

НЕБОЈША ПАВЛОВИЋ  
ЈЕЛЕНА КРСТИЋ

# ПРЕДУЗЕТНИШТВО И МЕНАџМЕНТ



Врњачка Бања, 2016.

Др Небојша Павловић

Др Јелена Крстић

# ПРЕДУЗЕТНИШТВО И МЕНАѢМЕНТ

Врњачка Бања, 2016

Др Небојша Павловић, доцент, Универзитет у Крагујевцу - Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Др Јелена Крстић, професор струковних студија, Висока пословна школа струковних студија у Лесковцу

## **ПРЕДУЗЕТНИШТВО И МЕНАЏМЕНТ**, уџбеник

### **Издавач**

Универзитет у Крагујевцу - Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

### **За издавача**

Проф. др Драго Цвијановић, декан

### **Уредник МНТСПС издања**

Др Марија Мандарић, доцент, Универзитет у Крагујевцу - Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

### **Рецензенти**

Др Божидар Ставрић, редовни професор, Технолошко-металуршки факултет, Универзитет у Београду

Др Лидија Симонческа, редовни професор, Факултет за туризам и угостителство у Охриду, Универзитет „Св. Климент Охридски“

### **Штампа**

„Принт-промет“ д.о.о. Краљево

### **Тираж**

450 примерака

### **Copyright**

© 2016 Универзитет у Крагујевцу - Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи.

**Издавач задржава сва права. Репродукција појединих делова или целине ове публикације није дозвољена.**

**ISBN 978-86-89949-07-0**

Одлуком Наставно-научног већа Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу број **327 (22.02.2016.)** рукопис је одобрен за штампу и употребу у настави.

## **ПРЕДГОВОР**

Писање и публикавање ове књиге имало је за циљ да читаоцима укаже на значај предузетништва кроз постојање предузетничких организација које представљају покретачку моћ привреде и креирају нову економску атмосферу; да објасни појам менаѢмента кроз краћи приказ његове генезе, кроз детаљне описе његових функција, као и кроз појмове као што су: одлучивање, мотивисање и етичност у пословању.

Ова књига треба да помогне студентима и читаоцима да одговоре на све сложенија питања са којима се организације и менаѢери сусрећу у пракси. Такође, помоћи ће им да стекну и одређена знања како би унапредили своје вештине и компетенције. МенаѢмент није више мода већ прека потреба да се стекне предност на све захтевнијем тржишту.

Спознати и изучити све поменуто, циљано ствара читаоцу могућност размишљања о креирању идеја и иновација, о започињању сопственог бизниса, о процесу управљања пословним субјектом, о сазнањима основа етике у пословању, а то све заједно чини снагу која покреће економију.

Стога, ова књига је превасходно намењена студентима Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи и Високе пословне школе струковних студија у Лесковцу, и као и осталим студентима менаѢмента и економије, али би сигурно заинтересовала и остале читаоце, припаднике пословног света, људе који се већ баве сопственим бизнисом и друге, јер пружа могућност стицања знања о многим релевантним појмовима, као што су: предузетништво и предузетник, особинама и вештинама предузетника, идеје и иновације које настају предузетничким надахнућем, деловањем и системским истраживањем; затим о појму и спровођењу менаѢмента у организацији, мотивацији упосленика и менаѢерским улогама и вештинама.

Књига је пропраћена и одговарајућим примерима из праксе, пословним терминима и њиховим дефиницијама, који прате ефикасно управљање пословањем.

Форми и садржини књиге *Предузетништво и менаѢмент*, умногоне су допринеле корисне сугестије рецензента професора Божићара Ставрића и професора Лидије Симончекске којима се овом приликом свесрдно захваљујемо. Такође желимо да се захвалимо студентима, Александри Аризановић са Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи и Фазили Феризовић са Факултета Едуконс из Новог Сада, на послатим мишљењима за овај уѢбеник.

Истом приликом, захваљујемо се менаџменту Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи и Високе пословне струковне школе Лесковац на подршци и охрабрењу.

**Овај уџбеник је резултат реализације ТЕМПУС пројекта „Modernization and Harmonization of Tourism Study Programmes in Serbia“, No. 544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR. Партнер на ТЕМПУС пројекту је Универзитет у Крагујевцу Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи.**

август 2015.

АУТОРИ

## **САДРЖАЈ**

<b>УВОД.....</b>	<b>12</b>
<b>І ДЕО ПРЕДУЗЕТНИШТВО .....</b>	<b>14</b>
<b>ГЛАВА І УЧЕЊЕ О ПРЕДУЗЕТНИШТВУ</b>	
<b>1. ПРЕДУЗЕТНИШТВО КАО НАЧИН ВОЂЕЊА</b>	
<b>ПОСЛОВА.....</b>	<b>124</b>
1.1. Дефинисање предузетништва .....	17
1.2. Предузетништво као пословна активност .....	17
<b>2. ПРЕДУЗЕТНИК КАО НОСИЛАЦ УПРАВЉАЧКОГ</b>	
<b>ПРОЦЕСА .....</b>	<b>17</b>
2.1. Дефинисање предузетника .....	17
2.2. Теорија по моделу „3с“ .....	21
<b>3. ВРЕДНОСТИ КОЈЕ ПОДСТИЧУ ПРЕДУЗЕТНИШТВО.....</b>	<b>31</b>
<b>4. ПРЕДУЗЕТНИК – РОЂЕН ИЛИ СТЕЧЕН.....</b>	<b>34</b>
<b>5. ИНОВАТИВНОСТ КАО ОДЛИКА ПРЕДУЗЕТНИШТВА.....</b>	<b>36</b>
<b>ГЛАВА ІІ ПРАКСА ПРЕДУЗЕТНИШТВА</b>	
<b>І. КРЕИРАЊЕ И ТЕСТИРАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ</b>	
<b>ИДЕЈА .....</b>	<b>39</b>
1. НАСТАНАК ИДЕЈЕ .....	39
2. ФАКТОРИ УТИЦАЈА НА РЕАЛИЗАЦИЈУ ИДЕЈЕ .....	44
2.1. Унутрашњи подстицаји предузетника.....	44
2.2. Нова знања.....	45
2.3. Предузетничке вештине .....	46
2.4. Искуство .....	47
2.5. Повољна прилика (шанса) .....	48
<b>3. ПРИМЕРИ УСПЕШНО РЕАЛИЗОВАНИХ ИДЕЈА .....</b>	<b>50</b>

<b>4. БИЗНИС ПЛАН КАО СРЕДСТВО ТЕСТИРАЊА ИДЕЈЕ .....</b>	<b>51</b>
<b>5. КОРИСНИЦИ БИЗНИС ПЛАНА .....</b>	<b>52</b>
<b>6. УЧЕСНИЦИ У ИЗРАДИ БИЗНИС ПЛАНА.....</b>	<b>53</b>
<b>7. НАЧИН ИЗРАДЕ БИЗНИС ПЛАНА.....</b>	<b>54</b>
<b>8. СТРУКТУРА БИЗНИС ПЛАНА .....</b>	<b>54</b>
<b>II. РЕАЛИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ ИДЕЈЕ .....</b>	<b>59</b>
<b>1. ЛЕГАЛИЗОВАЊЕ БИЗНИСА .....</b>	<b>59</b>
<b>2. НЕОПХОДНИ РЕСУРСИ ЗА РЕЛАЗАЦИЈУ ИДЕЈЕ .....</b>	<b>60</b>
<b>3. УПРАВЉАЊЕ УСПОСТАВЉЕНИМ БИЗНИСОМ.....</b>	<b>74</b>
<b>3.1. Праћење и контрола бизниса .....</b>	<b>74</b>
<b>3.2. Управљање ризиком.....</b>	<b>74</b>
<b>3.3. Појава кризе .....</b>	<b>77</b>
<b>ГЛАВА III СПЕДИФИЧНОСТИ ПРЕДУЗЕТНИШТВА У РАЗЛИЧИМ СРЕДИНАМА</b>	
<b>1.ПРЕДУЗЕТНИШТВО У ЈАПАНУ.....</b>	<b>80</b>
<b>2. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У САД.....</b>	<b>83</b>
<b>3. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У АУСТРИЈИ .....</b>	<b>85</b>
<b>4. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У СРБИЈИ .....</b>	<b>87</b>
<b>ГЛАВА IV СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО И ПЕРСПЕКТИВЕ ПРЕДУЗЕТНИШТВА</b>	
<b>1. ПОЈАВА И ЗНАЧАЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА</b>	<b>92</b>
<b>2. МОДЕЛИ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА .....</b>	<b>94</b>
<b>3. СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО У СРБИЈИ.....</b>	<b>97</b>
<b>4. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ИНКУБАТОРИ .....</b>	<b>98</b>
<b>5. БУДУЋНОСТ ПРЕДУЗЕТНИШТВА .....</b>	<b>104</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>112</b>

**ДРУГИ ДЕО МЕНАЏМЕНТ У ПРЕДУЗЕТНИШТВУ ..... 115**

**ГЛАВА V МЕНАЏМЕНТ У ТЕОРИЈИ И ПРАКСИ**

<b>1. УВОД У МЕНАЏМЕНТ.....</b>	<b>116</b>
<b>1.1. Шта је менаџмент?.....</b>	<b>116</b>
1.1.1. Због чега је важан менаџмент? .....	118
<b>1.2. Функције менаџмента .....</b>	<b>119</b>
1.2.1. Планирање.....	119
1.2.2. Организовање.....	119
1.2.3. Вођење.....	120
1.2.4. Контрола .....	120
<b>1.3. Ко су менаџери.....</b>	<b>120</b>
<b>1.4. Врсте менаџера .....</b>	<b>121</b>
1.4.1.Топ менаџери.....	121
1.4.2. Менаџери средњег нивоа .....	122
1.4.3. Менаџери прве линије .....	122
1.4.4. Лидери тимова .....	123
<b>1.5. Менаџерске улоге .....</b>	<b>123</b>
1.5.1. Међуљудске улоге.....	123
1.5.2. Информационе улоге.....	124
1.5.3. Улоге у одлучивању .....	125
<b>1.6. Вештине у менаџменту.....</b>	<b>126</b>
1.6.1. Модерни приступ вештини управљања.....	127
<b>1.7. Задатак менаџера је да управљају на дужи рок.....</b>	<b>127</b>
<b>1.8. Менаџери и лидери .....</b>	<b>130</b>
<b>2. ИСТОРИЈА МЕНАЏМЕНТА .....</b>	<b>131</b>
<b>2.1. Класични приступ.....</b>	<b>133</b>
2.1.1. Управљање на нижем нивоу .....	134



2.1.1.1.Фредерик Тејлор.....	134
2.1.1.2. Френк Гилберт .....	136
2.1.1.3. Хенри Гант.....	134
2.1.1.4. Анри Фајол .....	137
2.1.1.5. Макс Вебер.....	139
2.2. Елтон Мејо и бихевиористички приступ.....	140
2.3. Научни приступ .....	141
2.4. Ситуацијски приступ (контингентни приступ).....	141
2.5. Системски приступ .....	142
2.6. Организације које уче – Питер Сенге .....	143
2.7. Питер Дракер .....	144
<b>ГЛАВА VI УЧЕЊЕ О ПОСЛОВНОЈ ЕТИЦИ</b>	
3. ЕТИКА И ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ.....	145
3.1. Шта је етика? .....	147
3.2. Етика и непримерено понашање на послу.....	147
3.3. Зашто је етика важна?.....	148
3.4. Главна гледишта етике .....	148
3.5. Шта обликује етичко понашање на послу? .....	150
3.6. Селекција и запошљавање поштених радника.....	152
3.7. Обука о етици.....	153
3.8. Етичка култура.....	153
3.9. Како створити етичко радно место .....	154
3.10. Које потезе менаџера јавност одобрава? .....	156
<b>ГЛАВА VII ДЕЛОВАЊЕ МЕНАЏМЕНТА</b>	
4. ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧИВАЊЕ .....	158
4.1. Сврха планирања .....	158
4.2. Критика планирања .....	159

<b>4.3. Улога менаџера код планирања .....</b>	<b>160</b>
<b>4.4. Доношење функционалног плана .....</b>	<b>161</b>
4.4.1. Постављање циљева .....	161
4.4.2. Стварање посвећености.....	162
4.4.3. Припрема ефективних акционих планова .....	162
4.4.4. Праћење напретка.....	162
4.4.5. Одржавање флексибилности.....	163
<b>4.5. Врсте планова.....</b>	<b>163</b>
<b>5. ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА .....</b>	<b>166</b>
5.1. Врсте одлука .....	166
5.2. Рлементи ситуације одлучивања .....	167
5.3. Кораци у процесу доношења одлука .....	168
5.4. Услови за доношење одлука .....	171
5.5. Стиллови доношења одлука.....	171
5.6. Групно доношење одлука .....	172
5.6.1. Како се доносе групне одлуке?.....	172
5.7. Грешке код одлучивања .....	173
<b>6. ОРГАНИЗОВАЊЕ .....</b>	<b>175</b>
6.1. Процес организовања .....	176
6.2. Елементи организационог дизајна .....	176
6.2.1. Специјализација рада.....	177
6.2.2. Департаментализација .....	179
6.2.3. Ланац командовања .....	181
6.2.4. Распон контроле.....	181
6.2.5. Централизација и децентрализација .....	182
6.2.6. Формализација.....	182
<b>6.3. Традиционалне организационе структуре .....</b>	<b>183</b>

<b>6.4. Савремене организационе структуре .....</b>	<b>183</b>
6.4.1. Тимска структура.....	184
6.4.2. Матрична или пројектна структура.....	184
6.4.3. Организација без граница.....	188
6.4.4. Организација која учи.....	189
<b>7. ВОЂЕЊЕ.....</b>	<b>190</b>
<b>7.1. Комуникација .....</b>	<b>191</b>
7.1.1. Врсте комуникација.....	194
7.1.2. Значај комуникације за организацију.....	196
<b>7.2. Мотивација.....</b>	<b>197</b>
<b>7.3. Liderство.....</b>	<b>201</b>
7.3.1. Улоге лидера.....	202
7.3.2. Особине лидера .....	202
7.3.3. Понашање лидера.....	204
<b>7.4. Ситуационе теорије.....</b>	<b>204</b>
<b>7.5. Нови приступи у одлучивању.....</b>	<b>206</b>
7.5.1. Трансформацијско лидерство .....	206
7.5.2. Трансакционо лидерство.....	207
7.5.3. Визионарско лидерство .....	207
7.5.4. Тимско лидерство.....	208
7.5.5. Аутентично лидерство .....	208
<b>7.6. Кључне тачке одговорног лидера и менаџера.....</b>	<b>209</b>
<b>8. КОНТРОЛА.....</b>	<b>210</b>
<b>8.1. Процес контроле.....</b>	<b>211</b>
<b>8.2. Три основне методе контроле .....</b>	<b>213</b>
<b>8.3. Врсте контроле.....</b>	<b>214</b>
<b>8.4. Ко контролише у организацији? .....</b>	<b>215</b>

<b>8.5. Шта треба контролисати .....</b>	<b>215</b>
<b>8.6. Како да контрола буде ефикаснија? .....</b>	<b>218</b>
<b>8.7. Информације као извор контроле.....</b>	<b>218</b>
<b>9. ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>220</b>

## УВОД

Књига (уџбеник) под насловом *Предузетништво и менаѢмент* води читаоца кроз савремене токове иницирања и развоја предузетничких и менаѢерских активности. Први сегмент текста, означен као Део I, аутора ЈЕЛЕНЕ КРСТИЋ посвећен је изучавању предузетништва, док је у другом сегменту - Део II, аутора НЕБОЈШЕ ПАВЛОВИЋА, обрађена проблематика менаѢмента.

У првој глави књиге дефинисано је предузетништво као пословна активност и предузетник као носилац управљачког процеса. Дате су дефиниције извесних теоретичара, као и дефиниција аутора. У наставку приказане су вредности и услови који подстичу развој предузетништва. Фокусирана је држава, која са својим мерама, условима и системом образовања умногоме може да иницира и развија предузетничко пословање, односе и подухвате. У наставку, разматрано је питање да ли се предузетник *рађа* или *ствара*, и дато је и виђење аутора поводом ове дилеме.

Друга глава, под називом Пракса предузетништва садржи опис настанка предузетничких идеја и неопходне факторе за њихов даљи развој: од личних особина предузетника, знања, вештина и искуства које треба да поседује, преко тестирања идеје израдом бизнис плана, до прикупљања потребних ресурса, неопходних за њихову реализацију. У том смислу, описани су, као *Профит фактори*, следећи ресурси: природни, репутациони, организациони, финансијски, интелектуални (људски) и технолошки.

Затим, описан је начин легализовања бизниса а наставку дат је краћи осврт на вођење бизниса, управљање ризиком, како избећи појаву кризе и шта радити ако фирма у њу ипак западне.

Трећа глава садржи описе одлика предузетништва у различитим срединама, најпре у развијеним земљама: Јапану, Сједињеним Америчким Државама и Аустрији, а потом и у Србији. Циљ је приказати како послују развијене земље, како се тамо предузетништво развијало и какве су данас импликације на укупан привредни развој у тим земљама.

Четврта глава носи наслов Развој и перспективе предузетништва. Прва тачка у оквиру ове главе описује развој социјалног предузетништва; друга тачка упућује на моделе социјалних предузећа тј организација; трећа даје осврт на стање социјалног предузетништва у Србији; четврта тачка говори о основној функцији бизнис инкубатора, затим циљевима и резултатима који произилазе из процеса успостављања бизнис инкубатора и пета тачка описује будућност предузетништва кроз конкретне ставове о начинима успостављања предузетничког деловања у Србији, кроз улогу образовних институција, затим

путем подстицаја образовања и усавршавања предузетника, као и појаву и савлађивање баријера за развој предузетничких идеја, деловања и организација.

Део уџбеника који се односи на менаѢмент у предузетништву започиње одговором на питања: Шта је менаѢмент и због чега је важан менаѢмент. У овом делу се разматрају основне функције менаѢмента и разлике између менаѢера и лидера. Посебна пажња је посвећена менаѢерским улогама и вештинама које су неопходне како за пословни тако и за предузетнички менаѢмент.

У другом делу је дат кратак преглед историје менаѢмента. Поменути су најважнији теоретичари и практичари менаѢмента. У овом делу се говори о приступима у менаѢменту који су значајни за науку о менаѢменту.

Трећи део је посвећен етици и етичком понашању на послу као једном од значајних области пословања сваке организације који све више заокупља пажњу менаѢера.

Четврти, пети, шести, седми и осми део се баве анализом функција менаѢмента: планирањем, организовањем, вођењем и контролом. Објашњени су најважнији појмови из ове области како би читаоци могли на једноставан и прегледан начин да разумеју суштину менаѢмента.

**П Р В И Д Е О**

**П Р Е Д У З Е Т Н И Ш Т В О**

**Г Л А В А I**

**У Ч Е Њ Е О П Р Е Д У З Е Т Н И Ш Т В У**

## **1. ПРЕДУЗЕТНИШТВО КАО НАЧИН ВОЂЕЊА ПОСЛОВА**

### **1.1. Дефинисање предузетништва**

Многи аутори који су се бавили теоријом предузетништва, дали су своје дефиниције предузетништва. Следе неке од њих:

Јозеф Шумпетер (Jozef Schumpeter):

Предузетништво: нове комбинације организационих форми фирме, остваривање нових производа, нових услуга, нових извора сировина, нових метода производње, нових тржишта, нових форми организација.

Стефан Синели (Stefan Sinelli):

Предузетништво је начин мишљења, резоновања и акције, које прожима опседнутост приликама, свеобухватношћу у приступу и избалансираном вођењу.

Кол (Col):

Предузетништво представља сврсисходне активности започињања и развијања профитно оријентисаног посла.

Хоселик (Hoselik):

Предузетништво: неизвесност резултата; кординација продуктивних ресурса; увођење иновација и набављање капитала.

Кнајт (Кнајт):

Предузетништво је начин мишљења, резоновања и акције, које прожима опседнутост приликама, свеобухватношћу у приступу и избалансираном вођењу.

За проблематику предузетништва карактеристично је постојање различитих приступа у проучавању и истраживању. Постоје приступи који предузетништво третирају као уметничку форму, односно као нешто више од пословне активности. Оно је у таквом приступу резултат спонтаног, креативног и надахнутог деловања предузетника, особе која има предиспозиције и неку врсту надарености или урођеног талента за активности ове врсте.

Са друге стране су истраживања која о предузетништву говоре као о активностима које се могу научити и организовано вршити и обављати. У том контексту се предузетнички подухвати посматрају кроз конкретне задатке који се могу осмислити, планирати и на организовани начин реализовати, а резултати контролисати.

Предузетништво је иновативан и динамичан процес, креирања, организовања, спровођења и развоја пословне активности ради стварања неке нове вредности и пословног успеха. Поента предузетништва је у способности проналажења добрих



пословних идеја и њиховом претварању у успешан исход кроз производе и услуге које ће задовољити потребе потрошача и донети предузетнику профит.

Предузетништво је један посебан, другачији бизнис, зато што га условљава окружење које је стално у променама и зато што је на тржишту масовна понуда различитих производа и услуга. Очекивања су при томе, увек нова, а то је извор могућности за успешан бизнис.

#### **Аутор:**

**„Предузетништво је динамичан процес у коме предузетник – особа изузетних особина и надахнућа, предузима нове и нове пословне подухвате уз ризик њихових остварења.“**

- „динамичан процес“ – предузетник никада „не спава“, он будан сања и непрестано је акцији,
- „изузетне особине и надахнућа“ – данас су предузетници углавном искусни професионалци ослоњени на знања и информације, али је важна и предиспозиција у виду личних особина: потреба за успехом, вера у сопствене квалитете, упорност, истрајност и др., али и да се не забораве и „унутрашњи осећаји“ и инспирација.
- „нови и нови подухвати“ – указује на значај иновација.
- „ризик остварења“ – предузетник никада не зна исход подухвата.

#### **1.2. Предузетништво као пословна активност**

Почетна и нужна претпоставка успеха предузетничког подухвата је реална процена тржишних могућности из којих треба пронаћи пословне идеје и способност предузетника да такву идеју претвори у нову вредност која доноси успех. Када се говори о предузетништву, говори се прво о људима, о личностима и њиховом менталном склопу, њиховој мотивацији и способности да препознају прилику и претворе је у пословни успех.

Као пословна активност или подухват, предузетништво се може јавити у свим областима и врстама посла, било да су то традиционалне или високо технолошке делатности. То значи да је предузетништво присутно у свим областима пословања где год су људи који знају и који су спремни и способни да:

1. Посао покрећу и стварају из сопствених идеја;
2. Следе интуицију тј. сопствени осећај као водич за идентификовање шанси;
3. Улазе у директну борбу, хватају се кошта са непознатим, неизвесност и ризик прихватају као изазов;
4. Раде већ познате ствари на нов или другачији начин изнад очекивања потрошача;

5. Уносе нове бизнис идеје у већ познате пословне процесе;
6. Марљиво и упорно раде на решавању проблема, потпуно посвећени послу.

Предузетник је особа која препознаје тржишне прилике и ангажује ресурсе, како би уочене прилике искористио кроз развој и комерцијализацију новог производа.

Предузеће које жели да развија предузетничке димензије свог пословања мора да ствара и одржава одговарајући амбијент и корпоративну културу и пружи шансу запосленима да испоље своје предузетничке особине.

Предузећа која настоје да развијају предузетнички концепт пословања треба да:

1. негују атмосферу прихватања промена и фокусирања на потрошаче;
2. охрабрују, подржавају и награђују оне који проналазе и доносе нове пословне идеје, а које су компатибилне са потенцијалима предузећа;
3. прихватају неизбежни ниво ризика, који је нужна последица пословања у променљивом и неизвесном окружењу;

Економија у којој се подстиче предузетничка оријентација и развој предузећа јесте предузетничка економија.

Друштво које у целини негује амбијент за развој предузетништва јесте предузетничко друштво.

## **2. ПРЕДУЗЕТНИК КАО НОСИЛАЦ УПРАВЉАЧКОГ ПРОЦЕСА**

### **2.1. Дефинисање предузетника**

Као што су многи аутори дефинисали предузетништво, тако постоји и велики број дефиниција предузетника. Овде су презентоване дефиниције извесних познатих аутора:

Ричард Кантилон (Richard Cantillon 1680-1734)

Предузетник је спреман да преузме новчани ризик и да се упусти у акцију прављења профита.

Жан Баптист Сеј (Jean-Baptiste Say 1767-1832)

Предузетник премешта економске ресурсе из једне области, ниже, у другу област, више продуктивности и већег дохотка.

Валрас (Walras 1834-1910)

Предузетник је особа која успоставља везу између тржишта, капитала, роба и услуга.

Звонко Сајферт:

Предузетник је особа која применом нове идеје или иновације и преузимањем пословног ризика у предузећу, пласира своје производе/услуге на тржишту ради стицања добити.

Петер Дракер (Peter Drucker 1909-2005) поводом различитости предузетника каже:

„Једни су ексцентрици, други конформисти, неки су дебели, а други витки. Једни су забринуте, други опуштене; неки често пију, неки су апстиненти; неки имају величанствен шарм и топлину, а неки су попут ледене штуче.“

Аутор:

**Предузетник је катализатор који, у повољној прилици одговара захтевима потрошача, проактивно и на нов начин.**

- „катализатор“ – предузетник убрзава промене у друштву;
- „повољна прилика“ – он уме да искористи прилику која се укаже на тржишту;
- „одговара захтевима потрошача“ – предузетник је свестан различитог и променљивог укуса потрошача. Он испитује тржиште, прати трендове и ствара идеје;
- „проактивно“ – он се не прилагођава, већ ствара будућност;
- „нов начин“ – предузетник иновира – модификује или ствара нов производ/услугу.

Према нашем Закону о привредним друштвима ("Сл. гласник РС", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. закон и 5/2015), предузетник је дефинисан као „физичко лице које је регистровано и које ради стицања добити, у виду занимања обавља све законом дозвољене делатности, укључујући уметничке и старе занате и послове домаће радиности.“

Ово је само делимично тачна одредница: предузетник јесте физичко лице и тачно је да дела ради стицања добити, али није свако физичко лице које обавља делатност ради стицања добити истовремено и предузетник. Предузетник је онај који напорно делује ради остварења визије, посвећен послу с вером у сопствене, и у квалитете људи са којима ради, иноватор, лидер, креатор правих вредности.

Оно на шта поменути закон мисли, јесте у ствари власник малог бизниса (како се у Америци управо и назива – малл бусинесс оwner).

Ако се неко у Америци, бави приватним послом: фризер, обућар, преводилац, зубар, адвокат, столар, месар, књиговођа и др., за њега се неће рећи да је **Предузетник**, већ ће рећи **Власник мале радње или Приватник**. Наравно, ако је

тај неко врло успешан, проналази нове идеје, ако иновира, мења ствари, ако је предан послу, верује у сопствене квалитете и успехе назваће га истовремено и предузетник – два у један!

Ако неко стално тражи нова решења, ако задовољава тржиште на нове начине, ако стално трага за променама – у Америци ће за њега рећи да је Предузетник! Он је високо цењен јер је опште прихваћен став да су управо предузетници носиоци привредног просперитета. Наравно да се поштују и власници малог бизниса али су предузетници нешто што је *узвишено* а ипак тако *приземно*. Иницијатори су промена и напретка економије.

Да ли је неко *Приватник* или *Предузетник* зависи од тога шта је наумио да оствари:

<b>ПРИВАТНИК</b>	<b>ПРЕДУЗЕТНИК</b>
Послује у сфери познатих технологија	Настоји да промени технологије
Прати устаљене стазе	Проналази нове путеве
Користи туђе идеје	Иницира нове идеје
Послује у углавном познатом окружењу	Послује у неизвесном окружењу
Прилагођава се	Ствара будућност
Мали сан	Велики сан
Скроман успех	Најчешће велики успех

**Слика 1: Разлика између приватника и предузетника**

За разлику од Америке, у Немачкој се предузетник идентификује са власником бизниса – то је особа која је истовремено и власник фирме и менаџер (поседује фирму и води је). То значи да свака особа која започиње споствени бизнис важи за предузетника, не узимајући при томе у обзир питања: да ли иде утабаним стазама или предузима нешто ново, да ли задовољава тржиште на традиционалан или на неки нови начин.

*Да би предузеће било предузетничко, оно не мора да буде мало и ново. У многим већ афирмисаним предузећима, пронађу се предузетници са свежим, новим*

идејама и предлозима путева за њихова остварења. Компанија Генерал Елецтриц прави је пример великог система које добро имплементирало предузетништво.

*Са друге стране, ни сваки нови, мали посао не мора да буде истовремено и предузетнички.* Уколико неко почиње сопствени бизнис, бави се послом који добро зна, производи или пружа услуге које већ постоје, потрошачи знају шта он нуди и већ користе сличне производе или услуге јасно је да такво предузеће није предузетничко.

У сваком случају, доминира став да је предузетник најпре иноватор и креатор нових вредности а може али и не мора, истовремено да буде власник предузећа.

Предузетништво можемо грубо поделити на:

- индивидуално и
- корпоративно

О индивидуалном предузетништву већ је било речи и јасно је да се односи на предузетника – појединца, који отвара врата променама, послове обавља са неизвесним исходом, ризикује и иновира.

Корпоративно предузетништво подразумева развој предузетничког духа у већим пословним системима, са циљем изналажења нових пословних могућности; с тим у вези, ради се на организовању пословних јединица које су задужене за креирање идеја и развој нових технологија и производа.

За овако описану пословну концепцију неопходна је знатна подршка топ менаџмента креативним и предузетним људима, како би исказали слободу деловања и креативност. Још је Шумпетер указивао на значај оваквих људи и група људи који могу, у оквиру постојеће организације, подстицањем предузетничког духа – донети побољшање укупном пословању компаније.

Нажалост, велике системе неретко оптерећује бирократија тако да је, у таквим условима врло тешко спроводити концепт предузетништва.

Са аспекта реаговања на промене, предузетништво можемо поделити на:

- реактивно и
- проактивно

Реактивно предузетништво имамо када се предузетник лако и правовремено прилагођава променама, док проактивно подразумева креирање промена од стране предузетника.

## **2.2. Теорија предузетништва по моделу „3С“**

Теорију предузетништва можемо посматрати према моделу „3С“, који обухвата:

- *Characteristics* (карактеристике) – личне особине предузетника;
- *Competencies* (способности) – постојање вештина и
- *Conditions* (услови) – повољни услови у окружењу

### *CHARACTERISTICS* (КАРАКТЕРИСТИКЕ)

#### – ЛИЧНЕ ОСОБИНЕ ПРЕДУЗЕТНИКА –

##### ***а) Потреба за достигнућем***

Ова особина није случајно под бројем један. Ако предузетник поседује ову особину, она ће га као мотив, односно унутрашњи покретач, нагонити:

- да непрестано трага за шансама,
- на континуиран рад у правцу остварења циља,
- да постане неисцрпан извор енергије,
- да сваким успешним кораком бива све храбрији,
- на усвајање максиме: без ризика нема профита.

Потреба за достигнућем одражава се на њихове одлуке за стварање и развој предузетничких подухвата. За све своје одлуке, предузетник преузима одговорност, очекује исто од својих сарадника; поставља одређена правила пословања и делања и тежи перфекцији.

Из ове особине, једноставно проистичу све остале.

##### ***б)Посвећен послу и енергичан***

Ове две особине посматраћемо заједно, јер су обе услов задовољења потребе за достигнућем.

Предузетник мора да поседује унутрашњи акумулатор из кога ће се напајати енергијом за посвећеност послу. Он мора да буде спреман за дуготрајан и напоран рад, и да на уму стално има чињеницу да успех не долази преко ноћи. То је једини начин да своју идеју свакодневно усмерава путем успеха.

Фред Марфи (Fred Marphy) је рекао: „Ако је сплаварење на мирним водама ваш стил, идете и радите у некој великој фирми, али ако је кану на дивљим водама оно што волите, покушајте са предузетничком фирмом.“<sup>1</sup>

***в)Иновативан***

Предузетник има потребу за иновацијама више него било који другачије структуриран човек. За иновацијама он непрестано трага и не задржава се на познатим и рутинским пословима. Предузетник има способност да направи нешто ново и корисно а када то оплоди у новом производу (услуги), те достигне зацртани успех, зна да у свему томе ужива. Он захтева послове који имају велике шансе за успех; никада се не зауставља на активностима за које процени да неће доживети извесну славу.

***з)Стрпљив, упоран и истрајан***

Христос је поручивао: „Стрпен - Спасен!“

Неке идеје се са успехом могу реализовати релативно брзо, али је зато, за многе друге потребно време.

Ако је предузетник упоран, он ће истрајати у реализацији идеје све док верује да ће потрошачи прихватити његов производ или услугу.

***д)Верује у идеју, сопствене квалитете и самопоуздан је***

Предузетничкој идеји, на путу до остварења, наћи ће се бројни проблеми, препреке и искушења. Зато предузетник не сме да поклекне и да изгуби веру у сопствене могућности и квалитете. Сваким, чак и оним сасвим малим кораком напред, појачаваће самопоздање.

Да би други веровали у његов успех, наравно он мора веровати први.

***ђ)Добар комуникатор***

Комуницирање је процес сврсисходног и разумљивог преноса идеја, мисли и осећања међу људима.

Комуникација је повезана са свим што чини људски живот и без ње не можемо разумети понашање људи у оквиру било које врсте социјалне интеракције.

Предузетник мора да буде добар комуникатор јер своје идеје, предлоге и сугестије мора јасно и на разумљив начин, презентовати пословним партнерима: интерним и екстерним, постојећим и новим. С обзиром да он први максимално

---

<sup>1</sup> Пауновић С., Предузетништво, Факултет за менаѢмент Универзитета „Браћа Карић“, Београд 1998, стр.48

верује у своју идеју, јасна је важност представљања идеје другим људима, које предузетник сматра својим следбеницима. А за то су неопходне, управо вештине доброг комуникатора.

Ефективна комуникација није неопходна само у описаним почетним фазама деловања предузетника, већ и у свим фазама његовог бизниса. У предузетничкој организацији комуницира се у свим правцима и смеровима: хоризонтално и вертикално; одозго на доле и одоздо на горе. Разлог томе је чињеница да предузетник мора јасно представити запосленима своје замисли и циљеве, јер ако то не уради на разумљив начин, следбеници неће разумети нити адоптирати те циљеве а последица би била изостанак подршке а у крајњој инстанци и мотивације упосленика.

Такође, важно је да предузетник не комуницира само вербално, већ и да користи технике *невербалне комуникације*. Давно је уочено да се вештина говорења не крије само у само у добро припремљеном садржају, теми и ефектном вербалном изражавању, већ и знацима невербалног општења, пози и ставу говорника, покретима, гестовима и изразима.

Као и невербална, изразито је важна и *визуелна* комуникација: представљање идеје и циљева путем графикана, презентација, фотографија и сл., јер поменуте технике представљају *добру демонстрацију* садржаја који предузетник жели да прикаже следбеницима. Данас томе, умногоне погодују информационе технологије.

#### ***е) Креативан***

У сваком свом поступку и у свакој фази развоја, предузетник мора показати креативност у већем степену.

Он осмишља бизнис тако што види недостатак на тржишту, а потом уз помоћ личне креативности, подстиче промене на њему. Даље, када покрене бизнис, у току раста, развоја и управљања успостављеним бизнисом, предузетник такође исказује креативност. Он не размишља на конвенционалан начин и не прати устаљене форме и клишее, већ напротив, примењује своје креативне замисли. Нема баријере, проблем посматра из различитих углова а креативно и новим начинима га решава.

#### ***ж) Оптимиста***

Оптимизам као нормалан поглед на свет, живот и бизнис, представља један од битних елемената профила успешног предузетника. Оптимизам омогућава превазилажење препрека са којима се предузетник суочава на путевима реализације свог бизниса. Оптимизам види шансе у свакој, па чак и на први поглед, неповољној ситуацији. Оптимиста не гледа на пропаст неког бизниса као на разарајућу категорију и појаву, већ пре свега, као значајно искуство које омогућава још један покушај, овога пута на другачијим основама, методама и стратегијама.



Наравно да постоји разлика између оптимизма који промовише успех и тзв. слепог оптимизма који води у пропаст. Зато оптимизам мора да буде комбинован са реалношћу. Предузетник који није реалан у оцени тржишних потенцијала своје бизнис идеје, може да потроши доста времена на развоју неког производа, да би тек на крају схватио да не постоји довољна тражња која моће да генерише профит. Одржавање курса реалне перспективе омогућава предузетнику да избегне бројна разочарања и фрустрације, које настају као последица неостварених очекивања. При томе, успех не мора увек да значи стопроцентно остварење дефинисаних циљева. Реалност је посебно битна у постављању циљева и рокова за њихову реализацију, при чему предузетник мора да буде свестан расположивих ресурса и потенцијала, неопходних за реализацију одређене бизнис идеје.<sup>2</sup>

Када је предузетник оптимиста, он значи, успева да усклади своје амбиције и реалне могућности за остварење тих амбиција.

### ***з)Храбар и склон ризику***

При свакој реакцији предузетник мора да покаже дозу храбрости и спремности да прихвати ризик. То наравно не значи, да предузетник „срља“ или „иде главом кроз зид,“ већ да наступа одважно са извесном дозом опрезности. Он прихвата ризик као економску максиму али учи да њиме управља. Ставља на вагу: шта може да изгуби, шта може да добије?

Он предвиђа потенцијалне ризике у будућности и настоји да умањи њихове последице.<sup>3</sup>

### ***и)Максимално посвећен послу***

Предузетник је посвећен послу 24 часа и зна да се ништа не догађа преко ноћи. Нарочито у почетку, он ради све, учи сараднике а тек касније се мање или више специјализује. Проблем може настати када се обим посла повећа а он не упосли и не обучи нови кадар, већ и даље одрађује највећи део посла. Као последица ове погрешке, а која се односи на бављење можда мање важног дела посла, може да буде занемаривање важнијих пословних активности, непланско предузимање извесних радњи и сл.

Значи, у периоду повећања обима посла, предузетник мора делегирати део досадашњих својих надлежности и базирати се на важније одлуке, на тржиште, на проналажење нових послова и купаца, на креативност у осмишљавању можда новог производа или услуге и сл.

---

<sup>2</sup> Исто, стр.46

<sup>3</sup> Ланговић А., Јовановић М. – Управљање пројектима, Мегатренд-Универзитет примењених наука, Београд 2001, стр. 55

У свакој фази процеса рада и у свакој активности, предузетник показује истрајност и апсолутну преданост послу који обавља; може се чак рећи да је фатално обузет идејом и путевима до њене реализације. Он зна да успех тражи и стрпљење и упорност.

Много је позивних страна у концепцији „*Бити свој газда*“ али, у исто време, она за собом носи и многа одрицања. Примера ради, отуђење од приватног живота, породице и пријатеља, као и занемаривање самог себе, у смислу повећаног напрезања, недовољног одмора и сна, све до нарушавања сопственог здравља.



*Предузетничке фирме су углавном високопрофитне, а профит као резултат, најбоље показује колико су они успешни у свом послу и на тржишту. Предузетници су познати по томе што брзо доносе одлуке, јер оклевањем се шансе на тржишту могу пропустити.*

*Предузетници имају сан и настоје да га претворе у стварност. Свесни су да успех зависи понајвише од њиховог труда и рада. Ретко одустају, чак и када се испрече веће потешкоће и баријере. Свом послу потпуно су посвећени; судбину посла држе у својим рукама и потпуно контролу имају над послом и окружењем.*

### COMPETENCIES (СПОСОБНОСТИ)

#### – ПОСТОЈАЊЕ ВЕШТИНА –

ВЕШТИНА = УРОЂЕНЕ СПОСОБНОСТИ + ВЕЖБАЊА

С обзиром да већина послова захтева неку врсту обуке, *вештина представља способност бављења неким послом.*

Предузетничка идеја пропашће, уколико предузетник не покаже вештине односно способност да се бави управо тим одабраним послом.

Предузетник мора да буде вешт у свим инстанцама деловања: зналачки и вешто да одабере тим људи за планирани подухват, да их анимира, мотивише и добро организује; да покаже довитљивост при евентуално насталим проблемима, осмишља решења и константно тражи повратне информације тј. контролише своје напредовање.

Да би учио на грешкама, стално је у контакту са купцима, добављачима, члановима тима и осталим стејкхолдерима.

Вешт предузетник неуспеха се не боји, ужива у неизвесној авантури, хрли ка циљу, ризикује... баш као алпинист који осваја голети планине, свом снагом, сналажљивошћу и уз ризик свог живота - пење се ка врху.

## **Типови вештина**

### **1. Техничке вештине**

Односе се на вештине које се огледају у познавању фаза процеса производње, технологије производње и организације рада.

### **2. Социјалне вештине**

Одражавају се на однос предузетника са сарадницима, његов утицај на позитивну радну климу, вештину мотивисања уопсленика у процесу рада, и уопште однос према запосленима, као и према спољним сарадницима и стејкхолдерима.

Подразумевају и:

- лидерске вештине,
- вештине говорника,
- вештине управљања

### **3. Процесне вештине**

Ове вештине оваплоћују се у производу (услуги) а показују:

- колико се добро и детаљно испланирало,
- ток процеса одлучивања,
- каква је координација пословних фаза,
- да ли је ефикасно коришћење ресурса и сл. Ово је нарочито важно јер предузетнички успех, између осталог, зависи и од способности да се правилно процене неопходни ресурси за реализацију планираног подухвата, као и да се они рационално користе у пословању.

У пракси се показује да су вештине некада вредније од самог знања. Иако предузетничка максима гласи *Ради оно сто најбоље знаш*, показало се да су успешни предузетници и они који су пословали и у новим браншама. Разлог томе се може приписати управо вештинама.

Примера ради, ако се драстично промене услови у окружењу, само вешт предузетник ће се брзо адаптирати новонасталој ситуацији и усмерити пословање у правом смеру.

## CONDITIONS (УСЛОВИ)

### – ПОВОЉНИ УСЛОВИ У ОКРУЖЕЊУ –

Уз све наведено (особине и вештине), за успех предузетничког посла важни су и оквири у којима се посао обавља: институционални, затим да ли постоје подстицајни услови од стране државе, законодавног система, владавине права.

#### ❖ УТИЦАЈ ДРЖАВЕ

Задатак државе је да пружи институционалне оквири за развој предузетничког понашања и деловања. Владавина права у држави и сигурност правног поретка, један су од услова за успешно деловање и слободу предузетништва.

Улога државно-управног система је да помаже, регулише и промовише економију засновану на предузетништву.

Значи, држава треба да буде у служби остваривања интереса предузетника и спречавања нелојаних понашања појединаца.

У том смислу потребно је да прописи и закони:

- буду јасни и разумљиви
- не буду често мењани
- осигуравају поштовање уговора уз јасно изражене санкције за њихово непоштовање
- пружају сигурност власништва и штите повериоце.

Наравно, није само важно постојање прописа, већ и њихова доследна примена. Због тога, упоредо са израдом прописа, потребно је омогућити постојање независног и некорумпираног правосуђа, заснованог на начелима законитости, правде и правне сигурности. Ово је институционални услов примене прописа.

За успешно функционисање предузетништва, важно је и правилно успоставити порески систем: донете пореске прописе, не треба често мењати и допуњавати како не би збуњивали предузетнике, процес примене прописа треба да буде што повољнији за обвезнике, а порески службеници треба да имају коректан однос према обвезницима. Супротне појаве могу довести до неповерења обвезника у пореску власт и државу.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Интерпретиран текст из Зборника радова – Предузетнички менаџмент, Институт за развој малих и средњих предузећа д.о.о. Београд и Центар за инвестиције д.о.о. Загреб, стр. 1 - 5

❖ *СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА*

И у овој сфери, држава игра велику улогу у смислу уклађивања својих интереса са интересима приватног предузетништва.

Наиме, раскорак се састоји у циљу државе да повећа запосленост а предузетника да повећа профит на један од начина - смањење трошкова радне снаге. Држава наравно, у условима тржишне економије не може да диригује приватном предузећу да отвара нова радна места, али може да врши стални подстицај за отварање малих предузећа, која ће запослити одређени број радника и то:

- адекватном кредитном политиком држава може подстаћи развој и ширење делатности приватних предузећа, што доводи до повећања броја запослених,
- пореским олакшицама и сличним повластицама од стране државе, приватна предузећа ће такође уопслити додатну радну снагу.

То значи да се адекватним мерама економске политике може доћи до усклађења интереса државе и предузетничког деловања, тако да политика запошљавања државе води приватно предузетништво пут прогреса.

Осим тога, социјална политика коју води држава представља истовремено и услов аутономних предузетничких одлука.

Наиме, предузетник мора да буде слободан да донесе и одлуку која је непопуларна или носи социјалне последице, као што је на пример отпуштање радника. Сваки радник мора да зна да нема сигурног радног места и да га може изгубити са или без сопствене кривице. Механизам који ће амортизовати овакве последице, управо је социјална политика, односно њене мере, као на пример:

- компензација плате отпуштеном раднику до поновног запослења,
- омогућавање преквалификације,
- посредовање при тражењу посла и др.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Исто, стр. 6 - 8

❖ *СИСТЕМ ОБРАЗОВАЊА*

Научна истраживања у развијеним земљама света су показала да је за развој предузетништва важан развој образовног система.

У оквиру образовних институција, прва степенница је обданиште, где би требало упослити више психолога и стручњака који би могли у раном узрасту открити код детета таленат, као урођену предиспозицију за одређену област.

У наредном, школском периоду ово би требало благо форсирати, да би дете око петнаесте године могло лако да определи професионални пут. У овом периоду важно је фокусирати моторне, когнитивне, као и емоционалне процесе који ће допринети да, особа у каснијем периоду лакше овлада знањем и умећем. Таква особа моћи ће јасно да разграничи сопствене могућности (интелектуалне и моторне) и жеље које тежи да оствари, што ће имплицирати више успеха у подухватима.

Осим тога, сваки човек мора да зна да је образовање пре свега процес и то *непрекидан*, да не постоји једном стечено знање за сва времена, већ га треба обнављати, допуњавати, надграђивати, обогаћивати.

И они појединци који се нису школовали у младости а то желе, имају могућност тзв. „школовања одраслих.“ Стога, образовни систем има следеће задатке:

- да обезбеди сваком члану друштва да сходно својим склоностима и способностима одабере школовање,
- да не занемари бригу за талентоване појединце,
- да омогући непрекидно образовање током целог радног века човека,
- да омогући образовање одраслих,
- да развија научне, истраживачке и саветодавне институције чији ће задатак између осталог, бити и усмеравање тока образовања у складу са савременим трендовима.
- да упоредо са државним институцијама подстиче развој приватних образовних институција и њихово партнерство.

❖ *НАУКА И ТЕХНОЛОГИЈА*

Узевши у обзир чињеницу да националном идентитету и препознатљивости једне државе у свету, у великој мери доприноси научни и технолошки ниво на коме се она налази, јасна је улога државе у подржавању и унапређењу научно-истраживачког рада. Јер, улагање у науку је увек исплатива инвестиција.

У том смислу, држава треба да обезбеди научно-истраживачку инфраструктуру: институте, библиотеке, опрему, затим да финансира научне пројекте, као и издавање научних публикација и др.

Наука је и извор нових технологија. Развој предузетништва, између осталог заснива се и на примени нових технологија.

Ово је од посебног значаја за земље у транзицији, међу којима је и наша земља, јер се носиоцима покретачке снаге развоја у овим земљама, сматрају управо предузетници, који претачу своје идеје у нове технологије. Држава треба да да подршку технолошком развоју и предузетничком духу, континуираним осмишљавањем политике научног и технолошког напретка.

Међутим, потпуни услови за развој технологије постоје само у развијеним земљама, а остале земље свој економски развој претежно темеље на преносу - трансферу технологије.

И пренос технологије захтева испуњавање више услова од којих је најважнији техничка култура и могућности менаѢмента фирми да је прихвате.

Из тог разлога, у свим земљама држава има одговоран задатак: да створи институционалне подршке технолошком развоју и предузетничком духу.

Постојање тзв. "ризичних технологија" даје још један задатак држави: да спозна последице ових технологија и да разради правни систем којим би се ограничио овакав тип трансфера. Када се овоме дода и етичка компонента, предузетници би унапред имали спознају о томе какве консеквенце и санкције би њихов планирани подухват произвео.<sup>6</sup>

#### ❖ *ЕКОНОМСКО-ФИНАНСИЈСКИ УСЛОВИ*

Са сигурношћу се може рећи да су фактори финансијске и економске политике од одлучујућег утицаја на развој предузетништва.

Међу њима издвајамо:

- развијеност финансијских тржишта, институција и инструмената,
- кредитну политику односно доступност финансијских средстава за предузетничке подухвате,
- мере које Влада пружа за подстицај предузетништва,
- доступност информација,

---

<sup>6</sup> Исто, стр. 12 – 21

- запосленост и др.

Држава својом политиком може позитивно или негативно да утиче на развој предузетништва. Доношењем адекватних мера и програма, у великој мери може да пружи допринос успешној реализацији пословних подухвата.

Осим одговорности за одржавање општих повољних услова, држава на приватну економску активност утиче и својом политиком, али у начелу би морала да избегава мере које дискриминационо делују на поједине секторе и предузећа као и мере које гуше њихову активност. Најважнија подручја економске политике за приватни сектор су:

- одржавање тржишног формирања цена,
- тржишно одређивање каматне стопе и курса страних валута,
- одржавање стабилног новца и уравнотеженог буџета, либералног режима спољне трговине и страних инвестиција.

Посебно је важно да држава утиче на смањење трошкова пословања. Ниске пореске и царинске стопе могу да повећају склоност ка инвестирању. На пословање и брзину прилагођавања приватних предузећа утиче и степен заштите права запослених и трошкови управне регулативе. Држава мора да нађе разумну меру финансијског оптерећења и контроле, да би приватном сектору оставила довољно средстава за развој и да би се та средства усмеравала у најрентабилније намене.<sup>7</sup>

### **3. ВРЕДНОСТИ КОЈЕ ПОДСТИЧУ ПРЕДУЗЕТНИШТВО**

Вредности су друштвене и индивидуалне категорије које обухватају област психолошког стања и доживљаја личности, колектива, групе, заједнице. Вредности се налазе у основи свих човекових делатности, понашања, намера, као и човекове друштвене свести. Вредности се испољавају у облику ставова, мишљења, представа, веровања, убеђења, понашања, одлука и чињења. Вредности су пратећи моменат потреба и интереса, врше њихово усмеравање, селекцију и корекцију. Постоје универзалне вредности (живот, слобода, лепота) и изведене, посебне, “инструменталне” вредности (материјално богатство, знање, правда). Вредности се могу разврстати и према областима у којима се испољавају (правне, социјалне, економске, политичке, културне). Овде говоримо, пре свега, о културним и економским вредностима које утичу на пословање и предузетнички дух једног друштва, једне средине или заједнице. У савременој теорији све више

---

<sup>7</sup> Исто, стр. 23



се говори о повезаности економских вредности (практичних, непосредних, рационалних, краткорочних) и културних вредности (образовање, знање, патриотизам, религија, поверење, правда, врлина, идеологија, утопија, традиција). Како каже Маријано Грондона (Мариано Грондона), “економски развој је сувише значајан да би био препуштен само економским вредностима”, односно, сам економски развој треба схватити као “културни процес.”

Једна од првих културних вредности које погодују економији, посебно предузетничком духу, јесте одлучност. Да би се постигао економски развој мора постојати *одлучност* (појединца, групе, заједнице) да се рад стави у центар збивања и система вредности, да се подиже продуктивност, да се улаже у развој. Одлучност је показатељ личне или колективне способности, спремности, настојања, аутономности, снаге, моћи у деловању и односима у друштву. Одлучност је покретачка енергија рада и деловања, подстицај и предуслов индивидуалног и колективног успеха. У предузетничком духу и пословној култури, одлучност значи храбро настојање сваког пословног субјекта да се унапреди своје пословање и пословање у свом окружењу. То је предуслов да се донесе одлука о покретању сопственог бизниса, да се унапреди, реорганизује и усаврши нека пословна активност, да се развије нови концепт, побољшају услови у друштвеној средини, да се учини одлучујући заокрет у економији и друштву. Предузетничка активност може бити динамична и продуктивна у пословној култури у којој се испољава храброст и одлучност да се истражује, подигне пословни и образовни ниво, уведе иновације, откривају нова тржишта и нови пословни простори, поштује квалитет, стандарди и пословна етика. Може се рећи да је економски развој један стални процес *одлучног* настојања да се стимулише рад, повећа продуктивност, инвестира, развија такмичарски дух, уведе иновације и унапређује организација пословања.

Спремност на такмичење и конкуренцију са другим пословним субјектима, другим културама и просторима, представља важну вредност савремене културе, посебно пословне културе и предузетништва. Бити спреман на изазов са било које стране, на одговоре у пословном замаху и предузетничкој иницијативи, представља стимулативну атмосферу за развој бизниса и његов успех. Такмичење ствара предуслове за динамичност пословања и рада у некој средини као битан елемент пословне културе. Динамичност је повезана са одлучношћу, извесношћу и настојањима да се иде ка новим подухватима и пословним променама. Она обезбеђује ширење предузетничког духа и пословне климе на уже и шире пословно окружење, покреће и подстиче друге да се одлучније ангажују у пословању, теже променама и унапређењима, не задовољавају се постигнутим већ увек теже новом и бољем. Такав пример је Бил Гејтс (Вилијам Хенру Гатес) и компанија Мајкрософт (Мицрософт).

Култура која цени и практикује сигурност у свим областима дрштвеног живота, може бити подстицајна за предузетништво и пословање. Избегавање конфликта и ризичних поступака у некој средини представља сигурност за пословање и

дуготрајно пословно ангажовање. То се посебно вреднује у наше време када се зна да живимо у “друштву ризика” и да се ризици стално умножавају и смењују (од тероризма до еколошких катастрофа). Непосредно са сигурношћу може да делује и дугорочност као важна културна вредност која објашњава да се ради о средини где се може планирати, инвестирати, постављати даље циљеве, припремати пословну стратегију и посветити се иновацијама. Економски развој чини вечну борбу између дугорочних циљева и интереса на кратак рок, а културне вредности имају улогу да подрже дугорочне циљеве као суштину стабилне економије.

Културна средина која гаји креативност престава погодан простор за развијање предузетништва и пословања. Рад и креативност су основе модерног економског развоја. Креативност је вредност која подстиче групе и појединце да стварају, да се залажу, да се осећају сигурно, пуни мотивације и самопоуздања, да сами одговарају за свој успех. То даље подразумева присутност слободе појединца да се упусти у иновације и нове подухвате, да трага за оптималним решењима, да има поверења у друге и други у њега. Креативност је директно повезана са стварањем новог, бољег, богатијег, продуктивнијег, савршенијег и напреднијег.

Подстицајна култура, односно култура која даје подршку предузетништву и економском прогресу поставља образовање у центар система вредности. Оне нације које су у претходном веку поклањале велику пажњу образовању, а наставиле да то чине и данас, створиле су главни услов да буду развијене у економском и сваком другом погледу. *Образовање је темељ модерног напретка.* Реч је о образовању које пружа квалитетна знања, информације и вештине, као три неодвојиве компоненте једног образовног система. Да би било сврсисходно, савремено образовање производи активно знање, оно није само “описмењавање”, није само социјализација (усмеравање ка пожељном понашању), већ инструмент развоја способности, талента и амбиција сваког појединца и целе заједнице. Образовање је повезано (нераздвојно) са *знањем* као основним ресурсом модерне привреде, економског и сваког другог развоја. Знање као непосредан резултат науке и научних истраживања сваког дана уноси нови динамизам у друштвене токове (технологија, економија, социјални односи). Знање подиже укупан ниво модерног друштва: унапређује постојећа, затечена економска и културна стања, користи нова научна сазнања, укључује се у нове производе и резултате (иновација). Знање мора бити продуктивно, да производи иновације и нове информације које се директно укључују и унапређују привреду, технологију, организацију. Може се рећи да је савремени човек (човек двадесетпрвог века), уствари, *хомо сциентис* (човек знања). Знање је његова основна карактеристика, његов знак препознавања. Знање је динамична категорија, мења се и напредује. Ко поседује одређена знања и вештине мора стално да их осавременује, унапређује (стиче нова знања - иновације) како не би изгубио корак у сталној трци за знањем.

Само динамично образовање и знање могу подстицати и развијати креативност и иновативност код савременог човека. Друштва која гаје културу прожету високим степеном модерног образовања и знања могу очекивати економски и друштвени прогрес у дугорочном периоду.

Одговорност успоставља равнотежу између потреба, интереса, мотива, жеља, намера и поступака. Без одговорности свака од поменутих категорија могла би да се претвори у једнострано, непродуктивно, необуздано деловање са погубним последицама по конкретно друштво (наравно и по глобално друштво). Одговорност је онај тренутак у коме се личност или група одлучују да предузму (не предузму) неку активност, поступак од значаја за заједницу или друштво. Основно питање је када и како предузети активност, поступити, одговорити на потребе, интересе и изазове. Како користити расположиве информације, знања и друге локалне и глобалне ресурсе савременог света.

Одговоран појединац је онај који свој рад и активности усмерава ка рационалним и корисним резултатима (иновације, знања, информације, успех). Одговорно предузеће је оно које увек остварује профит, даје резултат због кога је основано. Одговорна држава, влада, је она која успешно разрешава све потенцијалне сукобе и кризе у друштву, управља општим пословима у корист и за добробит човека, грађанина. Од моћи до одговорности је веома сложен и важан пут. Образовање, знање, информација, рад, само кроз одговорност дају допринос напретку и развоју.<sup>8</sup>

#### 4. ПРЕДУЗЕТНИК – „РОЂЕН ИЛИ СТЕЧЕН“

Баш као што у психологији постоји дилема - шта је пресудно за карактеристике личности - утицај гена или утицај средине, тако и у теорији предузетништва наилазимо на питање: *рађа* ли се предузетник или се *ствара*?

Човек (предузетник) рађа се као биолошко биће са одређеним предиспозицијама на основу генетске подлоге. У којој мери ће се одређене предиспозициониране карактеристике испољити, зависи од спољних чинилаца – оних који се стичу одређеним животним ситуацијама и околностима а посредством: породице, васпитања, школе, културе, друштвеног система.

Пре више деценија владао је *мит о предузетнику*. Говорило се да је он надчовек у смислу огромне енергије коју поседује и степена храбрости; гајена је предрасуда да се предузетник искључиво *рађа као Богом дан* за успешне пословне подухвате.

---

<sup>8</sup> Шијаковић, Иван - Предузетништво и културне вредности, лична презентација, [www.sijakovic.com](http://www.sijakovic.com)

Како је временом знање све више добијало на значају, тако се и првобитно поимање предузетника мењало, односно пракса је почела да показује да све више људи од знања постају успешни.

Упоредимо ово са спортистима, рецимо фудбалерима, поделићемо их у две групе: *фудбалер – таленат* и *фудбалер радилица*.

Претпоставка: Таленат ће са мање рада и времена одрадити нешто зашта ће радилици бити потребно више рада и времена.

Радилица, можда ни уз много труда и рада никада неће успети да постигне оно што је успео таленат, а таленат може и те како пропасти без рада.

Јасно је доведена у везу комплементарност личних особина и рада односно знања. Ова два ентитета се преплићу, допуњују и подједнако су важна за успех. Неко ће дати предност једном, неко другом фактору. Примера ради, Едисон је давно рекао: „Геније се састоји 99% од зноја, а само је 1% божанске искре.“

#### **Да закључимо:**

Ако предузетник искористи предност коју има *Богом даним* особинама и „комплетира“ их са тенденцијом да константно иновира стечена знања, стиче вештине, усавршава се и напорно ради, - он ће се доказати у тржишној утакмици, и успех неће изостати.

Слично је и са предузетништвом уопште: можемо поставити питање Да ли је нека средина (град, држава) природни амбијент (стање) за развој предузетништва, сама по себи, или се предузетништво може стварати и надграђивати одређеним активностима и мерама, које спроводи та средина тј њени припадници.

То говори у прилог томе да се предузетничка клима и амбијент могу створити, припремити, променити и побољшати, што може настати као последица деловања власти и државе, али и као ефекат деловања образованих група и појединаца, покрета и удружења грађана или предузетника.

Неке средине једноставно брже и лакше прихватају иновације, у њима се може развијати предузетнички дух и креативност, док је у неким другим срединама то споро и отежано. Ако овако констатујемо, може се стећи утисак да су управо неке социјалне средине *Богом дане* или предодређене за развијање предузетничког духа а неке нису, међутим, ипак није ствар у природним условима, већ у променама, труду и раду припадника тих средина који су спремни да стварају иновације и да истраживањем изналазе боља решења.

Постоје подстицајне, прогресивне, креативне и променама склоне културе и средине, али постоје и оне које су несклоне развоју, резистентне, заробљене. Овим другим је потребан одговарајући културни, социјални или идејни катализатор да би се покренуле и усмериле ка развоју и прогресу. Културе су важна подлога, окружеље, амбијент за пословање, рад и развој. Ипак, централно

место припада појединцу, човеку креатору, са идејама, амбицијама и *иницијативом*. Свака средина која прихвата иницијативу може представљати погодно место за развој предузетништва. Иницијатива долази од стране људи који су обогачени знањем, способностима, вештинама, идејама и одлучношћу.

Може се закључити да нису све средине *природно* погодне и дате за развој предузетништва, али да се одређеним преократима, реформама и иницијативама могу прилагодити (мање или више успешно) и покренути да то постану. Предузетништво се преноси учењем, знањем, истраживањем, идејама, иновацијама и иницијативама. Слично је и са предузећима и другим привредним субјектима, они могу бити мање или више погодни за развој предузетништва и предузетничког духа, могу, са мање или више успеха, усвајати и практиковати предузетничке идеје и иновације. Што се тиче појединаца они се разликују по томе што неко има више или мање талента за предузетништво, што поседује личне осбине које му омогућују да буде креативнији, проициљивији, одлучнији. Као што је случај са културама, тако се и за појединце може рећи да им предузетништво и предузетнички дух нису “природно” и спонтано дати, већ да морају да их усвајају путем знања, иновација и креација.<sup>9</sup>

## **5. ИНОВАТИВНОСТ КАО ОДЛИКА ПРЕДУЗЕТНИШТВА**

Појавни облик предузетништва су *иновације*. Етимолошки, термин иновација потиче од латинске речи *инноваре* – направити нешто ново (интересантни су и основни термини из ове области у западној литератури: иновација - *инноватион*, новина - *новелту*, иновирати - *то инновате*).

По друштвеној димензији оне се дефинишу као:

- друштвене (социјалне) и
- техничке иновације.

Оба вида су врло значајна јер представљају новине у процесу, производу или производном решењу.

И код дефинисања појма иновације постоје одређене тешкоће. Често није јасно да ли неку новину сматрати иновацијом због малог или безначајног степена промене коју је изазвала. Некада, пак, под иновацијама се подразумева инвенција, некада сама имагинација, а често и откриће, што је, ипак, сасвим различито од иновација.

*Инвенција* је јединствена идеја, која је само идеја и до чије је комерцијализације врло дуг пут. Многе идеје никада неће одмакнути од досетљивости свога аутора,

---

<sup>9</sup> Исто, стр. 7

јер су преране, прекасне или несхваћене. Ако, пак идеја нађе свој комерцијални пут и изазове новину у процесу, производу или решењу, и оствари значајније економске резултате, онда је реч о иновацији.

*Имагинација* би била процес у коме се врши промишљање и духовно уметничко стварање, која увећава друштвено богатство једне нације, али директно не доприноси њеном економском развоју.

*Откриће* је процес проналажења нечега што одавно постоји. Колумбо није измислио Америку, већ је само учинио то велико историјско откриће. Исто је и са археолошким налазиштима, и др.

<b>Инвенција</b>	<b>Откриће</b>	<b>Проналазак</b>	<b>Иновација</b>
Уметнички производ размишљања и маште	Научно сазнање о нечему што објективно постоји	Практична примена открића	Имплементација инвенције, открића и проналасци

**Слика 2: Од инвенције до иновације**

*Иновација подразумева „сасвим ново“ или „ново које је уметнуто у старо“.* Углавном настаје неисцрпним радом појединца (предузетника) и као таква продукт је његове оригиналности.

Произилази да су иновације:

- изуми,
- техничка унапређења,
- технолошка побољшања и
- промене у организацији рада.

Одговор на питање који су узроци настанка иновација, скривен је у друштвеним кретањима.

Извори иновативности могу бити потрошачи, добављачи, запослени, пословни партнери, предузећа, држава, лично искуство, хоби, франшизинг.

У проналажењу нових идеја мора се пратити извори могућности, а они су:

- технолошка и научна еволуција, за лансирање новог производа неопходно је техничко знање;

- демографска еволуција, мора се пратити кретање популације, старост, наталитет;
- друштвени трендови, морају се пратити број запослених, повећање нпр. броја запослених жена и сл.;
- недостајући елементи, мали нерешиви проблеми у свакодневном животу.

## **ГЛАВА II**

### **ПРАКСА ПРЕДУЗЕТНИШТВА**

*„Идеја не остварује вредност размишљањем  
него реализацијом“*

#### **I. КРЕИРАЊЕ И ТЕСТИРАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ ИДЕЈА**

#### **II. РЕАЛИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ ПОДУХВАТА**

## **I. КРЕИРАЊЕ И ТЕСТИРАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ ИДЕЈА**

Корени развоја индустријских грана пресудно значајних за друштвени просперитет су у предузетништву. Наводи се пример аутомобилске индустрије. Хенри Форд (Henry Ford) је прво кренуо са тркачким аутомобилима и није одмах стекао славу и богатство, јер је погрешно проценио тржиште. Своје знање, енергију и одлучност усмерио је затим ка правом циљу – поставити свет на тачкове. Основао је 1903. године Ford Motor Company и циље је постигао 1908. великим аутомобилом за масе, познатим моделом Т који је променио живот у Америци. Имао је неописиву жељу за успехом и уживао је у ризику. Његова осмишљена визија претворена у аутомобил прерасла је у индустрију која и даље цвета.

Предузетништво је у корену још једне моћне индустрије, производње персонални рачунара. Предузетник који ју је покренуо био је Стив Џобс (Steve Jobs). Он је, захваљујући својој визији, успео да освоји тржиште остављено од стране компанија IBM и HP, које су своје рачунаре продавале само великим предузећима, а не појединцима. Џобс је, као и Форд, веровао да је његов успех масовно тржиште па је стога, заједно са Стивеном Возниаком (Steve Wozniak) инжењером електронике, основао предузеће Apple Computers, Inc. Њихов успех био је максималан, тако да је фирма за седам година достигла продају у вредности од милијарду долара годишње.

### **1. НАСТАНАК ИДЕЈЕ**

*Идеја је досетка која сине предузетнику и постаје му водиља у пословном подухвату. Она покреће његову вољу и усмерава његове снаге, као неопходне ресурсе на путу ка остварењу.*

Предузетник своје бизнис путовање започиње управо појавом идеје, која у себи носи дух предузетника, осликава његове личне особине и интересовања.

Велики број нових производа и предузећа управо се темељи на сјајним идејама које су носиоци иновација. Идеје могу се појавити случајно, дужим размишљањем, асоцијацијом, истраживањем. За сваки проблем на тржишту, предузетнику се може јавити идеја за његово решавање. Идеје су значајан извор нових послова и радних места. Сјајна идеја рецимо, често може бити узрок финансијског промашаја али је се ипак, не треба одрицати. *Боље је и пропасти, него никад не покушати.*



Идеје могу бити:

**а) Изворне или оригиналне**

Ове идеје доносе нов производ или услугу. Лансирају их само храбри предузетници. Веома су ризичне и воде у две крајности: или изузетан резултат, или потпуни промашај.

Ако претпоставимо да је нов производ управо оно што недостаје на тржишту и што потрошачи траже – онда овај начин уласка на тржиште (улазак са новим производом) представља најбољи начин уласка на тржиште.

Уколико је у питању нова услуга – њен улазак на тржиште је мало ризичнији, јер је услуга склонија лакшем имитирању од стране конкуренције и лакше може бити потиснута.

Овакве идеје можемо назвати „почетком од нуле“, које за предузетника представљају не само истински изазов, већ му дају велику ширину у одабиру локације, опреме, тима са којим ће пословати и свих других ресурса.

Велики напор и време, при лансирању овакве идеје, предузетник мора да потроши на информације, посебно оне о тржишту. Јасно је, ради се о новом производу, не зна се ко ће бити потрошачи, коју цену ће прихватити, које количине ће куповати и сл. Управо велики проценат неуспеха и лежи у сфери маркетинга – у недовољно истраженом тржишту. Ако се неадекватно процене потребе потрошача, укус и преференције – изостаће њихов интерес за предузетничким производом, што ће резултирати неуспехом планираног подухвата.

Долазимо до закључка да предузетник у овој почетној фази – појаве идеје о новом производу, у циљу минимизирања ризика неуспеха пројекта, треба да потроши извесно време и новац на истраживања, како би дошао до сазнања који је пословни потез исправан.

**б) Модификоване идеје**

Ове идеје доносе промене односно модификације на постојећим производима или услугама, које се најчешће огледају у функционалним изменама, додавањем неке нове вредности, промене у материјалима израде које могу довести до побољшања квалитета, промене паковања и сл. Значи, реч је о варијацији којом се покушавају попунити мање празнине на тржишту.

Овакву идеју можемо назвати „креативна имитација.“ Назив је наизглед контрадикторан - креативно означава нешто ново, оригинално, а имитација је нешто што није оригинално.

„Креативна имитација“, по својом суштини и јесте имитација јер предузетник користи нечији производ или услугу, значи нешто постојеће имитира. Међутим, он у исто време и креира јер примећује да постојећем нешто недостаје. Он производ претвара у ново решење које ће потпуније задовољити потребе

потрошача. Креативни имитатор осмишља идеју којом ће неки постојећи производ *поставити на право место* и усавршити га.

Лансирајући овакву идеју, предузетник се излаже мањем ризику, те зато може очекивати и скромније пословне резултате.

Предузетници праве велику грешку када велики део времена посвете проналажењу оригиналне идеје. Ако им таква идеја временом и падне на памет, љубоморно је чувају од других, чак и најближих сарадника, и тако себи ускраћују могућност консултације и објективније процене идеје и њене шансе за остварење.

### **в) Преузимање идеје**

Предузетник се може одлучити на вид најмање ризичног посла а то је почињање посла путем *франшизинга*.

Давалац франшизе је реномирано предузеће које кориснику франшизе омогућава да производи и/или продаје његов производ или услугу. Корисник франшизе користи познато име даваоца франшизе, робну марку, имиџ који је стекао на тржишту, знања и искуства, наравно уз одређену накнаду. Он у овом случају не мора да има претходно велико искуство у пословању и не мора да осмишља и развија сопствену бизнис идеју. Такође, потребно је мање иницијалног капитала (који у великом броју случајева започињања новог посла представља велики проблем), јер давалац франшизе може да кориснику омогући: или отплату иницијалних трошкова у неколико наредних година, или набавку опреме, сировина и сл. од њега самога по нижим ценама.

Преузимање идеје је најмање ризичан вид ступања у посао јер: - реч је о већ познатом производу, стандардизованом и траженом, - предузетнику пружа стартну подршку и покретачку снагу, - сигурност у продаји јер давалац врши испитивања тржишта и промотивне активности итд.

Идеје могу настати изненада и случајно.

Постоје предузетници који су то постали изненада – идеја је дошла насумице, или су им то други наметнули.

### **Пример из праксе 1:**

*Изабел Грифит, једнога дана пријатељица донесе јастуче своје мачке љубимице, да иглом поправи похабане делове. Изабела, маштовитошћу и креацијом направи друго јастуче, а пријатељица и остали који су видели – остадоше задивљени. Мало по мало, околни љубитељи мачака заинтересоваше се за јастучиће, те Изабела изненада имаше пуне руке посла. Пријатељица обиђе радње за кућне љубимце који нађоше тржиште.*

*Данас Изабела поседује компанију која продаје артикле за кућне љубимце широм света.<sup>8</sup>*

Изабела Грифит није ни била свесна каквом унутрашњом снагом располаже и никада није свесно и намерно размишљала о пословним идејама. Када је кренула са израдом јастучића, врло брзо је морала да иновира: направила је корпе и одећу за псе и мачке.

Ризиковала је – да ли ће купци после јастучића, прихватити корпе? Са одећом је већ било лакше: квалитетни материјали, добра креација, смеле боје = допадање купцима.

Из обичне случајности може да роди идеја и повољна прилика која носи иновацију. Ово ће најбоље објаснити енглеска реч „серендипиту“ коју моћемо превести као „тражити нешто, а наћи сасвим друго.“ Управо је на овај начин Флеминг открио пеницилин: на лабораторијском столу заборавио је узорке проучаваних бактерија. Прозор лабораторије је био отворен, те је преко ноћи на бактерије пала плесан и уништила их. На тај начин је Флеминг, сасвим случајно, дошао до открића веома важног лека – пеницилина.

Други пример је Колумбо, који је упорно тражећи Индију, открио Америку. Он је имао истраживачки дух, потребу за достигнућем и велику храброст (особине о којима ће касније бити речи), што говори у прилог томе да не може сваки предузетник пронаћи нешто „случајно.“ Ефекат случајности биће наклоњен ономе који истражује, комуницира, зна, не страхује, ризикује.

Идеје могу настати путем креативног размишљања и осмишљавања.

### **Пример из праксе 2:**

Један реномирани предузетник идеје смишља у својој малој соби, где има неограничену приватност. Прво разрађеним техникама опушта своју напрегнутост, накупљену током радног дана у канцеларији, затим чита делове Библије и то оне који говоре о миру и спокојству. Затим записује жеље и проблеме, а потом да их, онако смирен и опуштен, одмерава и анализира. У тако „просветљеном“ стању, тврди он надолазе му идеје и решења (одмах или касније у току ноћи)

Овај човек је научио да креативно размишља, савладао је технике креативног мишљења. Његова емотивна, креативна и интелектуална енергија су се ујединиле да би изродиле нове идеје.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Пример преузет из: Винцент Н., Како стећи самопоуздање, ЕВРО, Београд 1999, стр. 85

### Пример из праксе 3:

*Чланови породице Браун се баве испоруком сендвича пословним центрима Лондона.*

*Неко би помислио: сендвич као сендвич, наручиш – добијеш. Међутим, прво: састојци сендвича су здрава храна: јаја се користе од кокошака која се здраво хране на сопственом имању, мајонез се прави у сопственој кухињи и увек је свеж итд, што резултира квалитет сендвича, и друго: осмислили су оригиналан начин дистрибуције: храна се довози бициклима, који лако пролазе кроз лондонску гужву, што резултира брзу испоруку; треће: браћа дистрибутери су обучени у традиционалном викторијанском стилу који доприноси имиџу компаније а потрошаче асоцира на прошло време без адитива и хормона, што резултира тражњу за овим сендвичима.*

Овде није реч о осмишљеном новом производу, већ о начину односно новом приступу усмереном на освајање тржишта.

Разне животне околности, обичног човека могу да нагнају да креативно размишља и као продукт добије предузетничку идеју.

Примера ради, незадовољство на послу или у породици, премештај, миграција и сличне ситуације, могу „пробудити предузетника“ у човеку; затим, може постојати извесна „особа од поверења“ која ће позитивно утицати на човека као стимулус покретања предузетничке активности, што се у литератури назива „позитивно вучење.“ Чести су примери да од оца предузетника постане и син предузетник.

Идеја се може јавити одједном, као варница која ће распалити предузетничку жељу и подстицај, али се ипак не ради о разлогу самом по себи. Главни чинилац може бити да човек осети да поседује нешто што је потребно да се изгради једна компанија, упркос свим могућим отпорима и неслагањима.

Људи често нису ни свесни каквим унутрашњим ресурсима располажу, све до тренутка када су они стављени на пробу. Ипак, већа је вероватноћа да успешнији предузетници буду они који су већ неко време у себи неговали и развијали идеју о самосталном вођењу послова, само су чекали повољну прилику да приступе реализацији те замисли. Они се већ постали „ментално наштимовани“ за могућност таквог подухвата, и током протеклог времена изградили сопствену психолошку спремност за борбу, а такву спремност они који су се одједном суочили и упустили у „вратоломију,“ скоро сигурно немају.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Отс Д., Комплетни предузетник, Привредни преглед, Београд 1991, стр. 34

## 2. ФАКТОРИ УТИЦАЈА НА РЕАЛИЗАЦИЈУ ИДЕЈЕ

### 2.1. Унутрашњи подстицаји предузетника

С обзиром да у реализацији планираног пословног подухвата, предузетник има прилично обавеза и задатака, као што су:

- обучавање, вођење, саветовање и мотивисање сарадника
- добра комуникација и координација
- ефикасна контрола,
- морао би да има одређене карактеристике - како личне, урођене, тако и оне стечене и научене.

Следе основне, пожељне особине предузетника, о којима је подробније било речи у делу И:

- Потреба за достигнућем
- Посвећен послу и енергичан
- Иновативан
- Стрпљив, упоран и истрајан
- Верује у идеју, сопствене квалитете и самопоуздан је
- Дobar комуникатор
- Креативан
- Оптимиста
- Храбар и склон ризику
- Максимално посвећен послу

У наставку следи приказ осталих карактеристика и околности које чине подстицаје на стално предузимање акција:

- Предузетник мора да буде акумулатор који се стално напаја позитивном енергијом.
- Управо та енергија га чини чудом од човека, спремног да у свакој ситуацији улаже труд.
- Мора да има изражену амбициозност, што представља додатну мотивацију на путу ка успеху.

- Исто тако, треба да има и смисла за хумор; то не значи да је неозбиљан већ да осмехом радну атмосферу чини примамљивом за сараднике, што је у ствари и један вид мотивације.
- Било би добро (али не и неопходно) да предузетник пре улагања у одређени подухват има макар и скромно искуство у сличном послу.
- У предузимању послова, од користи би били *људи од поверења* – пријатељи, рођаци, ментори који би могли позитивно да утичу на успех предузетничког посла.
- Предузетник мора да буде проактиван а то значи да не ишчекује шансе на тржишту, већ да их сам тражи и иницира у окружењу.
- Он је такође и визионар – визија му даје правац у условима неизвесности.

## **2.2. Нова знања**

Још су стари Кинези уочили колика је важност знања, те од њих потиче једна пословица: „Ако човеку даш рибу - нахранићеш га једанпут, ако га научиш риболову – храниће се цео живот.“

Некада су људи до знања долазили случајним открићима а данас се знања освајају системским и организованим истраживањима. Дошло је до великог пораста научних и технолошких истраживачких делатности и што је најважније - до њихове све веће примене у широкој палети људских делатности. Научна и технолошка знања постала су кључан чинилац напретка сваке земље и то у привредном, социјалном, политичком, културном, те и у предузетничком смислу.

Да би предузетничка идеја ишла пут остварења, предузетник мора да поседује теоријско и практично знање. Он мора познавати садржину, методе и технике успешног комуницирања и трговања.

Такође, мора овладати знањима из области маркетинга, финансија и рачуноводства, људских ресурса. Он мора да испита тржиште, да сазна који сегмент тржишта да покрива, како да начини производ како би задовољио економске постулате.

Мора пословати сходно принципима економичности, продуктивности и рентабилности.

Предузетник не може кренути у посао само ако то воли да ради или задовољава неке услове, већ производ/услуга мора да буде економски оправдана.

Знање се стиче образовањем, и из разних других извора: од околине и личних комуникација до специјализованих институција за прикупљање и спремање знања. Треба знати стицати знање и њиме се служити, претворити га у користан резултат, јер активно располагање знањем основа је успешног постављања и решавања задатака.

Развојем информационих система оногућено је посебно спремање података, информација и знања у тзв. базе података. С тим у вези, предузетник треба да има и информатичка знања, како би се ефикасно служио информационим системом и помоћу кога би вршио повезивање пословних функција у својој организацији и комуникације са окружењем, односно пословним партнерима.

Од посебне важности за предузетника је и техничко знање: знати како нешто урадити, на пример: како руковати материјалом, опремом, како пројектовати, конструисати, организовати, планирати, произвести...

Ако предузетник поседује сва наведена знања: теоријско, информационо, техничко и практично, можемо рећи да је „комплетан.“

Међутим, поменемо ли фактор време, закључићемо да су знања су подложна променама и да предузетник не може овладати у целини наведеним знањима. Упркос томе, у циљу успешности, предузетник мора да тежи да увек буде информисан, да своја знања константно иновира, да прати светске трендове и да знање користи у „употребне сврхе.“

Чарлс Швоб (Цхарлес Сцхваб), амерички краљ челика у том смислу каже: „Највише је оно образовање које човека оспособљава да нешто створи. Морамо научити да ценимо човека по ономе што је кадар да да. Ја имам према младом раднику, који вешто уме да подеси вентил, исто поштовање које осећам према славном хирургу који уме један компликован прелом костију да лечи по свим правилима лекарске вештине. Треба да поштујемо и храбримо, да подстичемо и ширимо свако образовање које је кадро да помогне индустријско и привредно напредовање једне нације.“<sup>12</sup>

### **2.3. Предузетничке вештине**

Живети у неизвесности и са стресом, упућује на то да успешан предузетник мора имати велико поверење у своје способности и мора веровати да може да савлада непредвидиве препреке. Предузетници воле да се ставе у положај да одмах могу да предузимају иницијативе и да буду одговорни за успех или неуспех саме акције. Све дотле док су усмерени на постизање нечега и желе да знају како напредују, имају природан мотив да добију повратну информацију о ономе што раде. Та особина има централно место у улози предузетника у сваком друштву.

Предузетник прихвата начело да грешке и превиди чине део свих пословних активности. То значи да је неуспех врло невероватан. Зато ће предузетник више него други пословни људи контролисати своје напредовање. Повратне информације од купаца, добављача, чланова тима критични су елементи учења на грешкама. Предузетници се, заправо, не боје неуспеха, јер кад би се бојали,

---

<sup>12</sup> Шваб Ч., Пут ка успеху, Графокомерц, Београд, стр. 21

никада не би могли уживати у изазову и узбуђењу ангажовања у неком подухвату и иновацији. То је попут планинара који се у мери којој се боји пада и смрти лишава радости доласка на врх. Друштво које допушта неуспехе предузетника, што значи да учи на грешкама, сигурно ће се боље сналазити у неизвесностима глобалног тржишта.

#### **2.4. Искуство**

Искусвени показатељи играју важну улогу као једни од фактора који су од посебног значаја за пут бизнис идеје до остварења са циљем успеха пословног подухвата:

- *Почетак.* Искуство предузетника може да буде од велике користи при почињању предузетничког пословања. Извесна истраживања су показала да постоји значајна веза између пословног успеха и акумулираног предузетничког искуства;
- *Грешке.* Предузетничко искуство у одређеној области пословања неопходно је, с обзиром на то да се главне грешке у стартовању новог бизниса налазе у чињеници да кључни људи не поседују одговарајућа искуства;
- *Препреке.* Искуство које се једном стекло, увек ће бити у служби схватања неминовних проблема и превазилажења препрека, начина за њихово уклањање и решавање, као и предупређивање;
- *Тим.* Осим икуства предузетника, веома је пожељно да и остали чланови тима поседују искуство у различитим функционалним областима: производњи, маркетингу, вођењу финансија и др.<sup>13</sup>

Предузетник и његов тим морају да поседују квалитете, значајно искуство, као и знања о стратегији тржишног наступа (без обзира да ли тек намеравају да се укључе или на тржишту већ функционишу). Битна одлика успешних предузетника и предузетничких тимова је да они раде на припремању и осмишљавању стратегија, планирању и управљању процесом пословања. Пракса је показала да не постоји тако „моћан учитељ“ као што је икуство.

Зато, није ни чудо да млађи предузетници, којима недостаје искуство у бизнису, у прво време у непосредну реализацију бизнис идеје, укључују родитеље или пријатеље који поседују потребна знања и вештине. Искуства показују да људи који стартују бизнис углавном потичу из породица које су дуго у неким пословним водама и поседују значајно акумулирано знање о њему.

---

<sup>13</sup> Интерпретиран текст – Сајферт З., Предузетнички менаџмент, Завод за уџбенике и наставна средства Београд, 2002



## 2.5. Повољна прилика (шанса)

Појавом идеје предузетник се „запали“ за посао, узбуђен је и размишља како да је оствари. Он зна да добра идеја није исто што и шанса. Идеја је у средишту шансе, она је темељ који чека „градњу под повољним условима.“

Идеја је потекла од предузетника а на пут остварења идеја креће указивањем шансе односно повољне прилике на тржишту, а уз помоћ потребних средстава. Носиоци реализације су предузетник и људи тј. предузетнички тим (сл. 3):



Слика 3: Предузетник и његов тим – носиоци реализације идеје

Добра идеја је само сировина у рукама предузетника. Први корак у реализовању задатка креативног предузетника је да по проналажењу добре идеје, буде способан да је преобрати у повољну прилику.

У моменту указивања повољне прилике долази до интеграције личних карактеристика предузетника, његових знања, вештина и искуства, како би је препознао и правовремено реаговао: да предузетник преобрати идеју у шансу и да види оно што други не виде – проистиче из његових умећа: *знања и вештина*; судбина нове идеје у великој мери је зависна од *искуства* предузетника, који је већ прошао кроз многе покушаје и грешке; од виталног значаја за остварење идеје су предузетникове *личне особине*: колико је упоран, радан, истрајан, храбар.

Шанса није ништа друго до сигнал са тржишта:

- нема производа у траженом облику, или
- идентификовани су купци за одређени производ, или
- конкуренција је ослабила, или
- постоји празнина на тржишту.

Што је тржиште несавршеније, то је више пословних прилика. Један предузетник, који је отворио неколико ресторана, рекао је једном да се радује рецесијама, јер оне нуде многе могућности које недостају економији у експанзији. Пословна клима у САД 70-их и 80-их година, када су велике компаније смањиле број интерних добављача, омогућила је развој многих нових послова који су испунили празан простор. Смањивање броја великих произвођача оставило је простор новим и продорнијим компанијама.<sup>14</sup>

Шанса која се указала мора да буде конкретизована у производ који има вредност за потрошача, јер купцима се не продају производи које воли предузетник, већ производ који они воле.

Две битке предузетник води:

- задржавање постојећих и
- освајање нових купаца.

То су *игре без граница*, у којима предузетник стално мора да иде у корак с временом, прилагођавајући производ променљивом укусу потрошача.

Повољна прилика се јавља у једном одређеном тренутку. Оклевање може:

- створити несигурност која ће однети време и повољну прилику
- омогућити конкурентима да уоче шансу.

Дакле, важно је уочити да су идеје у интеракцији са условима стварног живота и предузетничком креативношћу у одређеном тренутку. Производ ове интеракције је прилика – она постаје погонско гориво за стварање новог подухвата.

---

<sup>14</sup> Зборник радова – Предузетнички менаѢмент, Институт за развој малих и средњих предузећа д.о.о. Београд и Центар за инвестиције д.о.о. Загреб, стр. 54

### 3. ПРИМЕРИ УСПЕШНО РЕАЛИЗОВАНИХ ИДЕЈА

1. Као студенткиња београдског Факултета организационих наука Биљана Јовановић је почела је с текстилом, из кога је, по мишљењу појединих економиста, већ тада требало бежати у неке уносније бизнисе.

Са дипломом инжењера организације за информационе системе, могла је да бира компанију, град, државу, континент. Изабрала је Пожаревац. У свом граду Биљана има своје предузеће за производњу женске конфекције – Модну кућу „Луна.“

Њена модна марка позната је не само на тржишту Србије, већ и Словеније, Хрватске, БиХ, Црне Горе, Македоније, али и Норвешке, а однедавно Холандије и Аустралије.

Истини за вољу, Биљанин почетак био је, заправо, предузетнички почетак њене мајке Снежане Спасић, до 1992. кројачице бивше пожаревачке конфекције „Теба.“ Биљана је само хтела да помогне мајци и није ни сањала да ће је женска мода узети за цео живот.

После двадесет година од почетка, у делу спаваће собе, потом изнајмљеној просторији кућног савета, па у такође изнајмљеној недовршеној кући, до коначно својих 3.000 квадрата купљених 2004. на кредит од бивше „Моравке“, Биљанина „Луна“ сија пуним сјајем.

У јуну 2011. у Ослу отворен је први „Лунин“ бутик у Скандинавији.

Биљанина прича звучи као бајка, али „Лунин“ пут није био посут цвећем: Било је теškoћа, оне су део посла, а њиховим решавањем напредују и људи и посао. Не губимо време на оно што не можемо да променимо. Сада нам није тешко, упркос кризи. Немамо проблема са продајом. Производимо за познате купце, шест месеци унапред. Јесмо текстилци, али нисмо губиташи, презадужени, остварујемо добит и држави и пословним партнерима редовно плаћамо своје обавезе.<sup>15</sup>



2. Златко се годинама бави продајом визит-картица по пијацама и осталим местима широм Србије где се окупља мноштво људи. У првој половини 2006. г., на наговор пријатеља прави Веб сајт (који му је за не-велике паре направио други пријатељ), без икаквих илузија да ће имати неке користи од Интернета.

---

<sup>15</sup> Primer preuzet sa: [www.gdeinvestirati.com/sopstveni-biznis/primeriizprakse/](http://www.gdeinvestirati.com/sopstveni-biznis/primeriizprakse/)

*Иза овог сасвим обичног сајта крије се једна веома интересантна и успешна прича о онлине предузетништву.*

*До краја 2006. г., удео сајта у профиту посла којим се Златко бави достиже 20 одсто. У наредне две године Златко наставља да обилази места по Србији где се окупља мноштво људи, али му се у међувремену преко Веб сајта јавља неколико особа које исказују жељу да раде за Златка – Постају његови дилери у продаји визит-картица за различите градове.*

*Златко већ са сигурошћу тврди да сада његов бизнис доноси преко 30 одсто профита од његовог обиласка Србије и од прегалачког рада његових дилера (успешнији дилери имају много већу зараду од просечне плате у Србији).*

*Дневни број наруџбина је већи од просечних вредности за онлине продавице у Србији.*

*Није баш да Златко није познат: Пре неколико година је на једном од својих путовања слушао емисију “Дизање” на радију Б92, и игром случаја се говорило визит-картама. Спонтано, Златко је на СМС послао адресу свог сајта, водитељи су отишли на сајт и позвали Златка директно у програ. Био је довољно интересантан да је након ове емисије екипа Б92 снимила ТВ прилог о његовом послу..<sup>16</sup>*

#### **4. БИЗНИС ПЛАН КАО СРЕДСТВО ТЕСТИРАЊА ИДЕЈЕ**

Након појаве пословне идеје, њу је потребно тестирати и то израдом бизнис плана; само постојање идеје, условно можемо рећи да је неважно, уколико не предстоји њен пут ка остварењу, односно њена каснија примена у пракси тј комерцијализација.

Сваки предузетник који приступа изради бизнис плана, показује своју озбиљну решеност за улазак у одређени пословни подухват. Израдом бизнис плана смањује се ризик улагања, јер: „боље је правити грешке на папиру него на тржишту.“<sup>17</sup>

Један реномирани предузетник је рекао: „Ко не планира, тај планира да пропадне.“

Планирање пословања представља једну од кључних активности на којој се заснива успех посла. Обзиром да оснивање и управљање малим бизнисом подразумева различите активности ради постизања крајњег циља, реализација

---

<sup>16</sup>[www.draganvaragic.com/blog/primer-uspesnog-e-preduzetnistva-vizitkartenet/](http://www.draganvaragic.com/blog/primer-uspesnog-e-preduzetnistva-vizitkartenet/)

<sup>17</sup> Пауновић С., Предузетништво, Факултет за менаџмент Универзитета „Браћа Караџић“, Београд 1998, стр.127

предузетничке идеје и стварања профита, предузетник, пре него што отпочне пословни подухват, мора направити план деловања. Бизнис план помаже предузетнику да искристализује на који начин може доћи до жељеног циља и да између много путева, одабере онај који је са становишта могућности, било да је реч о средствима са којима располаже, било са се ради о условима у окружењу, најприхватљивији. Пажљиво планирање пословања мора бити структурирано тако да обухвати све најбитније аспекте предузетничког подухвата. Бизнис план је сличан карти путева који казују куда треба ићи да се не би залутало.

## **5. КОРИСНИЦИ БИЗНИС ПЛАНА**

- а) Бизнис план је најкориснији самом предузетнику, јер ће помоћу њега сагледати могућности планираног бизниса и избећи евентуалне грешке и пропусте на тржишту. Ова студија му омогућава да бизнис сагледа из више углова и донесе адекватне одлуке.

Предузетнику ће бизнис план бити и вид контроле, јер ће му дати одговор да ли се планирано остварује. У том случају он ће имати могућност да усмерава бизнис у жељеном правцу.

- б) За бизнис план су заинтересовани и потенцијални пословни партнери који ће добити одговор на питање да ли да ступе у пословне аранжмане са предузетником и његовом фирмом, да ли да врше инвестирање или заједничка улагања, да ли да купује његове производе и сл.

- в) При подношењу захтева за кредитирање предузетничког подухвата кредиторима (финансијским институцијама и др.) потребно је приложити и бизнис план, јер ће они на основу њега оцењивати бонитет предузетника и оправданост кредитирања;

- г) Предузетник презентује бизнис план будућем предузетничком тиму (или већ запосленима), како би они, као сарадници у остваривању идеје, били упознати са истом, са распоредом активности и својој улози при реализацији.

Веома је важно да предузетник покаже несебичност у консултацијама и спремност на сугестије и евентуалне критике сарадника. У ствари, најбоље је да поменути сарадници од самог почетка учествују у изради бизнис плана заједно са предузетником, како би до изражаја дошла и њихова креативност и позитивна запажања.

- д) Бизнис план, као својеврстан вид препоруке служи и државним органима и институцијама, како би предузетникову фирму укључили у евентуалне програме подршке предузетништву или за улажење у заједничке послове.

Бизнис план је значи, основни, писани документ предузећа који служи за интерну и екстерну употребу. Интерно, служи предузетнику и запосленима да контурирано прате, коригују и унапређују пословне процесе, проширују производне капацитете, остварују нове пословне подухвате, и генерално,

побољшавају успешност целокупног пословања. Овим документом прецизно се дефинише редослед свих пословних активности које се предузимају при оснивању предузећа, отпочињању новог пословног подухвата или проширивању постојећих активности. Екстерно, користи потенцијалним зајмодавцима (банками, фондовима, међународним финансијским институцијама и др.), као кључни документ на основу кога се доноси одлука о инвестирању у конкретан пословни подухват. Бизнис план је водич кроз пословање и дефинише критеријуме успешности. Он описује пословање предузећа, куда треба ићи и на који начин ће се тамо стићи.<sup>18</sup>

Уважавајући утицај бизнис плана на све пословне партнере – стејкхолдере, закључујемо да је најважније, ипак, да израдом бизнис плана предузетник докаже себи и предузетничком тиму оправданост своје идеје и да заједнички пронађу најкраћи пут до њеног остварења.

## **6. УЧЕСНИЦИ У ИЗРАДИ БИЗНИС ПЛАНА**

Предузетник мора да буде свестан чињенице да је он носилац идеје и свих пословних активности, па је на њему и задатак израде бизнис плана. Делегирање односно стављање у надлежност некоме да изради бизнис план без присуства и учешћа предузетника, па макар то био еминентни стручњак, нема никаквог пословног смисла. Нико сем предузетника нема визију и јасну представу о циљевима планираног бизниса. Ако лично учествује у изради плана, биће му омогућен сусрет са свим детаљима.

Наравно да је потребна помоћ сарадника, било да се ради од предузетничком тиму, или о консултантима и специјалистима. Ово је од посебног значаја ради избегавања предузетничког субјективизма и заслепљености идејом, која може довести до нереалних представа појединих ставки бизнис плана.

Пре започињања израде плана, пожељно је да предузетник још једном преиспита сам себе и своју спремност за не баш пријатно путовање и одрицање. Поново да одговори на питања која је већ више пута постављао себи:

- да ли је спреман да постане предузетник?
- поседује ли унутрашње потенцијале?
- да ли је спреман на тоталну посвећеност послу?
- да ли ће моћи да поднесе сталну неизвесност и стрес?
- има ли подршку породице?

---

<sup>18</sup> Зборник радова – Предузетнички менаџмент, Институт за развој малих и средњих предузећа д.о.о. Београд и Центар за инвестиције д.о.о. Загреб, стр. 288

- колико ће га сарадници пратити, има ли лидерске особине?...

Ова и још многа друга питања врзмаће се у глави предузетника не само на почетку мисије, већ често и у току реализације идеје. Али, када се једном нађе у предузетничком вртлогу, не би требало да има повратка, освртања уназад, већ само сигурног хода према сунцу.<sup>19</sup>

## **7. НАЧИН ИЗРАДЕ БИЗНИС ПЛАНА**

Израда бизнис плана захтева одређено време. При изради је потребно придржавати се већ устаљених правила како се време не би губило. План треба да буде свеобухватан и у одређеној мери детаљан, како се не би важне секвенце изоставиле или недовољно описале. Ипак, неке делове плана не треба прекомерно детаљисати, како не би оптеретиле читаоца и довеле до тога да план и не прочита до краја.

Пожељно је да садржи доста табеларних приказа, које му дају прегледност и читкост.

Да би предузетник уопште приступио изради бизнис плана, неопходно је да располаже и да има приступ разним информацијама које ће бити свеже, реалне, те га неће довести у заблуду.

Универзалан модел израде бизнис плана, нити његове величине - не постоји. Све зависи од самог пословног подухвата, али и од тога коме је бизнис план намењен, јер различите интересне групе имају различите критеријуме вредновања посла.

У сваком случају, бизнис план мора да буде израђен тако да садржи све неопходне аспекте планираног предузетничког посла.

## **8. СТРУКТУРА БИЗНИС ПЛАНА**

Као што не постоји универзалан начин израде бизнис плана, тако ни у погледу форме сваки бизнис план није исти, већ то зависи од врсте посла за који се план припрема, специфичности тржишта, од чињенице да ли се план припрема за потпуно нов производ, за проширење капацитета, за улазак на ново тржиште, за аплицирање код кредитора итд. Не треба поклањати велику пажњу форми, већ примат дати садржини и фокусирати битне ствари. Најважније је држати се идеје и њеног јасног представљања.

Без обзира на разлике у форми и садржини, сваки бизнис план има задатак и обавезу да заинтересованом лицу да релевантне информације о:

---

<sup>19</sup> Крстић Ранђић Ј, Пут бизнис идеје до остварења - магистарски рад, стр. 35

- досадашњем развоју и пословању предузећа (уколико оно већ постоји),
- примењеној техници и технологији,
- менаџменту,
- досадашњим купцима и добављачима;
- затим представити нову бизнис идеју, мисију визију и стратегије;
- потребан новац за реализацију идеје;
- неопходне ресурсе: људске и финансијске;
- производни, маркетинг и финансијски план,
- локацију на којој ће се посао обављати,
- законске прописе за почињање пословног подухвата, а у оквиру њих фокусирати заштиту животне средине и заштиту на раду.



*С обзиром да је задатак бизнис плана да прикаже предузетникову идеју, односно планирани бизнис, то се план састоји из више делова односно елемената од којих се сваки посебно и пажљиво обрађује. Сваки део садржи битне ставке, а најважније се фокусирају и детаљишу.*

### **Увод**

Увод чине основни подаци о предузетнику и његовом пословном подухвату. Овај одељак треба да садржи: назив и адреса фирме, биографске и радне податке о предузетнику, контакт податке, опис пословне идеје.

Уколико се ради о постојем предузећу увод ће садржати и следеће податке: Правни и власнички статус, матични број и ПИБ, датум оснивања и сл. У наставку описати досадашње пословање предузећа и то: врста и количина производа, тржишна позиција и преглед најважнијих купаца и добављача, пословни капацитети, број и квалификациона структура запослених, анализа финансијских извештаја.

### **Резиме**

Резиме бизнис плана се пише, по правилу по завршетку бизнис плана и њиме се фокусирају кључни елементи плана, који ће анимирати заинтересовано лице да га са пажњом прочита и увери да представљени бизнис има основу и шансу за пословни успех и остваривање профита.

*Резиме је бизнис план у малом и мора да концизно истакне све главне тачке: опис пословног концепта, потребна финансијска средства, тржишне могућности, економске показатеље оправданости инвестирања*



Пословни концепт треба да садржи: опис планираног подухвата, мисију визију, циљеве и стратегије.

	Година 2015												
Активности:											0	1	2
Израда посл.док.													
Ресурси													
Проб.производња													
Редов.производња													

**Слика 4: План реализације**

### **Производни план**

Овде треба описати предвиђени обим производње (за текућу и наступајуће године), којим се евентуално капацитетима располаже а који су још потребни, колико новца је неопходно уложити, потенцијални инвеститори, где ће производња бити лоцирана, обим планиране производње (услуга), технолошки процес, осврнути се на заштиту човекове околине и заштиту на раду, навести број и квалификациону структуру запослених и сл.

### **Маркетинг план**

У оквиру овог дела, потребно је описати досадашње тржиште али и будуће купце, добављаче и пословне партнере, предузети испитивање тржишта, ослушкивати кретање тражње, анализирати тржишне могућности и пројектовати програм маркетинг активности.

Искуство показује да су далеко успешнији подухвати оних предузетника који своје пословање заснивају на резултатима маркетинг истраживања, па је стога и препорука да сви предузетници, самостално или уз потребан ниво помоћи консултаната или професионалних агенција, обезбеде све највитаљније информације о тржишту на бази којих ће моћи да припреме понуду која има све изгледе на потпун успех.

У овом делу обавезно идентификовати конкурентна предузећа и одговорити на следећа питања:

- које предности и мане имају конкурентска предузећа?

- каква им је пословна политика?
- испитати разлоге куповине њихових производа?
- има ли производа супститута?
- има ли предузетничка организација конкурентске предности и које?
- да ли се предности могу остварити лансирањем планираног производа?

Такође је битно направити анализу елемената маркетинг микса: производ, цену, дистрибуцију и промоцију. У овом делу, такође је пожељно урадити SWOT анализу, као покушај сагледавања унутрашњих снага и слабости предузећа (које се оснива или које постоји), са шансама и претњама које долазе из окружења.

### **Финансијски план**

Ако претходно поглавље – Маркетинг план - назовемо срце бизнис плана, онда за Финансијски план морамо рећи да представља крвоток. Управо финансијска анализа, на основу финансијских показатеља, изразиће економску оправданост и ефикасност инвестирања у одређени пројекат. На основу ових показатеља, предузетник ће донети коначну одлуку о реализацији идеје.

Овај део мора да садржи следеће податке и анализе:

- Предрачунску вредност инвестиције (предвиђена улагања у основна и обртна средства);
- Изворе финансирања инвестиције (предвиђена улагања морају се финансирати. Део тих средстава предузетник евентуално поседује у виду сопственог учешћа, док остатак финансира средствима кредитора);
- Пројекција укупног прихода (новчани израз планираних количина производа помножен са њиховом продајном ценом);
- Пројекција укупних расхода (приказ свих фиксних и варијабилних трошкова; расходи финансирања);
- Пројекција потребних обртних средстава (показује колики износ тих средстава треба да буде на располагању током планског периода);
- Пројекција биланса успеха (синтетизовати резултате претходних прорачуна - предвиђања продаје и оперативних трошкова и додати обрачун пореза);
- Финансијски ток (даје преглед свих финансијских трансакција и представља основ за оцену ликвидности. То је преглед примитака и издатака у свим годинама економског века пројекта);
- Економски ток (даје увид у економски потенцијал подухвата, односно показује рентабилност).

### Финансијско-тржишна оцена планираног подухвата

На основу претходних анализа изводи се финансијско-тржишна оцена, која може бити *статичка* и *динамичка*.

У статичкој оцени полази се од одређених података из биланса успеха за једну репрезентативну годину; статички показатељи не третирају „време“ као фактор, што значи да не узимају у обзир промене које временом могу настати у ефектима инвестирања. Они се базирају на ефектима једног временског периода, најчешће ефектима прве експлоатисане године. Стога ови показатељи, нарочито код пројеката са дугим веком трајања, нису подобни за поуздану оцену ефективности улагања.

Због недостатака статичких показатеља, за оцену оправданости инвестирања, користе се динамички показатељи. Кључни фактор ових показатеља је време, међусобно немерљиви резултати се свде на мерљиве временске вредности, тј. помоћу методе *дисконтовања*, све будуће вредности свде се на садашњу вредност и на тај начин се процењује исплативност улагања у планирани подухват.

*Динамички показатељи* обухватају целокупан период улагања и експлоатације инвестиционог пројекта а то су:

*Нето садашња вредност* (показује укупне ефекте инвестиције у његовом економском веку трајања, односно нето зараду у апсолутном износу, сведену на садашњи тренутак.

*Релативна нето садашња вредност* (означава принос пројекта по јединици улагања, а представљена је односом између нето садашње вредности и укупних улагања)

Овај показатељ, значи, показује колико јединица нето садашње вредности доноси свака јединица уложених средстава у току периода експлоатације. Да би инвестициони пројекат био прихватљив, релативна нето садашња вредност мора бити већа од 0, односно 1.

Овај показатељ је погодан за упоређивање пројеката, јер је најефикаснији онај пројекат са највећим коефицијентом релативне нето садашње вредности.

*Интерна стопа рентабилности* представља ону дисконтну стопу која изједначава позитивне и негативне нето примитке, односно која садашњу вредност нето примитака свди на нулу. Значи, при овој стопи, реализација пројекта не доноси ни добитке, ни губитке. Да би инвестициони пројекат био прихватљив, интерна стопа рентабилности треба да је већа од каматне стопе.

*Време повраћаја улагања* (прихватљив је онај пројекат чији је рок враћања уложених средстава мањи од века експлоатације пројекта (без обзира да ли се век посматра као век трајања опреме или период у коме треба вратити кредит).

Уколико предузетник пореди два пројекта, прихватиће онај са мањим временом повраћаја уложених средстава.

*Анализа осетљивости* (симулирају се промене улазних величина и посматра њихов утицај на излазне величине). Циљ анализе осетљивости је сагледавање утицаја улазних вредности који су подложни променама, на параметре којима се оцењује оправданост улагања у одређени подухват.

## **II. РЕАЛИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ ИДЕЈЕ**

### **1. ЛЕГАЛИЗОВАЊЕ БИЗНИСА**

У оквиру овог корака, предузетник мора да предвиди и озакони облик фирме кроз коју ће се реализовати његова идеја. Наиме према важећем законодавству основаће: *предузеће* или *радњу*.

Ова два облика имају заједничка наређења предузетнику да:

- се бави само оним делатностима које су регистроване,
- обезбеди просторне и инфраструктурне услове,
- омогући запошљавање радника и законски их третира,
- има право присвајања остварене добити,
- редовно плаћа обавезе према држави,
- води пословне књиге и омогући надлежним држ. органима увид у њих.

Насупрот сличностима, оно што их чини различитим је следеће:

- облици: предузећа се јављају или као партнерство или као корпорације, а радње могу бити различитог модалитета у зависности од делатности (трговинске, угоститељске, занатске, затим агенције, ординације и др.),
- наступи: предузећа наступају као правна, а радње као физичка лица,
- одговорности: предузеће одговара свом својом имовином, а власници радњи својом приватном имовином, итд.

Сваки од наведених правних форми, региструје се у Агенцији за привредне регистре (АПР), подношењем захтева (образац захтева добија се у АПР а налази се и на веб сајту Агенције: [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs)), која у року од неколико дана, издаје решење, са дефинисаним матичним бројем привредног субјекта и пореским идентификационим бројем (ПИБ). Након тога, у надлежној општини оверава се образац са оверим потписом (ОП образац) а затим се приступа изради печата и отварању рачуна код одабране пословне банке.

Наведена документација подноси се пореској управи и то на општини у којој је пословни субјект регистрован. Тада бизнис легално може да отпочне.

## **2. НЕОПХОДНИ РЕСУРСИ ЗА РЕЛАЗАЦИЈУ ИДЕЈЕ**

**Типови ресурса: „Профит фактори“**

- **Природни или физички**
- **Репутациони**
- **Организациони**
- **Финансијски**
- **Интелектуални и људски**
- **Технолошки**

**Слика 5: Природни (физички) ресурси**

Ови ресурси представљају материјалне ентитете које ће предузетник користити у свом пословању, а односе се на грађевинско земљиште на одређеној локацији, објекте и опрему, а такође и на природне ентитете као што су: обрадива земљишта, шуме, воћњаци, енергетски извори, извори воде и сл.

Уколико су физички ресурси вредни и ретки, а при томе се тешко могу копирати или супституисати, могу предузетнику донети конкурентску предност. Ако, пак неки од њих могу да се купе, произведу или копирају, више не представљају извор конкурентске моћи и предузетник, у том случају, мора да трага за другим ентитетима који му то ипак могу омогућити.<sup>20</sup>

### ***Репутациони ресурси***

Вредним радом и предузимању активности на: стварању и одржавању квалитета производа, квалитету менаџмента, гајењу добрих међуљудских односа, ширењу

---

<sup>20</sup> Интерпретирано - Илић М., Предузетништво-теорија и пракса, Факултет за менаџмент малих предузећа, Београд 2003, стр. 30

производне, продајне и комуникационе мреже, предузетник може освојити главну „бизнис награду“ коју називамо – *репутација*.

Предузетник и предузетнички тим наведеним активностима *стварају слику о предузећу у јавности*. Они тако могу створит *бренд*, као широко познат производ који задовољава укусе и преференције велике групе потрошача и коме су они зато лојални, може створити општи *имиџ* фирми, а може створити и једно и друго. И најважније, наведени „нематеријални производи пословања“, могу бити веома *дугорочни* и „наживети“ материјалне ресурсе, на пример: технику и технологију који имају карактер краткорочности услед честих појава иновација. Репутација може да надживи и људске ресурсе, у смислу да траје и онда када они људи који су је стварали не припадају више фирми.

### ***Организациони ресурси***

*Структура организације* је неопипљив ресурс који издваја неку организацију од њених конкурената. Структура која промовише брзину може бити један од најважнијих ресурса предузетника. У данашњој економији је потребно брзо доношење одлука, скупљање информација и њихово дистрибуирање брже и чешће него икада раније.

*Комуникација* представља процес протока информација односно трансмисију поруке од пошиљаоца до примаоца, посредством комуникационих канала.

Пошиљалац је лице које активира поруку и селекује начин њеног слања - медијум: симболима, словима, говором, мимиком и сл.

Прималац је лице коме је порука намењена и лице које поруци даје смисао. Од доброг пријема поруке зависи и њено правилно разумевање и тумачење.

У организацији, медији комуницирања могу бити: разговор преко телефона, лични контакти, састанци, разне врсте извештаја: програми, планови и сл. – тзв. формална комуникација, за разлику од комуникација неформалног карактера: гласине и трачеви. Њих треба примати са пажљиво и са резервом јер су често смишљене у циљу уношења немира међу запосленима.

Савремене организације карактерише постојање информационог система, као средства којим се подаци којима се располаже, ефективном обрадом – трансформишу у информације. *Информација је ресурс* данас потпуно изједначен, понекада и веће вредности од материјалних ресурса, поготово када је у питању доношење одлука. Она је оруђе у рукама предузетника помоћу кога ће ефективно планирати, управљати и контролисати пословне процесе.

Пословни информациони систем има задатак да задовољи информационе потребе организације, омогућавајући идентификацију стања пословног система: стања производње, залиха, набавку, продају, ниво трошкова и др. Постојање информационог система данас представља услов ефективног и ефикасног пословања.

*Нова предузетничка организација* предвиђа кретање комуникација у свим правцима и смеровима. Предузетник, као носилац предузетничких активности мора да, вештином доброг комуникатора, иницира и омогући ефективне комуникацијске интеракције са запосленима односно предузетничким тимом. Да би утицао на своје сараднике, потребно је да их информише, али и слуша и разуме. У интерперсоналној комуникацији од посебне важности је вештина пажљивог слушања саговорника. Слушајући са искреном пажњом и брижношћу, предузетник постаје утицајан, добија моћ да га сарадници следе – постаје лидер. У клими добрих интерперсоналних односа створиће се *поверење*, као основ сваке сарадње, занемариће се међусобне разлике и избећи субјективизам властитог опажања.

*Организациона структура* је такође ресурс предузетникове фирме. Ако је успостављена адекватна организациона структура, у смислу да се зна ко су људи који раде на пројекту, ко је на ком месту и са којим задужењима, или ако је прихваћен и устаљен систем: сви раде све, нема простора за стварање недисциплине, немотивисаности и хаоса, који доводе до пада свих производних вредности.

Предузетник мора да створи такво интерно окружење и да организација постане таква да се својом структуром лако прилагођава приликама у екстерном окружењу, јер њега не може мењати, већ само му се прилагођавати. Само таквим активностима обезбеђиваће се повољна позиција предузећа на тржишној конкуренцији.

*Организациона култура* представља скуп вредности, норми, размишљања и осећања који владају у некој организацији. Она је вредна карактеристика организације јер је прихватају и деле сви чланови, а и преноси се на нове чланове организације. Та утврђена правила понашања обавезују све чланове да је прихвате и негују.

Реномиране фирме у развијеном свету познате су, између осталог и по својој култури, јер је то карактеристика која их чини препознатљивом и зато различитом од других.

По угледу на ове фирме, предузетник старајући своју организацију мора и овом питању односно ресурсу да води рачуна. У том смислу, дефинисаће одређени кодекс, кроз кога ће се испољавати системи вредности: правила, мишљења, идеје, који ће уз остале атрибуте, навести купце на мишљење: “То је управно та фирма, а не нека друга.” Ови системи вредности се морају неговати да би постали организациона историја односно традиција.

*Организациона клима* проистиче из организационе културе и представља радну атмосферу која влада у организацији.

Култура значи, рефлектује климу која одражава особине интерних односа у организацији, као што су: ставови и осећања запослених, њихова улога у процесу управљања, систем расподеле и политика зарада, персонална политика и

сл. Каже се да је организациона клима начин на који чланови организације запажају (виде и осећају) културу која је створена и која се негује у њиховој организацији. Клима се обликује путем персоналне политике, политике награђивања и стила вођења.<sup>21</sup>

Клима и култура стварају имиџ фирме, на основу кога потрошачи и пословни партнери карактеришу фирму као добру или лошу, те ће фирма на њих деловати привлачно или одбојно.

*Организациони ресурси из наведених разлога представљају важан ресурс организације.*

### **Финансијски ресурси**

Ови ресурси су на врху хијерархије неопходних ресурса. Иако егзистира мишљење многих аутора да ово није најважнији ресурс и да су многи предузетници успели и са малим почетним финансијским средствима, што је несумњиво истина, ипак су ови ресурси иницијална ињекција - *погонско гориво за стартовање мотора*. Од њега све фазе пословања почињу и њиме се завршавају: новац је потребан за отпочињање акције и тада има карактер издатака; затим је потребан у текућем пословању за набавку потребних материјала и за исплату обавеза, и тада је издатак; и на крају, у овом кретању новац се појављује као резултат пословања, али сада има форму добитка.

Рађањем предузетничке идеје, њеном детаљном разрадом најпре у мислима предузетника а затим на папиру – бизнис плану, и након избора законског облика пословања (радње или предузећа), креће се у реализацију идеје, која никада неће достићи тај стадијум ако недостају финансијска средства. И поред свих осмишљених детаља, испитаног тржишта и објективног сагледавања свих аспеката – идеја ће остати „мртво слово на папиру“ ако нема ко да је финансира.

Израђен бизнис план помоћи ће предузетнику да одреди потребна финансијска средства, јер је у оквиру њега већ изведена предрачунска вредност и опредељени извори финансирања.

Ако идеја мора да почне са реализацијом у задатом времену, онда се и финансијски ресурси морају обезбедити благовремено. У супротном, њихов недостатак пролонгираће почетак инвестирања а тиме се могу изгубити ефекти које би донело правремено отпочињање планираног бизниса.

Предузетник планирани бизнис може финансирати сопственим средствима (наравно уколико их има), позајмљеним средствима или кроз заједничка улагања.

---

<sup>21</sup> Петковић М., Јовановић М., Организационо понашање, Пословна школа „Мегатренд“, Београд 2000, стр. 85



### ***Сопствени извори предузетника***

Поседовањем сопственог капитала, отпочињање и реализација бизниса је увелико олакшана. Сопствена средства предузетника су најбољи и најјевтинији извор финансирања јер се на њих не плаћа никаква камата. Она предузетнику представљају извесну сигурност и независност од воље и одлука потенцијалних кредитора.

Ако предузетник уложи само сопствена средства у реализацију идеје, он ће тада бити и склонији ризику у предузимању парцијалних активности.

Уколико се ради о постојећој организацији, сопствени извори су у ствари остварени позитивни пословни резултати односно добит. Коришћењем својих средстава (самофинансирањем) предузетник је независан у погледу планирања активности и у погледу одлучивања.

Финансијски извори не односе се само на новац, већ и на извесни неновчани иметак који предузетник има и улаже у планирани подухват. Примера ради, ако поседује земљиште то је добра полазна основа за оснивање неке фарме. Осим тога, земљиште (и друга имовина коју поседује) се може уновичити продајом и тако доћи до новчаних средстава. Ако поседује извесне објекте, и ако постоје услови да се они адаптирају како би одговарали потребама планираног подухвата, то такође представља вредност са којом се као улог улази у пројекат.

Постоји још један разлог који сопствена средства чини најквалитетнијим средствима као инпутима за почетак инвестиције: потенцијални кредитор радије ће донети позитивну одлуку о финансирању предузетника – инвеститора, уколико у инвестицију, осим планираних позајмљених, улаже и своја средства. Што више предузетник поседује сопствених средстава, то ће више привући екстерне финансијске изворе.

Нажалост, ретке су ситуације да предузетник поседује већи део вредности потребних финансијских средстава.

Ако не нађе начина да обезбеди финансијска средства – његов планирани подухват остаће само на нивоу идеје и никада се неће остварити.

Уколико предузетник већ поседује радњу или предузеће и разрађене послове а сада креће са новом идејом у нови подухват, претпоставља се да му на располагању стоје новчана средства из претходно остварене добити. Дobar предузетник никада неће цео износ тих средстава потрошити на личне потребе, већ их акумулирати и по појави нове идеје – инвестирати. Такође и добар финансијски менаѢмент представља окосницу развоја предузетничке организације, јер ефективним коришћењем новца, као и способношћу и вештином управљања новцем, може организацији донети конкурентску предност.

### ***Позајмице од родбине или пријатеља***

Један од начина на који предузетник може доћи до потребног новца, јесте позајмица од пријатеља или родбине. Ово је брз и лак начин дотирања пословног подухвата јер је у већини случајева повољнији од позајмице банака (може бити бескаматни или са малом каматом).

### ***Банкарско финансирање***

Ако предузетник није у ситуацији да прибави потребна новчана средства на други начин, обратиће се пословној банци захтевом за кредитирање.

Банке су код нас доминантне финансијске институције, које прикупљањем слободних новчаних средстава долазе до кредитног потенцијала, кога затим пласирају оним којима исти недостаје. Осим остале документације, потребне потенцијалном кредиту за процену бонитета и давање позитивне оцене о финансирању, предузетник подноси и бизнис план, као информатор кредиту да подржи његов захтев за одобравање новчаних средстава.

Банка предузетнику може помоћи и на друге начине: у давању финансијских савета и разних информација, али је ипак, за предузетника најзапаженија њена улога у кредитирању планираног бизниса. Нажалост, банке ће радије ући у посао кредитирања већ афирмисаних фирми са добрим бонитетом, него оних које тек почињу са пословањем, с обзиром на чињеницу да такви пројекти носе и највећи ризик. Ризик ће за банку бити утолико мањи, уколико, као што је већ наглашено, предузетник поседује извесни део (по могућству већи) сопствених средстава.

Иако ће банка третирати сваку инвестицију предузетника посебно, ипак, у случају да је предузетникова организација већ афирмисана и успешна - углед и пословни успех фирме банци ће бити најбоља документација и гаранција, посебно ако се ради о банци која има увид у рачун прилива и одлива.

У сваком случају, први корак је предузетниково информисање о банкама и условима кредитирања (висина каматне стопе, грејс период и период враћања, инструменти обезбеђења), а затим прикупљање и подношење неопходне документације.

### ***Лизинг***

Лизинг представља један од облика начина финансирања предузетничких подухвата, којим се извесна основна средства као што су опрема и машине дају примаоцу лизинга на држање и коришћење, сходно закону о финансијском лизингу, а на основу уговора којим се дефинишу права и обавезе уговорних страна.

Прималац лизинга има право коришћења предмета лизинга у одређеном временском периоду, уз плаћање лизинг рата на начин и у роковима дефинисаним уговором.

Уколико је то уговором предвиђено, исплатном откупне рате и закључењем уговора о купопродаји, прималац лизинга постаје власник предмета лизинга.

Предмет лизинга може да буде неупотребљена ствар (што је у пракси чешће) и тада говоримо о *Фирст ханд леасингу*; и употребљиваних ствари, када се ради о *Сецонд ханд леасингу*.

Реч лизинг (леасинг) иначе, потиче од енглеске речи „то lease“ што значи изнајмити, закупити.

Предност лизинга је у томе што предузетник, иако нема сопствена финансијска средства, на овај начин може у пословању користити нова техничко-технолошка решења. Осим тога, коришћењем овакве опреме стицаће приходе из којих ће отплаћивати лизинг рате.

Недостатак лизинга се састоји релативно великим трошковима који прате овај правни посао. Предузетник би предмет лизинга прибавио, под условом да има сопствена средства, по нижој цени и то од 30 до 50%.

Ипак, обзиром да су ретке ситуације да предузетник поседује сопствена средства, а уз констатацију да су на нашем терену још увек неразвијена финансијска тржишта, врло често предузетник је у ситуацији да користи управо лизинг за набавку неопходне опреме и покретање пословања.

### ***Кредит добављача***

Кредит добављача, као извор капитала, могу користити само купци предузетници који имају добар кредитни бонитет.

Добављачи могу одобрити кредит у роби или у новцу, зависно од природе пословног односа који је са предузетниковом организацијом успостављен. Предузетници које финансирају добављачи имају велику корист од тако добијених, најчешће краткорочних кредита. Они на овај начин ослобађају новац за друге намене и покривају мањак обртног капитала.

Постоје послови у којима обртна средства бивају кредитирана од стране добављача, али се ту не ради о извесном аранжману, већ је природа посла таква. Ради се на пример, о ресторанима и продајама на мало, где је заступљена свакодневна продаје веће количине робе и брз обрт.

### ***Остали видови финансирања***

У развијеним земљама тржишне економије постоје бројне друге финансијске институције које стоје на располагању афирмисању и развоју предузетничких подухвата.

Ту спадају:

*Штедионице*, које су највише развијене у Немачкој, где кредитирају и финансирају економски развој земље, предузетничка предузећа, занатске делатности, транспорт и комуникације, па и земљорадњу, шумарство и друге облике пољопривредне делатности. Штедионице су основале и сопствене специјализоване фондове за инвестирања, затим лизинг послове, финансирање робних потраживања на основу фактура – факторинг послове; оне дају такође, савете и препоруке инвеститорима у шта је најбоље уложити новац..

*Владини зајмодавци* – то су агенције за подстицање развоја малог бизниса (веома развијене у САД). Агенције се понекада појављују и у улози гаранта, уколико предузетник аплицира за кредит код пословне банке.

*Вентуре* капиталисти – то су професионалци који инвестирају у мале компаније са тенденцијом високог раста, убрзавајући тако нове технологије и нове привредне гране. Мицрософт је пример компаније која је своје предузетничке подухвате почела помоћу *вентуре* капитала.

*Пословни анђели (бусинес анџелс)* су богати појединци (лекари, адвокати, научници и др.), који финансирају предузетничке послове и то углавном у оној фази када подухват може да наговести успех.

*Хартије од вредности*. Да би се прикупила финансијска средства за финансирање одређеног пројекта, могуће је емитовати дугорочне хартије од вредности: акције или обвезнице. У питању је процес у коме предузеће емитује поменуте хартије од вредности а власници капитала их купују и на тај начин га кредитирају. Куповином *акција* – акционари стичу право власништва фирме, право у одлучивању и право на присвајање дела профита, сходно уложеном капиталу, за разлику од *обвезница*, које не доносе статус власништва, већ зараду у виду камате које емитер мора платити након извесног времена, заједно са главницом.

*Концесионо финансирање* се користи код инвестирања у велике пројекте који су од ширег друштвеног значаја, у које спадају: градња мостова, пруга, путева и сл., на тај начин што се изградња поменутих објеката поверава заинтересованом лицу, које инвестицију финансира сопственим средствима а заузврат добија концесију тј. право да користи тај објекат ширег друштвеног интереса у одређеном временском периоду.

### ***Интелектуални и људски ресурси***

Релација: предузетник – менаџер – лидер

У овом делу, наћи ћемо да сва три ентитета: предузетник, менаџер и лидер егзистирају у једној личности. Предузетник усмерава све своје вредности ка остварењу идеје, како би оплодио уложени капитал (видели смо: сопствени или туђи). На том путу потребни су му људи, које ће најпре пронаћи, обучити их,

затим водити, мотивисати их и контролисати, што су функције менаѢера. Предузетник је иноватор, добар планер, познавалац информационе технологије, борац у тржишној конкуренцији, савршен комбинатор маркетинг микса, креатор организационе структуре. Он је профитно оријентисан, познаје принципе економије пословања (продуктивност, економичност и рентабилност) и послује у складу са њима.

Наведене активности представљају функције менаѢмента, те је јасна релација *предузетник – менаѢер*.

Добар предузетник уме да окупи људе око себе, да их води и мотивише, а они да га следе и максимално експлоатишу своје вредности и улажу напор у реализацију заједничких циљева. *То је предузетник – лидер*. Такав човек мора добро да познаје психосоцијалне особине људи и да уважава њихове личности.

Способности лидера почивају на његовим знањима, али и на личном ауторитету, којим придобија и мотивише сараднике на извршавање задатака. При томе, његова важна улога јесте и неговање добрих међуљудских односа, чиме успева да подстакне активности у радној групи. Тако се, поред успостављене контроле, остварује и аутоконтрола појединаца и радних група у којима они делују.<sup>22</sup>

Према важности у организацији, интелектуални ресурси се веома високо рангирају, нећемо погрешити ако бисмо рекли и: најважнији су. Нема организације без људи. Нема структуре, ко ће да створи културу и климу ако не људи, шта ће предузетнику новац, па не може све послове одрадити сам... бадава техника и технологија, велике пословне зграде, савремени погони, скупа опрема, компликовани процеси – ни они не функционишу без људи. Предузетник није индивидуалиста, он мора да иницира и негује умрежавање људи, како би заједно ефективно функционисали у комплексним друштвеним односима.

Кренимо најпре од формирања предузетничког тима, процеса који се састоји из следећих фаза:

- а) Планирање потребних људи;
- б) Упошљавање;
- в) Упознавање са послом;
- г) Мотивисање;
- д) Нега добрих међуљудских односа.

---

<sup>22</sup> Ставрић Б., Кокеза Г., Милачић С. – МенаѢмент, Економски факултет Приштина, Приштина 2004, стр. 58

**а) Планирање потребних људи**

Планирање је одговоран посао који чека предузетника на самом почетку реализације идеје. Колико и ког профила ће људи бити потребно зависи од самог предузетничког подухвата и циљева који се желе постићи.

Уколико је предузетник тек основао фирму, мора да рачуна на то да планирани људи неће радити на само реализацији једне идеје односно једном пројекту, већ се њиховим упошљавањем ствара организација. Мада, ако за неки будући пројекат буду потребни људи друге специјалности, може се оформити посебан тим унутар организације који ће радити само на том подухвату.

У сваком случају планирање је важно да би се у правом тренутку довели прави људи на права места.

**б) Упошљавање**

Предузетник зна да људи чине бизнис успешним и да се у пословном свету показало да су најуспешније оне фирме које имају енергичне, способне, креативне и иновативне људе. Овакви људи утичу и на креирање имиџа фирме, о коме је већ било речи. Зато предузетник мора да упосли управо овакве људе, који ће чинити - тим који добија.

Из разговора који ће водити са пријављеним кандидатима, може да сазна њихове особине (за то се може дати и одређени психолошки тест), степен искуства, образовни ниво, ниво опште културе, способност сналажења у критичним ситуацијама, способност подношења тј. сналажења у тешким ситуацијама, тзв. атитудиналне вредности и остале особине које кандидата третирају као пожељног или непожељног. Посебно је важно да предузетник вешто „извуче“ из кандидата нешто што он можда не жели да каже.

Да би дошао до ових сазнања, најбоље је да предузетник организује *интервју* са кандидатом, у коме ће осим речи, посматрати и његово понашање, покрете лица и тела, поглед, на основу чега може оформити одређено мишљење о извесном кандидату.

С обзиром да *личност одређује међуљудске односе*, потребно је код кандидата идентификовати присуство одговарајућих особина које утичу на међуљудске односе: љубав, брига, одговорност, дружељубивост, љубазност... Уколико кандидат у одређеном степену има ове особине, пожељно је да буде члан предузетничке организације, јер ће својим понашањем (као последица поседовања ових особина) утицати на ширење добрих односа.

Овде постоји и повратна реакција: *међуљудски односи одређују личност*. Јасно је, јер у интеракцијама, разни утицаји других појединаца, група, утицаји културних образаца и др., утичу на то да се многе особине личности развијају и мењају. Ово се може посматрати још од детињства сваког појединца, али да не бисмо ишли исувише далеко, илустроваћемо овај став према утицају интерперсоналних односа у организацији (извесној фирми) на човекову личност: ако се у фирми

негује апсолутна послушност, временом ће се људи претворити у пуко оруђе које не мисли и нема иницијативу; насупротив томе, ако се дела у атмосфери демократије и слободе, то може да утиче на сваког појединца да искаже самосталност, иницијативу, одговорност, оригиналност.

Када предузетник пронађе адекватне људе, предстоји следећа фаза, а то је да их детаљно упозна са својом идејом која креће у реализацију, и активностима које ће свако од њих обављати.

#### ***в) Упознавање са послом***

Школовани људи треба да науче и практичне послове, уколико желе да постану предузетнички сарадници; а ту је он да их обучи, усмери и подржи. Мора да их упозна са својим плановима: како замишља да организација функционише, какву културу жели да створи и какве ставове има према појединим питањима. Сваки од њих ће се можда суочити са почетним проблемима који прате новозапослене. Предузетник им мора помоћи да их превазиђу.

Да би квалитетно обављали своје послове, често је потребно организовати обуку, првенствено за послове који су за одређеног човека предвиђени а затим и друге послове уколико предузетник планира да „обогаћује пословање“ на начин који се зове *ротација*, као прилика да људи стекну нова знања и вештине тако што раде различите послове. На тај начин изостаје монотонија а повећава се радна мотивација.

Требало би да предузетник, по угледу на јапански менаџмент, новим људима буде „ментор“ који ће их укључити у живот фирме, тј. социјализовати. Неке јапанске компаније негују дружење ван посла, те су у пријатној, опуштеној атмосфери договарају, планирају будућност и дискутују о евентуалним проблемима. Такође и многе друге успешне светске компаније примењују разне начине социјализације.

#### ***г) Мотивисање***

Мотивација је јака унутрашња сила тј. иницирајући фактор који покреће и усмерава активности човека.

Радна мотивација представља скуп метода којима се подстиче позитивно понашање запослених у циљу постизања бољих резултата.

Подстицати и управљати радном мотивацијом значи обезбеђивати жељено понашање људи у правцу којим ће остваривати циљеве фирме а тако задовољавати и личне потребе.

Како постићи да људи дају максимум резултата и да се осећају задовољно?



Слика 6: Мотивациони циклус

Вредност мотивације огледа се у томе што се она налази на почетку неког понашања, што значи да је понашање зависно од ње. Мотивисан човек уложиће напор у одређену активност која ће резултирати учинком. За тај учинак он треба да буде награђен да би осетио задовољство. Непрестано осећајући задовољство, он је мотивисан да наново улаже напор (можда и интензивније) и тако је ово један кружни процес (сл. 6).

Да би се овај процес одигравао по кружној путањи, предузетник мора да вештинама и техникама непрестано мотивише запослене: материјално и морално. Материјално мотивисати значи запосленом давати новац као награду за постигнуте учинке и ово представља значајнији вид мотивације. Морална мотивација односи се на разна одликовања, напредовања и сл. и такође представља јак мотиватор, неким људима и јачим од материјалног, јер ће задовољити њихове „више“ потребе, а то су: потреба за успехом, самопоуздањем и поштовањем, и потреба за самопотврђивањем<sup>23</sup> Када људи својим показаним радом и залагањем напредују, они осећају самопоштовање, уједно стичу поштовање других и самопотврђују се. Осећају висок степен сатисфакције који их нагони да се залажу још више.

Предузетник ће мотивисати људе и тако што ће им делегирати надлежности, дати им да раде важне послове и пружити им могућност да учествују у доношењу одлука. Да и не говоримо о прикупљању идеја од свих запослених: непосредни извршиоци су извориште идеја како се њихов посао може олакшати и побољшати. Примера ради, познати јапански произвођач аутомобила Тојота, негује тзв. Систем креативних идеја и сугестија, и тако радницима чије идеје буду прихваћене (а велики проценат идеја буде прихваћен), даје награде у новчаним износима.

---

<sup>23</sup> Маслов (Abraham Maslow) је категорисао људске потребе у 5 нивоа: ниже потребе: физиолошке и потребе за сигурношћу; више потребе: потреба за припадношћу и љубављу, потреба за успехом и самопоуздањем и потреба за самопотврђивањем. Ова теорија потреба настала је 1943. године а објављена је 1954. године у Масловљевом делу *Motivation and personality*.



Уколико се предузетник на описани начин опходи према запосленима – они ће осетити (без обзира на којој се позицији налазе) да су важни организацији, да је њихов допринос велики и почеће организацију да доживљавају као своју.

Ако, пак предузетник, чини неправде запосленом у смислу изостанка награде или неадекватног награђивања, кажњавања или било ког облика деградирања његове личности, или пак од запослених тражи много а даје мало – имаће ситуацију приказану да слици 7:



**Слика 7: Мотивациони циклус са изостанком награде**

На овај начин може се ући у зачарани круг, где ће почетна мотивисаност за чињење напора да би се реализовали учинци – бивати све мања а незадовољство све веће. Већим незадовољством мотивисаност нестаје, запослени посао само отаљава не водећи рачуна о квалитету, нити било којим вредностима.

Ова појава има двоструко негативно дејство:

- за фирму – смањује се радна ефективност, уместо делегирања и подстицаја повећава се контрола, предузетник заокупљен овим проблемом, пропустиће евентуално указане шансе, јавља се општа нервоза;
- за запосленог – ускраћује себи могућност веће зараде и напредовања, невољно долази на посао, непажљиво ради, осећа се безвредним, искључује се из друштвених токова и повлачи у себе, што може довести до појаве неурозе.

*Једино добро што може изникнути из оваквих ситуација је прилика да предузетник преиспита своје ставове по питању награђивања и учини корекције у том смислу, како не би даље наносио неправду запосленима.*

#### ***Нега добрих међуљудских односа***

Добар однос је све. Предузетник мора да „посеје“ добре односе, да би „пожео“ креативност, поверење и иновације. Ово наравно није лако, јер не постоји такво семе које ће ницати само до себе, без неге и заштите. Напротив, без ових

активности, ницаће коров и уништавати и лоше и напредне биљке. Све редом и на целом имању. Стварањем, али и гајењем односно одржавањем добрих односа, предузетник ће имати плоднону жетву пожељних особина.

У пријатној радној атмосфери, човек ће покренути, и већом брзином експлоатисати све способности које поседује: интелектуалне, сензорне и моторне.

Истраживања која су вршена у компанији *Вестерн Елецтриц* још двадесетих година прошлог века, показала су да продуктивност рада не зависи само од физичких услова рада, као опипљивих варијабли, већ и од неопипљивих фактора као што су односи између радника, и радника и руководиоца. У тој компанији владали су добри међуљудски односи и неформалне групе, те ни погоршање услова рада (драстично смањење осветљења) није утицало на смањење продуктивности.

Након ових истраживања схватило се да се не могу очекивати високи радни ефекти и задовољство – без хуманизације рада и добрих међуљудских односа.

У том смислу, предузетник има задатак да развије и негује добре односе, идентификује проблеме интеракцијама и решава конфликти који могу настати. Појава конфликта значи да је успостављена равнотежа нечим нарушена, и углавном представља негативну појаву. Конфликти су позитивни су само у случају да за циљ имају промену лошег стања у организацији и иницирају њен развој. Нажалост, чешће је индикована њихова негативна карактеристика, те је од велике важности открити како их и решавати, тако и предупредити их, тј. учинити све да до њих често не долази.

### ***Технолошки ресурси***

Ове ресурсе сачињавају: физички ентитети (лабораторије, погони), технолошки процеси, патенти, формуле, разне дозволе, заштитни знакови, компјутерски системи, електроника. Треба правити разлику између интелектуалних и технолошких ресурса. Интелектуални ресурси су ресурси појединца и као такви нестају из фирме уколико и појединац престане да ради у фирми, наравно јер њему и припадају. За разлику од њих, технолошки ресурси остају у фирми и користе се и даље, без обзира да ли је појединац који је можда учествовао у њиховом стварању, и даље припадник извесне фирме.

Слободно речено, недостатак ових ресурса је што се могу лако копирати (нажалост копирање и стварање *пирата* јесте веома неетично али у исто време врло коришћено, иако законом забрањено), те због тога не могу бити извори конкурентске моћи предузетникове фирме. Тачније, они то могу бити али нажалост само у краћем временском периоду. Коначно, ако технолошким ресурсима додамо људе, њихове способности и вештине да адекватно користе технолошке ресурсе, онда се њихов ефекат може повећати и ипак постати конкурентска предност у дужем временском периоду.

### **3. УПРАВЉАЊЕ УСПОСТАВЉЕНИМ БИЗНИСОМ**

#### **3.1. Праћење и контрола бизниса**

Након прикупљених ресурса предузетникова идеја почиње да се остварује. Предузетник и његови људи се уходавају, деловање свих фактора се повезује и прати њихово функционисање. Ово представља потпуно логичан след: да након дефинисања и постављања циљева, планирања, мобилисања ресурса и почетка производње – следи вођење, праћење и контрола одвијања процеса реализације предузетничког подухвата. Прате се и контролишу:

- време - односно динамика извођења да ли је у складу са планираном,
- трошкови – да ли се крећу у границама предвиђених, долази ли до одступања и разлози те појаве,
- људи – јесу ли се уходали, како функционишу,
- информације са терена – односе се на праћење свих тржишних ефеката, на тај начин што се организује систем праћења и извештавања и тако врши контрола остваривања циљева.

Уколико се све одвија према зацртаном плану, и циљеви се остварују, предузетник свеједно не мирује. С обзиром на турбуленцију, тржиште и конкуренција испитују се непрекидно: мењају ли се захтеви купаца, да ли је конкуренција снизила цене? У ком региону је најбоља продаја, итд.

Ради се стално на усавршавању производа и подизању нивоа знања и мотивације запослених. Сваки човек ја важан и сваки може да допринесе и више него што и сам мисли.

Уколико се констатује да се циљеви не остварују, предузетнику предстоји преиспитивање: да ли су задати циљеви превише високо постављени? Који су узроци неиспуњења циљева? Да ли су затајили неки од ресурса, или су узроци екстерног карактера? Чешће се приступа изради SWOT анализе.

#### **3.2. Управљање ризиком**

„Ако ризикујемо, истина, можемо погрешити;

Ако не преузмемо ризик, такође можемо погрешити;

Ипак, највећи ризик је да ништа не учинимо!”

Ризик се може дефинисати опасност појаве непредвиђеног догађаја у будућности који доводи до одступања од пожељног резултата. Нема пословања које није изложено извесном степену ризика. Ако се ризик може предвидети, онда је лакше њиме управљати. Међутим, сваки предузетнички подухват се креће у подручју неизвесности, јер, ради се данас а плодови убиру у будућности. Цене су, примера ради, познате данас, али већ сутра нису. Информације и

околности су познате данас, али не и онда када се на тржишту буду вредновали резултати данашњег рада. Тек ће сутра бити јасно да ли су предвиђања била реална и предузетникова очекивања остварива.

Већ је помињано да је предузетник по дефиницији склон преузимању ризика, јер „ко не ризикује, тај не профитира.“ Ризик треба прихватати али научити и њиме управљати, а то значи идентификовати га и контролисати. При свакој планираној предузетничкој активности, ваља идентификовати могуће ризике, одмерити активности по питању евентуалног губитка и пронаћи начине да се ризик сведе на разумну меру. То значи управљати ризиком. Неки ризици се лако уочавају, док је за неке потребно извршити одређена истраживања.

Предузетник зна да што је већи ризик, већа је и могућа добит, те се у том смислу добит често дефинише као награда предузетнику за преузети ризик.

Ризик и пословна шанса су у нераскидивој релацији, те да би се шансе искористиле, неопходно је прихватање ризика, уз непрекидно сагледавање и квантификовање.

Предузетник треба да познаје:

- карактер, обим и извесност испољавања нежељених догађаја;
- сигнале који претходе нежељеном догађају;
- технике њихових избегавања и непонављања;
- стање односно последице појаве нежељеног догађаја;
- мере за санацију стања изазваног ризичним догађајем.

Пожељено је да фирма поседује фондове за покриће ризика, уколико ризични догађај у већој мери омете предузетничко пословање.

Примери неких сагледивих ризика:

- ризик од конкуренције (ниже цене, агресивнија реклама, појава стране конкуренције);
- ризик од појаве нових технологија;
- ризик који носи банка (отказивање обећаног кредита и сл.);
- ризик који носе купци (отказивање већих поруџбина, тежа наплата потраживања);
- ризици од проневера крађа, пожара, поплава и сл.;
- разни пословни ризици (избор неадекватне локације, избор лоших дистрибутера, погрешан избор циљног тржишта, ризик од губљења имица).

Примери неких непредвидивих ризика (а названи су непредвидиви, јер на њих предузетник нема утицај а понекада ни увид):

- ризик од неповољних законских прописа;
- ризик од неуобичајених хаварија;
- активности које предузимају конкуренти;
- инфлација и друге промене у монетарној сфери, итд

Уколико предузетник квалитетно уради SWOT анализу, као опис и анализу ситуације у којој се налази, он кроз њу може да сагледа потенцијалне ризике, да се на њих припреми, како материјално, тако и психички. Јер, у бизнису ризици су саставни део посла и зато се на њих треба навићи. Што пре – то боље.

Храбром предузетнику је познато правило: „Први скидају кајмак, други сир а трећи сурутку.“ Јасно је да ко хоће кајмак, сноси и највећи ризик, а сви остали знатно мање. Зато предузетник доноси одлуку: Хоће ли кајмак – биће први у неизвесном послу; хоће ли сир – биће други на извесном послу. А сурутка већ и није за предузетнике.

Кораци управљања ризиком:

1. Идентификација ризика. Још у фази настанка идеје, предузетнику се „врзмају“ по глави могући ризици. Када се боље упозна са условима пословања, пружа му се могућност да сагледа већину могућих ризика. Наравно да и у свакој фази бизниса и животног века производа постоје ризици. Значи, предузетник не сагледава само почетне ризике тј. да ли да стартује са бизнисом, већ све неизвесности које се идеји на путу остварења могу обистинити. Идентификација ризика подразумева и велики број релевантних информација.
2. Процена ризика значи одређивање ризика према вероватноћи остварења. Анализирају се услови у којима, и фактори због којих ризик може настати.
3. Квантификација ризика представља покушај мерења ризика и бројчано одређивање. Примера ради, колико процентуално се може смањити продаја, ако конкуренција спусти своје цене за одређени проценат, и сл.
4. Планирање стратегије. Након претходних корака и спознаје могућих ризика, неизвесних ситуација и фактора утицаја, приступа се планирању метода помоћу којих се ризик своди на разумну меру, како ризична ситуација не би у великој мери угрозила подухват.

Класичан начин је осигурање лица и имовине. Друга могућност је издејствовање гаранције од стејкхолдера, на пример добављача, за покриће дела трошкова у случају остварења ризика (ово је могуће само у случају када и стејкхолдер има велики интерес у предузетничком послу). Следећа стратегија је диверсификација.

Наиме, када се воде различити послови, санација једног, услед настанка ризичне ситуације, може се извршити из другог посла. Другим речима, тешкоће које настану у једном пословању (или производу) пребродиће се средствима добијеним из другог посла. Затим, неговање веза са више добављача и дистрибутера, смањује ризик пословања само са једним, јер он може у последњем тренутку заказати.

Веома важна (ако не и најважнија) стратегија јесу мере заштите животне средине а посебно мере заштите на раду. То је сасвим јасно, јер ништа није вредније од људског здравља и живота. У том смислу, важно је обучити људе, стопирати послове који нису безбедни, обезбедити предвиђена заштитна средства, истакнути упозорења, обучити људе у сфери самозаштите и награђивати оне који се истичу у доследној примени мера заштите. И надасве, бити пажљив и научити људе да буду пажљиви, јер и народна пословица поручује: „Трипут мери, једном сеци.“

Ови кораци су веома важни, јер *уколико предузетник успешно управља ризицима, они имају тенденцију смањивања.*

Када не преузимати ризик:

1. У ситуацијама када повећан ризик не доноси већу зараду – треба га избећи;
2. Ризик не преузимати ако се може изгубити нешто што се не сме изгубити;
3. Ризик не презумати и у ситуацијама када фирма не може себи да приушти губитак;
4. У ситуацијама када користи од посла нису идентификоване или нису у мери која се иначе очекује – ризик не прихватати;
5. Ризик такође не треба преузимати док се не консултује са еминентним стручњацима.

*Предузетник није хазардер који изазива судбину, већ промишљен послован човек, који свему зна меру. Ако предузетник жели или мора да улази у послове великог ризика, сразмерно томе и процењена односно уговорена зарада, мора да буде већа... Свакако да се предузетник код послова великог ризика неће понашати као ној, који, када уочи опасност забија главу у песак. Припремће се и опремити да претећи ризик дочека што спремније.*

### **3.3. Појава кризе**

Уколико дође до кризе, предузетник мора да буде спреман да послује и у оваквим условима. У пракси су ретке предузетничке организације које повремено не западају у кризу. Важно је позитивно мислити да је криза пролазног карактера и делати у правцу брзог опоравка.

Као и код ризика неопходно је спознати кризе, односно идентификовати у којим сферама оне могу настати. Примера ради криза која у великом броју случајева претходи осталим кризама јесте *криза менаѢмента*, која се испољава у узастопним производним, тржишним и финансијским неуспесима. Криза затим може бити *финансијска*, чије су последице: неликвидност, непрофитабилност, ниске зараде... она затим проузрокује *социјалну* кризу, јер запослени постају незадовољни, а ако је притом дошло до погоршања међуљудских односа, криза се продубљује; променом организационе структуре или кључних људи, може доћи до *организационе* кризе, итд.

Узроци кризе могу бити интерни (неки од њих су наведени) и углавном процентуално више учествују у укупним изворима, од екстерних извора. Интерне факторе предузетник може у потпуности да контролише, чак и зависе од његовог понашања и деловања, за разлику од екстерних, од којих су неки изван контроле предузетника (политичке промене, мере монетарне и фискалне политике, разне дозволе и забране и др.), а други се ипак могу благовремено предвидети (разне економске, социјалне и технолошке појаве). На промене екстерног карактера се не реагује покушајем спречавања или било каквих измена, већ се фирма прилагођава тим променама, чак се оне и антиципирају, како би се фирма благовремено адаптирала на њих. То је представља проактивно деловање предузетника и менаѢмента.

Поново долазимо до констатације да кризу ипак, најчешће иницирају слабости менаѢмента, јер и ако су примарни извори криза екстерног карактера, секундарни извор представља менаѢмент јер их на време није предвидео, није истраживао шта се у окружењу дешава и није се прилагодио новонасталој ситуацији.

Зато, ако до кризе дође, потребно је хитро реаговање, јер се у великом броју случајева, нема много времена за размишљање.

Долазе до изражаја извесне, помињане особине предузетника:

- *инвентиван и креативан* – да брзином муње осмисли путање превазилажења кризе;
- *лидер* – да организује и води људе да осмишљену акцију подржавају и спроводе;
- *мотиватор* – не само да људе води, већ да их и мотивише да се савесно ангажују у акцији превазилажења кризе;
- *упоран и истрајан* – у вођењу акције не посустаје и доследно прати циљеве, бодрећи људе да је циљ близу.

## **ГЛАВА III**

### **СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРЕДУЗЕТНИШТВА У РАЗЛИЧИТИМ СРЕДИНАМА**

#### **1. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У ЈАПАНУ**

#### **2. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У САД**

#### **3. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У АУСТРИЈИ**

#### **4. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У СРБИЈИ**



## 1. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У ЈАПАНУ

Јапан припада групи земаља са најразвијенијом економијом. МенаѢмент у Јапану као и предузетништво почива већим делом на обележјима конфучијанизма (религија коју је основао кинески филозоф Конфучије: учење о врлини, о природи и друштвеном уређењу). У периоду Токугава, конфучијанизам је почивао на класичним принципима и успешно одбијао све покушаје економске, политичке и социјалне трансформације и модернизације. У теорији је владало мишљење да је конфучијска култура, са доминантним породичним вредностима, ограничавајући фактор и препрека пословним иновацијама и економском успеху тих средина и географског простора.

Међутим, почевши од краја 19. века, а нарочито после Другог светског рата, у Јапану и у осталим источноазијским државама, а данас посебно у Кини и делимично у Вијетнаму, *конфучијанска култура, традиција и мисао постали су главни покретачи реформи, предузетничког духа и економског напретка.*

Сматра се да су основне вредности конфучијанизма, тзв. “азијске вредности”:

- саосећање,
- дистрибутивна правда,
- свест о обавези,
- ритуал.

Јавни дух и групна оријентација, могу равноправно да се мере са вредностима које су произвели протестантизам, просветитељство, рационализам и друге *западне вредности.*

Конфучијанска оданост ауторитету и спремност да се поштују правила, довела је до тога да се прихвата водећа улога државе односно владе у тржишној економији источноазијских земаља, како оних које су прихватиле капитализам, показала се од пресудне важности за успон Јапана и четири мала *економска тигра* на југоистоку Азије: Јужне Кореје, Сингапура, Тајвана и Хонг Конга.

Централно место породице у већини источноазијских земаља, као централне вредности конфучијанизма, допринело је бржем развоју породичних предузећа и породичног бизниса, те се то може сматрати темељем развоја предузетништва у Јапану.

Већ више од једног века, Јапанци су били спремни за *адаптирање.* То се посебно испољило у прихватању *западних* знања у области науке, технике и технологије, што је омогућило да и сами стекну висока знања, способности и вештине и тако модернизују своју привреду, економију и друштво у целини. Може се рећи да *позитивна идентификација са Западом,* као и такав “модел креативне адаптације” који су учинили да дође до потпуног реструктурисања економије и начина живота, те брзог успона и напретка источноазијских држава, - “нема

преседана у људској историји.” Кроз адаптацију, идентификацију, учење, прихватање развијеног и напредног дошло је до трансформације традиционалне конфучијанске културе и истицања нових вредности:

- спремност да се учи од других,
- оданост раду,
- оданост заједници,
- жеља за новим и вишим постигнућима,
- штедљивост,
- марљивост и
- такмичење.

У јапанској трансформацији конфучијанских вредности централно место добила је врлина *оданости*, која подразумева оданост врховном политичком ауторитету, господару (посебно феудалном господару - *даиџуо*), вођи групе. Овде је принцип оданости осликан и на ниво компаније и државе:

- оданост менаџера својој компанији;
- запосленог радном месту и радној групи;
- младих образовном систему;
- свих запослених високој радној етици, чију суштину чини тежња ка перфекционизму, као и
- оданости свих грађана нацији и држави.

Посебност јапанске филозофије чине:

- заједништво и заједнички циљеви;
- компанија као друга кућа;
- доживотна везаност за компанију;
- менторство;
- егалитаризам менаџмента и запослених;
- осећај припадности и важности;
- разгранате комуникације;
- висока одговорност;
- специфична организациона култура;

- усмереност на нова знања.

*Све ово учинило је да источноазијске земље и даље постижу велике резултате у економији, социјалним односима и политици и постају равноправан партнер и респективан конкурент западној развијеној тржишној економији.*

Јапанска влада је мала и средња предузећа и предузетништво учинила изузетно важним за развој целокупне привреде, заштитила их законима, пружајући им уз то стручну и финансијску подршку. Закон обавезује владу да предузме нужне и *опсежне* мере у подручјима модернизације опреме, побољшања технологије, рационализације управљања, структурног прилагођавања малих и средњих предузећа, утврђивања недостатка и слабости у пословним активностима, подстицања потражње, осигурања услова за спословне активности, као и осигурање бољих пословних односа између запослених и управе, побољшање сигурности и услова живота запослених. Закон омогућава побољшање функција административних органа и организација малих предузећа. Он такође даје детаљна упутства и одређује организациону структуру погодну за остваривање жељених циљева.

Јапанска влада пружа техничку помоћ предузетницима која се огледа у:

- а) техничком образовању, односно образовању техничких стручњака кроз курсеве;
- б) техничко саветовање, где локалне власти позивају стручњаке из приватних предузећа, да пруже саветодавне услуге у јавним лабораторијама или истраживачким центрима;
- ц) технолошки развој при чему државне и јавне лабораторије, удружења за малу привреду и друге истраживачке институције пружају малим и средњим предузећима помоћ њиховој истраживачкој и развојној делатности.

Такође, влада преко својих финасијских организација омогућава финансирање малих и средњих предузећа по повољнијим условима него приватне банке. Зајмови уз посебно повољне камате, користе се за посебне намене, као што су унапређење технологије и побољшање инфраструктуре у предузећу, заштита човекове околине, уштеда енергије итд.

То значи да се могу се издвојити разлози који су допринели томе да у периоду након Другог светског рата Јапан израсте у најуспешнију економску силу, као што су:

- Култура;
- Специфична знања;
- Хомоген расни идентитет;

- Специфично васпитање;
- Колективизам;
- Заједнички циљ;
- Јапанци су своје расположиве ресурсе концентрисали на социјалне иновације, док су техничке иновације имитирали или увозили;
- Користили су тзв. *стратегију креативне имитације*.

Насупрот чињеници да је економија Јапана била контролисана од стране Владе, велики простор остављен је и омогућен предузетничким активностима, чији су резултати били:

- Стопа раста се убрзавала;
- Расле су инвестиције;
- Повећавала се штедња грађана;
- Спољнотрговински биланс прешао из дефицита у суфицит;
- Тежња ка уједначености зарада запослених у малим и великим фирмама.

Данас у Јапану највећи број фирми су мале и средње величине које су све способније у поседовању сопствене технике и технологије. Учествују у утакмици са великим компанијама. Улажу знатна средства у истраживање и развој, те се бележи велики раст иновација.

## **2. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У САД**

Према америчком искуству, предузетништво и иновације представљају кључ привредног развоја. Друштва која су способна да успешно примене иновације, конкурентна су у пословању на светском тржишту. Предузетник је главни иноватор и најважнија карика привредног развоја.

У САД, 95% кључних иновација после Другог светског рата донеле су управо мале предузетничке фирме. Међутим, не значи да су само мала и средња предузећа носиоци иновација и развоја предузетништва, односно није величина оно што их чини изузетним. Кључ разумевања економске моћи предузећа, јесте *предузетнички начин мишљења и деловања*, јер предузетништво се може сматрати *процесом стварања нечега скоро ни из чега*.

У Америци, седамдесетих година прошлог века, почеле су тешкоће: нафтна криза, плина јапанских и тајванских производа а убрзо и застаревање технологије.

У исто време, на глобалном тржишту јавља се све више нових предузетничких компанија, са бољим производима и више иновираним. Велика предузећа у

Америци нису више могла да задрже контролу над тржиштем а послова клима изгубила је стабилност какву је имала педесетих и шездесетих година.

Крајем осамдесетих година, након експериментисања са продајом и смањивањем предузећа (извесне фирме почеле су са продајом својих делова другим предузећима) највеће фирме бележе пад прихода а неке од њих и губитке. Нико није био сигуран. Насупрот томе, предузетнички дух годинама стваран, није се изгубио, већ напротив почео је служити је прилагођавању описаним изазовима и постао је водиља у ”контраофанзиви”: како су се губила радна места у великим системима, тако су се отварале нове мање фирме које су почеле упошљавати те људе; у периоду од десет година више се отворило нових радних места него што је забележен број људи који је остао без посла.

Тако је начињен снажан заокрет ка предузетничкој економији, а по угледу на Америку, током деведесетих година интензивно су се стварали услови за бржи развој предузетништва и у осталим земљама, нарочито у привредно најразвијенијим.

Јасно је шта је утицало на способност америчке привреде да савлада настале проблеме: то је предузетничко пословање и снажни мотиви које су имали предузетници, да превазиђу безнађе које је проузроковало привредни пад.

Успешна предузећа су се ослонила на иновације и тако су стваране:

- нове функције;
- нови уређаји или поступци;
- замењене су старе улоге неким делотворнијим;
- нови или унапређени процеси;
- нови производи.

Примамљивост нових производа и услуга, незнатне препреке за мала предузећа и све видљивија склоност већих предузећа ка склапању уговора о испорукама са мањим фирмама – такође је допринело оживљавању привреде.

Американци се разликују од већине европских народа по свом ставу према неуспеху. За њих неуспех не значи катастрофу напротив, уобичајен је део живота. Американци су навикли да понављају изреку „покажи се у најбољем светлу“ (give it to youр сhot) што значи да прознају могућност неуспеха, али ће чинити све што најбоље могу (И до му бест). Примера ради, Бејб Рут (Бабе Рутх), познати играч бејзбола, држао је незавидан рекорд у промашајима, али су га сви бодрили да настави.

Ово је један од одговора на питање Зашто у Европи има мање предузетника: управо зато што недостаје храброст, управо зато што се плаше неуспеха.

Американци су одувек више поштовали приватни бизнис од државног. Пословне људе – бизнисмене, ценили су због њихове способности да створе нешто. Јер, шта стварају државни службеници? Они само наслеђују послове и раде онако како им се каже.

Наведено има подлогу у прошлости јер су Американци кроз историју били припадници тзв. средњег слоја. Тамо су људи вредновани из угла успеха у бизнису. Сваки радно способан човек је био слободан у тежњама и напорима да оствари богатство. У ту сврху, на снази је била чувена Макијавелијева изрека Циљ оправдава средство, тако да су заиста за увећање посла и богатства коришћена сва могућа средства.

За разлику од њих, Европљани су са великим поштовањем гледали на државне чиновнике, припаднике краљевских породица и грађане са стеченим титулама; студенти теже да се запосле одмах по добијању дипломе и то у државним службама; потпуно је јасно да се у таквој атмосфери теже развија дух предузетништва.

Томе треба додати и чињеницу да су у Европи много јачи социјални програми него у Америци а то повлачи и већа издвајања из зарада и профита од стране приватног сектора. Ово нарочито оптерећује предузетнике који рецимо тек започињу посао. Затим, системи у којима су добри социјални програми, бележе већу незапосленост, што је логично јер људи који остану без посла, уместо да покрену приватну иницијативу, користе социјални програм, који са друге стране, како је речено, пада на терет приватног сектора и предузетништва.

*Сваке године, само у САД створи се између три и четири милиона нових малих и средњих предузећа. Ниво заинтересованости за предузетништво је веома висок у свим старосним добима живота. Овакав раст предузетничког духа је један од најзначајнијих економских догађаја у новијој економској историји. Свуда у свету, ови нови економски „хероји”, мењају бизнис средину и играју веома значајну улогу у економијама својих земаља. Много боље од великих компанија, ови „мали џинови” иновирају производе и услуге, померају технолошке границе, отварају нова радна места.*

### **3. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У АУСТРИЈИ**

Аустрија је изванредан пример успешне политике општег развоја, подстицањем настанка малих предузећа. То је земља која је путем малих предузећа осигурала брз привредни раст и високу конкурентност.

То нису предузећа високе технологије ниту су капитално инртензивна предузећа. Већином су то мала предузећа услужне или туристичке делатности, мали индустријски погони, занатске радионице, продавнице или пољопредна газдинства. Квалитет рада, финансијска подршка и чврсти пословни односи чине основу њиховог успеха.

У Аустрији је удео предузећа у којима је до 100 запослених (не рачунајући пољопривреду), у другој половини 20.века, износио 98% и 99% укупног броја предузећа. Осим тога, ова предузећа осигуравају 55% радних места и остварују око 50% вредности бруто производње.

Већина малих и средњих предузећа у Аустрији делује на подручјима занатства, трговине и туризма. Скоро трећина бави се занатством, у коме је прелаз на самосталну делатност условљен релативно високим захтевима (дозвола за обављање самосталне делатности, мајсторски испит).

Занатство због тога већ традиционално има врло ваћну улогу у образовању омладине и квалификовању радника.

Туризам је у Аустрији врло важна грана и главни извор прилива девиза. За разлику од других земаља, у којима се граде велики хотели организовани у међународне ланце, аустријски хотели су претежно мали породични хотели у којима се одржава висок квалитет услуга и чува традиција. Сектор туризма у Аустрији типичан је сектор малог предузећа, у коме се без великих инвестиција рационално користе природни ресурси и остварује висок доходак.

Због побољшања животног стандарда и индивидуализоване потражње, најинтензивнији пораст броја малих и средњих предузећа забележен је у последњих десет година на подручју привредних и техничких услуга, здравства, становања, рекреације и забаве, као и сектора моторних возила. Аустријски министар за привреду има обавезу да сваке друге године у парламенту поднесе извештај о стању малих и средњих предузећа. Ти извештаји су постали најважнији извор информација о развоју тих предузећа. Важан фактору успешности малих и средњих предузећа у Аустрији јесте и висок степен њихове организованости, остварен обавезним чланством у привредним коморама. Висок степен организованости послодаваца омогућио је у годинама обнове после ИИ светског рата, стварање форума за ненасилно, договорно решавање интересних спорова, тзв социјално партнерство. Тиме је постигнута друштвена стабилност која је позитивно утицала на склоност малих предузетника ка инвестирању и тако знатно убрзала целокупни привредни развој Аустрије.

Аустријска држава је власник знатног дела аустријске крупне индустрије. Највећи део капацитета за производњу челика, хемијских и нафтних производа, железничког и ваздухопловног саобраћаја, велике банке и осигуравајућа друштва у власништву су државе, тако да држава још увек контролише (посредно или непосредно) привреду. Наравно, та контрола не кочи приватну иницијативу, која је простор за свој размах пре свега налазила у сектору малих и средњих предузећа.

Држава помаже локалну индустрију на различите начине:

- повољним кредитима,
- субвенцијама за отварање радних места,

- јевтином или бесплатном техничком помоћи,
- нецаринском заштитом, и сл.

Аустрија је доказ да успешан привредни раст не мора да се заснива на спектакулатним иновацијама нити великим заокретима.

Формуле успеха не морају свуда да буду једнаке. Квалитетан рад, знање и општа брига за напредак у стабилном правном и социјалном окружењу, уз отвореност према свету, могу да буду довољни услови за брз привредни развој и социјалну стабилност.<sup>24</sup>

#### **4. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У СРБИЈИ**

Савремене привреде се све више трансформишу у предузетничке, јер се путем предузетништва остварује раст производње, профита и запослености. Међународно пословно ангажовање је све више предуслов опстанка, а све мање једна од опција коју имају предузећа у савременом економском окружењу. Да би на најбољи начин искористили све предности међународног бизниса, компаније, пре свега, морају да разумеју који модели међународних тржишних улазака постоје и према томе да формирају своју сопствену стратегију развоја предузетништва. Сматра се да ће имплементација и развој предузетништва бити императив за 21.век. Већ је доказано да су мала предузећа окосница привредног развоја, мотор економског раста, носиоци иновација и отварања радних места.

Један од институционалних услова и претпоставке за развој предузетништва, јесте успостављање приватне својине. Након спроведеног процеса приватизације у Србији (већина предузећа у друштвеном власништву је приватизована), није се могло одмакло у развоју предузетничког духа и предузимљивости. Јесте се власнички и институционално променило али - мало суштински. Замењена су традиционална предузећа али није знатно урађено на имплементацији предузетништва. Разлог лежи у чињеници да је тешко приморати људе на промене: ставова, мисли, устаљених навика, мотивације.

Да би поспешила развој малих предузећа и предузетника, Влада Републике Србије донела је пакет мера под називом Стратегија развоја малих и средњих предузећа у Републици Србији 2003 – 2009. Реализацијом наведених мера

---

<sup>24</sup> Зборник радова *Предузетнички менаџмент*, Институт за развој малих и средњих предузећа д.о.о. Београд и Центар за инвестиције д.о.о. Загреб, стр. 409



требало је отворити значајан број радних места у оквиру сектора МСП, који ће омогућити ново запошљавање, али и запошљавање дела радника који услед реструктурирања великих друштвених предузећа и смањења броја запослених у јавним предузећима, остану без запослења.

Међутим, до данас сектор малих и средњих предузећа непрестано стагнира, што имплицира промену приступа развоја сектора МСП. Србији је потребан модел развоја МСП који би у условима светске економске кризе, недостатка обртног и инвестиционог капитала у земљи и са наслеђеним проблемима из постсоцијалистичког периода био прекретница у обнављању привреде, повећању запослености и животног стандарда становништва. У земљи влада политика знатног фискалног оптерећења привредника, високих пореза и доприноса на зараде, а о административним трошковима пословања да и не говоримо.

Неки сматрају да је предузетништво предодређено или се лакше успоставља и развија у одређеним делатностима што је само делимично тачно, јер није најважније на којим делатностима држава заснива своју привреду, већ да ли је у тој грани остварено предузетништво; важно је кренути од појединца, па преко сваке компаније, све до нивоа целог привредног система, те да у том ланцу, свако наведен преузме део одговорности за остваривање привредног развоја.

Значи, не само држава тј влада, која заиста треба да омогући опште услове који фирмама помажу да лакше дођу од информација, нове технологије, и стручних људи, већ и сваки радно способан појединац морао би да пружи лични допринос тако што ће најпре поћи од промена личних ставова и понашања а самим тим лакше ће се стварати групе истомишљеника и предузетних људи.

Осим тога, потребно је подржати оснивање консултантских кућа са реномираним стручњацима који би предузетницима пружали помоћ, савете, обуку и обезбеђивали информације уз ниже накнаде од садашњих на тржишту. Циљна група требало би да буде: незапослени, затим студенти, људи са ниским примањима који би оснивали додатне послове и приходе; избегла лица и она на социјалним програмима такође би дошла у обзир.

Уистину, сличне програме спроводи Национална агенција за регионални развој, која пружа различите видове непосредне и посредне подршке привредним субјектима, пре свега малим и средњим предузећима и предузетницима, од практичне подршке за оснивање предузећа до финансијских програма подршке.

Пословне услуге:

- Предузетнички сервис: информације, правни и финансијски консалтинг, консалтинг из области иновација и проналазаштва;
- Обуке за почетнике у бизнису;

- Стручна помоћ при конкурисању за бесповратна средства државе и кредите за почетнике;
- Менторинг;
- Финансијска подршка предузетницима, малим и средњим предузећима, удружењима предузетника и кластерима.“ (извор:хттп://нарр.гов.рс).

Агенција посебну пажњу поклања интернационализацији, односно успостављању веза између српских и иностраних предузећа, кроз стварање одговарајућих канала сарадње између локалних власти и институција у Србији и страним земљама, као и кроз стварање могућности и инструмената за директне контакте између предузећа заинтересованих за проналажење пословних партнера у свим областима сарадње.

И поред наведених услуга које пружа Агенција, значајни успеси нису забележени.

У овом тренутку није могуће ни учинити значајне помаке, са највећим јавним сектором у Европи, прескупом државном апаратуром са мноштвом агенција, завода, дирекција и других институција, застарелим пореским системом и без домаћих инвестиционих банака за подршку привреди.

Због свега наведеног, императив би била реформа јавног сектора и администрације смањењем броја агенција, завода, дирекција и других институција, као и реформа пореског система.

Реформа јавног сектора и редукација агенција и осталих институција створила би простор за значајне уштеде у републичком буџету и оснивање конкретних кредитних аранжмана Фонда за развој, Развојне банке Србије и сл. Истовремено, пореском реформом био би напуштен досадашњи начин линеарног опорезивања и уведене различите стопе пореза и доприноса за поједине привредне гране и делатности, према профитабилности и њиховим реалним платежним могућностима. То би довело до значајног растерећења нископрофитабилних привредних грана које имају потенцијал да запосле стотине хиљада људи, чиме би се смањила сива економија и убрзао развој предузећа у гранама пољопривреде, текстилне индустрије, занатству и једном делу сектора услуга. (Извор: [www.послодавци.орг.рс](http://www.послодавци.орг.рс) - интерпретирано).

Поред традиционалних мера економске политике за иницирање и унапређење предузетништва (које су се показале као недовољне), неопходно је применити и друге начине и стратегије, као што су:

- буђење свести сваког појединца у ланцу привређивања;
- развој едукативних програма за предузетнике и оне који то желе да буду;

- оснивање мноштва предузетничких инкубатора;
- интеграција у кластере.

Спровођење оваквих и сличних мера, омогућиће ширење предузетничке свести и духа, што ће се одразити на појаву иновација, промене у тенденцијама и укусима потрошача, свеопштег такмичења на ширем тржишту – самим тим и повећање конкурентности, а што опет има шире импликације на развој привреде.

## **ГЛАВА IV**

### **СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО И ПЕРСПЕКТИВЕ ПРЕДУЗЕТНИШТВА**

- 1. ПОЈАВА И ЗНАЧАЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА**
- 2. МОДЕЛИ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА**
- 3. СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО У СРБИЈИ**
- 4. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ИНКУБАТОРИ**
- 5. БУДУЋНОСТ ПРЕДУЗЕТНИШТВА**

## 1. ПОЈАВА И ЗНАЧАЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

У условима динамичних модерних друштава, социјално предузетништво се појављује као значајан покретач социјалне иновације и преобликовања различитих друштвених поља (здравства, животне средине, образовања, социјалне заштите, развоја предузетништва). Оно у великој мери подстиче препознавање и решавање социјалних проблема.

Социјално предузетништво тиме преузима и користи прилике које други пропуштају да унапреди системе, осмисли и распространи нове приступе и напредна одржива решења за стварање социјалних вредности. Једно од основних карактеристика социјалних вредности креираних овим путем, јесте *социјална и професионална интеграција радника у неповољном положају као и осталих рањивих група*.

У свету се данас евидентира све већа разноврсност правних форми по којима се оснивају предузећа са социјалним циљевима те је тешко направити јединствену дефиницију и класификацију предузећа која раде у области социјалне економије. Организације обухваћене овом заједничком концепцијом разликују се по називу, правној основи по којој се оснивају, унутрашњој организацији, статусу чланова (запослени и волонтери), циљним групама и другим особинама, али је заједничка особина свих социјалних предузећа да подразумевају програме радне и социјалне интеграције.

Уколико говоримо уопштено, социјална предузећа задовољавају социјалне и економске циљеве својих чланова или су окренута социјалним програмима у заједници када пружају услуге угроженим групама као што су деца, лица са инвалидитетом, стари, бивши овисници, бивши забробљеници, лица са менталним сметњама, итд. Опште особине социјалних предузећа су да промовишу јавни интерес заједнице, имају ограничену дистрибуцију профита, реализују социјалне програме и подржавају различите видове солидарности. Углавном подразумевају висок степен аутономије и социо-економских активности.

У литератури и пракси термин „социјално предузетништво“ није сасвим нов. Појављује се крајем осамдесетих у Италији, али и у другим европским земљама. Његова сврха је била да означи широку разноврсност производно-услужних пословних организација чије оснивање, у годинама пораста кризе теорије и праксе „државе благостања“, није било засновано искључиво на профиту, већ првенствено на социјалној мотивацији.

Иако су две основне манифестације предузећа са социјалном мисијом биле забележене још 70-их година 20. века, оне су формално и нормативно препознате, дефинисане и одређене италијанским Законом о социјалним кооперативама из 1991. године.

Поменути закон утврдио је два типа кооператива:

- „тип А социјалних кооператива“ - оне које испоручују и пружају социјалне, здравствене и образовне услуге;
- „тип Б социјалних кооператива“ - оне које обезбеђују радну интеграцију људи у неповољном положају.

Овде ћемо се задржати и описивати Тип Б:

Социјално предузеће се дефинише као сваки пословни подухват са социјалном сврхом – ублажавање/смањивање социјалних проблема или тржишних недостатака – који генерише социјалну вредност функционишући са финансијском дисциплином, иновацијом и одлучношћу приватног пословног сектора<sup>25</sup>

Социјално предузеће постиже финансијску одрживост кроз продају производа и услуга испоручених од своје циљне групе и користи овај приход да покрије трошкове везане за испоручивање услуга подршке предузетницима, као и трошкове пословања.

Социјално предузеће може самостално покренути група мотивисаних појединаца са добром идејом. Али, како год лепо звучало, то су најређи случајеви. Обично је за покретање и успех новог социјалног предузећа нужно да његов настанак иницира и/или подржи његов рад „неко са стране.” Ко може ити „неко?” Теорија и страна искуства уче да су то обично удружења грађана, бизнис компаније или држава (најчешће органи локалне самоуправе).

Власници социјалног предузећа су запослени. У име запослених социјално предузеће води менаѢер (директор). Када има услова у предузећу је запослен и социјални радник и други стручњаци за пружање помоћи запосленима. МенаѢер одговара скупштини односно управном одбору социјалног предузећа. Ово мало подсећа на некадашње радничко самоуправљање, али га сада можемо назвати концептом социјалнопредузетничког самоуправљања.

Циљ оснивања социјалних предузећа јесте оспособити и вратити тешко запошљиве категорије становништва на тржиште рада. Кроз мере активног укључивања (које посебан акценат ставља на социјалну економију), цена коју треба предвидети за подстицаје за запошљавање и образовање сиромашних и искључених грађана много је мања од цене сталних и неодрживих давања за социјалну заштиту.

---

<sup>25</sup> Дефиниција преузета Virtue Ventures LCC, видети детаљније на: [www.virtueventures.com](http://www.virtueventures.com)

## 2. МОДЕЛИ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА

- Организације основане ради запошљавања особа у неповољном положају.
- Организација за обезбеђивање услуга породицама, која обезбеђује бесплатне оброке деци из породица са ниским примањима, а које су уписане у програм дневног боравка организације.

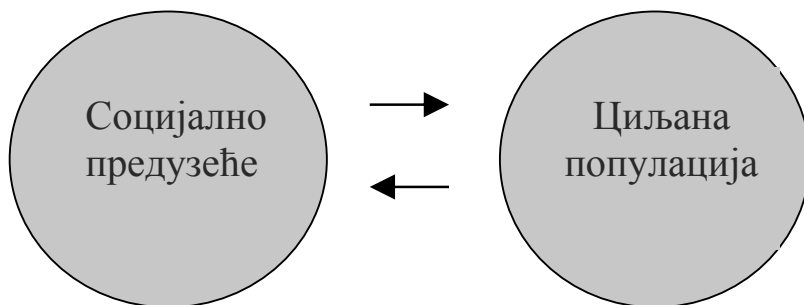
Користећи своју кухињу опремљену свим неопходним апаратима, своје дијететичаре и куваре, организација покреће посао катеринга, услужујући „социјално институционализоване“ делове тржишта – школе, дневне боравке, болнице, које су вољне и способне да плате ту услугу.

- Организација за економски развој жена, која подржава samozapošljavanje самохраних мајки кроз мале пословне консултантске услуге; а даље шири своју мисију отварајући социјално предузеће са клизним надокнадама (у зависности од могућности корисника услуга), како би се клијентима обезбедило више времена да се сконцентришу на своје послове.
- Предузећа која се баве запошљавањем својих клијената могу бити компаније за хигијенско одржавање стамбених и пословних простора, компаније за уређење простора, кафићи, књижаре, радње са поклонима, курирске услуге, обрада дрвета и механичке поправке.
- Модел социјалног који предузећа олакшава трговинске односе између циљне групе, малих произвођача, локалних фирми и кооператива и екстерног тржишта. Овакво социјално предузеће функционише као брокер, повезивањем купаца са произвођачима и обрнуто, и наплаћивањем ове услуге тј. не продаје производе на трзисту већ повезује своју циљну групу и клијенте са тржиштем. Типови ових социјалних предузећа укључују увоз-извоз, истраживање тржишта и брокерске услуге (сл. 8)



Слика 8: Однос социјалног предузећа са циљаном популацијом и тржиштем

- Извесни модели социјалног предузећа обезбеђују прилике за запошљавање и пословне обуке својој циљној групи или „клијентима“, особама са великим потешкоћама у запошљавању, као што су особе са инвалидитетом, бескућници, угрожена омладина и бивши преступници. Ове организације функционишу тако што предузеће запошљава своју циљну групу и продаје њихове производе и услуге на отвореном тржишту. Тип пословања ослања се на избор послова који су подесни за одговарајућу циљну групу, имајући на уму могућност за даљи развој одређених вештина (професионално оспособљавање) и конзистентности са способностима и ограничењима циљне групе, као и у односу на комерцијалну одрживост посла.



**Слика 9: Однос социјалног предузећа и циљане популације**

Значи, социјално предузеће постиже финансијску одрживост кроз продају својих производа и услуга. Приход се користи за плаћање стандардних трошкова пословања и додатних социјалних трошкова који настају запошљавањем припадника циљне групе (сл. 9)

Овакав модел запошљавања су широко употребљавала омладинска удружења, као и удружења особа са инвалидитетом, као и организације за пружање социјалних услуга које помажу женама са ниским приходима, зависницима на опоравку, бившим бескућницима, и др.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Интерпретирано: Голубовић Д., Јелачић М., Томашевић Н., Цвејић С., Велев Б., Јелачић, Велев Г. - Социјално предузетништво - Рубикон, Београд 2011



*ПРИМЕРИ:*

- *Фито Трејд (Fimo Trade) Африка је социјално предузеће - непрофитно трговачко удружење које промовише одрживу производњу и фер трговину доприносећи економском развоју јужне Африке. Главни циљ Фито Трејда је да развије пословна партнерства између руралних произвођача и купаца великих европских компанија које тргују природним производима. Чинећи то, социјално предузеће повезује руралне произвођаче из шест јужноафричких земаља са изворним добављачима купцима контролорима квалитета специјалистима за развој производа ово додатно помаже клијентима да осигурају уговоре за извоз и обезбеђује средства за развој информисања о афричким природним производима.*
- *Нова визија је регистрована као задруга основана 2010. године на југоистоку Србије у Пироту. Задруга се бави мешовитом пољопривредном производњом а све у циљу интеграције и смањења сиромаштва прогнаних и избеглих лица социјално угрожених и сиромашних старих особа. Оснивачи задруге су 20 приватних лица из угрожених категорија становништва првенствено расељеничке популације. Нова визија се првенствено бави производњом житарица и повртарских производа на парцели коју су добили на коришћење од града Пирота. Такође у плану је и набавка пластеника и система за наводњавање као и сирење постојеће обрадиве површине и асортимана производње у смислу отпочињања одгоја свиња. Вишак профита ће се инвестирати у ширење чланства задругепромоцију идеје социјалног предузетништва на локалном нивоу и у програме за угрожене категорије. У расподели добити једнако учествују сви задругари.*
- *Фонд за микро развој је микрофинансијска невладина организација основана ради подршке унапређењу социјалног и економског животног стандарда економски активног и сиромашног становништва у Србији. Фонд за микро развој има визију будућности у којој су финансијске услуге доступне свим предузетницима спремним да раде на реализацији својих пословних идеја а у циљу живота у добробити и достојанству. Фонд за микро развој (ФМР) основан је као невладина организација 2001. године као део међународне организације Дански савет за избеглице (ДСИ). ФМР је у потпуности и формално преузео програме: микрокредит техничка подршка и обука корисника од ДСИ почетком 2004. године.<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> Примери преузети од: Голубовић Д., Јелачић М., Томашевић Н., Цвејић С., Велев Б., Јелачић., Велев Г. - Социјално предузетништво - Рубикон, Београд 2011

Социјална предузећа могу бити различита по организацији и структури, али сва имају врло јасну социјалну и јавну сврху - остварени профит реинвестирају и непрофитна су, а користе се предузетништвом ради остваривања свог социјалног циља. Социјална предузећа могу пружати социјалне услуге угроженим категоријама становништва или услуге од јавног интереса и представљају одговор на друштвене проблеме на које држава није одговорила.

Тренутно, социјална предузећа на нивоу Европске Уније чине скоро 10% малих и средњих предузећа. У многим европским земљама социјална предузећа због користи коју остварују и вредности које стварају у друштву имају одређене фискалне бенефиције.

### **3. СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО У СРБИЈИ**

И поред неповољног правног и друштвено-економског оквира, социјално предузетништво у Србији тренутно постоји у форми појединачних иницијатива којима се проблеми незапослености и социјалне изопштености решавају у појединачним случајевима.

*Примера ради, Удружење за подршку особама ометеним у развоју "Наша кућа." Удружење постоји већ седам година, а основано на иницијативу родитеља, у жељи да младе особе са урођеним проблемима за које не сносе никакву кривицу, не остану целога живота пасивни чланови друштва, препуштени искључиво бризи најуже околине и социјалних установа државе. Својим активностима су, као један од неопходних сервиса подршке, основали Дневни боравак као иновативан програм подршке особама ометеним у развоју, који представља социјални модел приступа у раду и има за циљ животно и радно оспособљавање, развијање социјалних вештина и обезбеђивање услова за социјалну инклузију. Поред Дневног боравка су основали и службу подршке при запошљавању у затвореној средини, кроз оснивање Задруге за производњу папирне галантерије која је заснована на добровољном ангажовању, едукацији, развијању сервиса подршке и на крају профиту. Тиме су обезбедили услове за друштвену укљученост ове маргинализоване групе. Њихови корисници су добили шансу за свој први, прави, профитабилни посао.*

*Још један пример успешног социјалног предузећа је прво еколошко–социјално предузеће у Србији - Еко Бег. Предузеће ангажује жене које имају више од 45 година, а које су услед транзиционих промена, остале без посла и имају отежан приступ запослењу. Осим подстицаја запошљавања ове угрожене групе, предузеће ради на промоцији друштвено одговорног пословања, екологије и рециклаже, као и концепта социјалног предузетништва. Предузеће се бави специфичном рециклажом коришћених штампаних ПВЦ билборда из рекламних кампања. Хиљаде квадрата овог материјала заврше углавном на депонијама,*

пале се или се баце било где. У Еко БеГу се од овог материјала шију различити предмети високе употребне и додате вредности, као што су торбе, фасцикле, футроле, новчаници и слично, који се потом продају<sup>28</sup>

### **Добра торба - уникатна торба и пример социјалног предузетништва**

На свечаности у просторијама Смарт колектива 1. марта је јавности представљена – Добра торба. У питању је први производ и бренд социјалног предузећа у зачетку, које окупља незапослене жене из целе Србије и, с друге стране, стручњаке из области бизниса и маркетинга, који ће Добру торбу пласирати на тржишту. Добра торба је јединствена, лепа, трајна и zgodна у свакој прилици, а одликује је оригиналан домаћи дизајн, домаћа производња и универзалне вредности. Добру торбу шију незапослене жене, окупљене у више женских удружења широм земље и цео приход од продаје одлази њима. У производњу Добре торбе може да се укључи свака жена, преко локалних женских удружења, која уме да шије и има сасвим обичну машину за шивење. Радећи код куће, сама може да одреди када ће и колико времена посветити шивењу. Углавном су то жене без сталног запослења и редовних прихода, које живе у срединама где им се не отвара лако перспектива за економску сигурност и живот достојнији човека. Зато је свака продата Добра торба за произвођачицу велика, конкретна подршка и доказ да, када добије прилику, може да уради много за себе и своју породицу. Економска зависност и неравноправност извор су многих других негативних појава у друштву, које угрожавају живот и достојанство жена. Добра торба је корак ка другачијем, бољем положају жена. У производњу Добре торбе до сада су се укључили Удружење Равно из Ђуприје, Женска мултиетничка група Селеуш, Актив жена Бачки Јарак из Темерина, Клуб жена Хера из Бачке Тополе и Удружење за неговање традиције Извор из Књажевца.<sup>29</sup>

## **4. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ИНКУБАТОРИ**

С обзиром да развој предузетништва чини окосницу привредног развоја сваке државе, све више се придаје значај значај управо промовисању предузетништва. Као помоћ предузетницима и побољшању запослења, предлажу се разне мере међу којима се предузетнички инкубатори издвајају као једна од најефикаснијих мера.

Како сам термин инкубација потиче од латинске речи *иниубаре* и што значи *лежати на нечему* и означава три смисла: биолошко, медицинско и религиозно а

---

<sup>28</sup> Примери преузети са сајта [www.kombeg.org.rs/aktivnosti/c\\_MSP/Detaljnije.aspx?veza=3842](http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/c_MSP/Detaljnije.aspx?veza=3842)

<sup>29</sup> [www.sens.rs/aktuelnosti/dogadjaji/211-dobra-torba-unikatna-torba-i-primer-socijalnog-preduzetnistva](http://www.sens.rs/aktuelnosti/dogadjaji/211-dobra-torba-unikatna-torba-i-primer-socijalnog-preduzetnistva)

заједничко је то што указује на развој нечега, те тако и *инкубација бизниса* означава *својеврстан процес у циљу подстрека људи у започињању и развоју бизниса а већ основаним предузећима подстицај развоја иновација.*

У том смислу, предузетнички инкубатори могу се дефинисати као „локални центри за пословну помоћ” а имају за циљ:

- подстицање предузетних људи да започну сопствени бизнис, и
- подржавање основаних предузећа у развоју иновативних производа.

Значај инкубатора потврђује и њихов константан раст; примера ради почетком деведесетих година било их је око 200 да би данас достигли количину од преко 3 хиљаде.

У Србији се овај број знатно повећао, с тим што нажалост, нису сви регистровани инкубатори функционални.



Слика 10: Број инкубатора у Србији

До сада су се развиле две врсте инкубатора:

1. *Инкубатори који за циљ имају искоришћење производних простора а због смањења трошкова - тзв. технопаркови*

Ови инкубатори омогућавају приступ пословним просторима по знатно нижим ценама од тржишних. Користећи предности овог инкубатора, предузетници надахнути пословним идејама могу започети бизнис са нешто нижим

трошковима и радити на реализацији идеја. Улога државе јесте да пружа предузетницима закуп пословних просторија у свом власништву по нижим ценама а заузврат реализација тј. комерцијализација предузетничких идеја доприноси привредном развоју.

Инкубатор ове врсте пружа предузетнику само наведену врсту помоћи а за све остало: раст, развој, тржишно напредовање и др., препуштено је самој способности предузетника.

## *2. Инкубатори који за циљ имају креирање нових предузећа*

За разлику од првог типа инкубатора, ова врста је усмерена на развијање креативних способности предузетника, развијање таланата а може укључити и понуду пословног простора. Инкубатор учествује са предузетником од почетка тј. појаве идеје па све до њене комерцијализације и самосталног почетка пословања предузећа.

Инкубатори значи, представљају знатну подршку и помоћ потенцијалним предузетницима у следећем:

- пружају им приступ пословним просторима по нижим ценама него што су на тржишту;
- иницирају предузетничке таленте;
- помажу предузетнику да комбинује сопствена техничка знања са другим знањима и вештинама која су потребна у пословању;
- учествују заједно са предузетником од појаве идеје до настанка производа.

Неке компаније (на пример Кодак) имају сопствене инкубаторе, за потребе својих запослених, како би подстицали иновативност и креације. Потенцијалном предузетнику су омогућени сви неопходни услови и ресурси да развија производ, и уколико дође до његове комерцијализације, компанија има удела у профиту новог предузећа. У супротном, уколико би дошло до неуспеха, тај потенцијални предузетник остаје да ради у компанији. Ово је уједно и начин да се смањи одлив стручњака а у њима развију предузетнички потенцијали.

## **Врсте инкубатора**

У савременим тржишним привредама искристалисале су се следеће врсте предузетничких инкубатора:

- Универзитетски пословни инкубатори;
- Државни инкубатори;
- Инкубатори корпорације;
- Инкубатори франшизинга;

- Инкубатори као самостална предузећа.

Мотиви због којих *универзитети* оснивају инкубаторе су: стварање повољног амбијента за имплементацију научних достигнућа својих сарадника, могућност запошљавања свршених студената, повећање степена примењивости знања својих кадрова, привлачење нових научника под свој патронат, стварање повољних услова у циљу развијања веза између науке и њене примене и др.

*Владе и јединице локалне управе* имају велике разлоге за оснивање предузетничких инкубатора. Они се огледају у економском расту и развоју привреде на локалном нивоу. Тиме се решава проблем запослености, како кроз ново запошљавање тако и кроз преквалификацију и доквалификацију дела запослених. Овде нарочито долази до изражаја функција предузетничких инкубатора у изградњи локалне инфраструктуре.

*Корпоративни предузетнички инкубатори* настају у циљу бржег и ефикаснијег реструктурирања корпорације кроз подстицање иновативности и развоја малог бизниса. Мала предузећа постају конкуренција великим системима а на тај начин и њихови пословни партнери. Запослени унутар корпорације добијају своју шансу за развој иновативних идеја, јер велики систем најчешће не пружа елементарне услове за тако нешто (велики број хијерархијских нивоа, бирократски приступ, непостојање мрежног модела организације и сл.). Иноватори у инкубатору задржавају привилегије које се тичу радног места и најамнине за одређени временски период. За случај да идеја доживи потпуни успех оснива се самостално предузеће а корпорација задржава одређена права у остваривању профита. Тиме се стичу услови за повећање добити корпорације а запослени стимулишу за нове пословне подухвате. Неуспех иноватора га не елиминише из корпорације, што ствара позитивну радну атмосферу и спречава негативну флукуацију радне снаге (одлив стручњака и креативаца).

Предузетнички инкубатори који смисао свог постојања налазе у *франшизингу* своју делатност базирају на интерактивном односу између даваоца франшизе и њеног корисника. Франшизинг се најчешће дефинише као пословни аранжман где произвођач или дистрибутер дају ексклузивитет локалном предузетнику да самостално врши делатност по стандардизованој пословној процедури.

Предузетнички инкубатори овог типа су постигли значајан успех у следећим делатностима: дилери аутомобила, камиона и ауто деловима, пумпне станице, ресторани, продавнице хране и остала малопродаја.

Постоји могућност оснивања предузетничког *инкубатора као приватне компаније* на тржишним принципима пословања. Услов да би предузетник ушао у инкубатор је висок степен вероватноће да ће се његова предузетничка идеја тржишно валоризовати.

Ови типови тржишних инкубатора могу бити:

- Профитне институције и

- Непрофитне институције

Ако су организовани као профитне институције онда профит у целини припада оснивачима, док у другом случају остварени профит се усмерава у развој предузетничког инкубатора. У почетку су трошкови пословања инкубатора већи од остварених прихода па држава прави дотације у почетном периоду функционисања.<sup>30</sup>

Појава све већег броја предузетничких инкубатора иницирана је чињеницом да велики број идеја које би имале могућност комерцијализације, остају неупотребљене и неразвијене. Примера ради, процењује се да у САД око пола милиона научних резултата остаје неискоришћено, јер успех производа зависи не само од добре идеје и корисности већ и од услова за његов развој и то у смислу финансијске, техничке, организационе инфраструктуре. У том смислу, инкубатори и покушавају да обезбеде новим малим и средњим предузећима ресурсе потребне за побољшање њихових шанси за успех. Различити ентитети наглашавају различите мешавине простора, обуке, капитала, људског и компјутерског умреживања, консалтинга, итд.

Најбољи инкубатори бизниса покушавају да обезбеде све ресурсе за раст малог бизниса: простор, консалтинг, одређују уска грла и покушавају да их превазиђу. У зависности од окружења, уска грла могу да буду простор, обука, приступ капиталу или тржиштима, инфраструктура као што су компјутерске мреже, и много другог.

“Инкубатори омогућавају да се повезује техничко знање које је потребно за технолошку иновацију са пословним знањем потребним за њену успешну комерцијализацију. Успешно технолошко предузетништво, тражи бројна знања, како техничка, тако и пословна. Ретки су предузетници који имају сва потребна знања. Смисао инкубатора је у стварању окружења у коме ће се на подлози технолошке иновације развијати сва потребна знања за успешност предузећа... Потребно је да компетентне институције схвате да је инкубатор један од механизма за реструктурирање привреде на њиховом локалном подручју и да је потребно да у границама својих могућности учествују у оснивању и функционисању инкубатора. Што је већа свест о потреби икубатора у локалној заједници, то ће постојати бољи услови за њихово функционисање. Локалне државне институције могу да учествују у инкубаторима, тако што ће дати бесплатно или уз минималну надокнаду простор за инкубатор, обезбедити почетна финансијска средства, заинтересовати велика предузећа да пруже помоћ, као и привредне коморе, удружења привредника, предузетника и др. Предузетништво је динамичан процес и зато захтева међусобну повезаност

---

<sup>30</sup> Стојановић, Ж., Предузетништво, Висока пословна школа струковних студија Лесковац, 2011, стр. 237-238

предузетника са различитих институцијама. Зато ново предузеће мора да изгради властиту пословну мрежу да би могло успешно да се пробија на тржиште. Инкубатор помаже својим предузећима да развије такву мрежу, тако што организује међусобне контакте купаца и добављача са купцима у другим привредним организацијама, коморама, и свим институцијама које имају циљ да побољшају квалитет живота у одређеној регији. Инкубатор треба да организује облике оспособљавања предузетника, да би могли да стекну сва потребна знања за вођење пословања. Стваралачка клима у инкубатору позитивно утиче на поједина предузећа, она уче једна од других, преноси искуства и сл.<sup>31</sup>

*80% предузећа која напусте инкубатор опстану, док иначе само око 20% нових предузећа преживи.*

Сумирано:

*Основна функција инкубатора:*

- Помоћ предузетницима да покрену нова предузећа;
- Подршка предузећима у првој фази рада;
- Креирање радних места.

*Циљеви:*

- привредни развој региона;
- диверсификација индустрије одређеног региона;
- повећавање обима инвестиција;
- поспешивање привредне активности региона.

*Резултати који произилазе из процеса успостављања бизнис инкубатора:*

- Оснивање и опстанак предузећа – омогућавање најбољег старта за предузећа да би се повећале шансе за опстанак и раст;
- Укључивање друштва – подстицање развоја заједнице и кохезије, посебно у заједницама са високим нивоом незапослености;
- Јачање локалне Предузетничке културе – инкубатори могу бити катализатори за главне сервис провајдере, што помаже развој локалног талента;
- Утицај на локалну привреду – трговина међу предузећима;

---

<sup>31</sup> Сајферт, др Звонко., *Предузетнички менаџмент*, Завод за уџбенике и наст.средства Београд, 2002, стр. 212



- Демонстрација партнерства и добар извор односа са јавношћу за локалну или регионалну привреду; помаже у развоју и јачању партнерства, између националног, регионалног и локалног нивоа, јавног и приватног сектора;
- Обнова – обично укључује адаптацију и реновирање старих зграда, или реконструкцију оронулих индустријских објеката.

## **5. БУДУЋНОСТ ПРЕДУЗЕТНИШТВА**

Предузетничка економија показала се као покретач привредног развоја половином двадесетог века, када су велике компаније дошле до стадијума тромости и стагнације. Она је примера ради, у Америци забележена као феномен који је утицао на привредни раст кроз предузетничка знања и надахнућа.

Допринос предузетништва развоју мале привреде, економског раста и развоја иновација - сасвим је ноторна чињеница, везана за све делатности производње и услуга.

Нови предузетнички подухвати доводе и до значајног раста запослености. Оснивањем предузетничке фирме и новим пројектом, отварају се могућности запошљавања нових људи.

Потребно је подвући да предузетничка фирма искаче из клишеа којима су спутане велике организације и предрасуда као што је на пример питање постављања жена на више положаје и запошљавање припадника мањинске популације. Примера ради, предузетнички орјентисана америчка Сити банка (Citybank) антиципирана је пораст жена које се образују и запошљавају, и почела да запошљава управо овај кадар. Обучавала их је и омогућавала напредовање, док су остале компаније запошљавање већег броја жена сматрале проблематичним. Данас се сматра да је управо овај потез учинио Сити банку водећом банком Америке.

### ***Подстицај образовања и усавршавања предузетника***

Наравно, нема успешне стратегије развоја без учења о предузетништву. Оно се у Србији већ изучава у пословним школама и факултетима а значајна је чињеница што се уводи и у средње школе економског профила. Из тога произилази спознаја да се едукација о предузетништву посматра као обавеза а не само као циљ.

Ући у бизнис и водити га прогресивно, истовремено значи стално учити и усавршавати се. Предузетник мора да улаже и напор и време, како би своје знање подизао на све виши ниво. Шансе на тржишту могу да осете образовани и надасве информисани предузетници. Посебно је важан покушај издизања у инертном друштву јер „стапање“ са неинвентивним окружењем, доноси само летаргију и опадање пословних активности.

Усавршавање је вишеструко корисно: прво сам предузетник постаје самопоштованији и повећава се његово самопоуздање; друго пословни партнери

– постојећи и потенцијални, више цене образоване сараднике и радије са њима ступају у пословне односе.

И, како латинска пословица каже: „Није срамота не знати, срамота је не учити“, предузетник који не учи, постаје духовно сиромашан, не верује у себе, није вешт у свом раду и не убрја се у успешне.

Са друге стране, није само сам предузетник задужен за своје образовање, већ и компанија у којој он делује, тј. менаџери компетентни и сензитивни да „осете“ предузетника у запосленом, подстакну такве амбиције и омогуће му даље усавршавање и спровођење рођених идеја, како би се развили нови подухвати, производи и остварили пословни циљеви.

Осим тога, у компанијама треба да постоје новчани фондови, као извори финансирања предузетничких подухвата, усавршавања предузетника у виду разних семинара и едукација. Предузетнички орјентисана фирма неизоставно мора да негује зналце у свом пословном окружењу.

У нашем пословном окружењу, нажалост, неретко се дешавају супротне појаве: гушење иницијатива запослених, неприхватање идеја и „затварање очију“ пред стагнацијом.

### ***Образовне институције***

За менаџмент се може рећи да је врло узвишена професија јер заузима важно место у деловању свих осталих професија. За организацију пословања, стварање и спровођење идеја, координацију, стварање позитивне културе и климе, добрих међуљудских односа и др., одговоран је управо менаџмент.

Менаџмент као професија, стиче се образовањем. Харвард као најстарија и најкомпетентнија установа овог типа, на срећу није и једина. Све више се у свету оснивају високе пословне школе које продукују образоване људе, спремне да управљају другим људима и професијама.

Научна истраживања у развијеним земљама света су показала да је за развој предузетништва важан развој образовног система.

Образовни систем управо и даје подршку развоју предузетништва тако што им пружа знање, стручност и вештине. Управо ове личне вештине и природне умешности требало би да се форсирају од најранијег доба индивидуе, да се подстичу и негују све до универзитетског нивоа, где би се могло усредсредити на лидерске и менаџерске способности и вештине.

Осим тога, сваки човек мора да зна да је образовање пре свега процес и то *непрекидан*, да не постоји једном стечено знање за сва времена, већ га треба обнављати, допуњавати, надграђивати, обогаћивати.

И они појединци који се нису школовали у младости а то желе, имају могућност тзв. „школовања одраслих.“ Стога, је веома важна улога државе у смислу да организује образовни систем са циљем да:

- обезбеди сваком члану друштва да сходно својим склоностима и способностима одабере школовање;
- не занемари бригу за талентоване појединце;
- омогући непрекидно образовање током целог радног века човека;
- омогући образовање одраслих;
- развија научне, истраживачке и саветодавне инситуције чији ће задатак између осталог, бити и усмеравање тока образовања у складу са савременим трендовима;
- да упоредо са државним институцијама подстиче развој приватних образовних институција и њихово партнерство.

Теорија и пракса менаѢмента изучава се на високим пословним школама и факултетима а онедавно и у средњим школама економског усмерења.

Наставни програми подложни су променама, тј. прате дешавања у пословним свету. Да би се теоријско знање употпунило практичним и искуственим примерима, често се ангажују екстерни консултанати, запослени у великим компанијама, обично мултинационалним.

Имајући у виду константне промене у пословом окружењу, као и обимност информација, последњих година образовне институције као да лагано губе примарно место у образовању сваког појединца. То доказује и чињеница да стечена сведочанства и дипломе више нису меродавне у моменту ступања у радни однос, већ „покажи шта знаш.“ Осим тога, све више се сазнања црпе из секундарних извора: телевизије а нарочито са интернет страница. Постало је недовољно знање стечено у школама; оно се мора стицати из више извора: стручних часописа и публикација, као и неформално перцепцијом и адопцијом туђих знања, како теоријских тако и практичних. Пожељно је посматрати како неко нешто ради, свеједно да ли ради исправно или греши. Тако се селекује исправно од неисправног и проналазити пут до савреног.

### ***Појава и савлађивање баријера за равој предузетничких организација***

Повећи трошкови администрације, сложене и дуге процедуре, тежи приступ иницијалним финансијским средствима и сл., представљају главне баријере за оснивање нових предузетничких структура.

На срећу, десиле су се извесне промене у институционалном смислу: основана је Агенција за привредне регистре па је убрзано тј временски скраћен процес легализовања планираног бизниса – регистровање предузећа или радње, зашта је раније било потребно више од 15 дана. Наиме, у поменутој Агенцији процес регистрације траје око три радна дана укључујући и добијање пореског идентификационог броја – ПИБ, који се раније добијао у пореским управама, што је такође повећавало време и процедуру регистрације привредног субјекта.

Тако је предузетнику скинут један баласт, али остаје следећа баријера – обезбеђење финансијских ресурса, у случају да сам оснивач није припремио сопствена средства. Банке и друге финансијске институције третирају врло ризичним пласманом тзв. греенфиелд или старт-уп пројекте.

Због ублажавања тј. поделе ризика са банкама оснивају се гаранцијски фондови. У Србији је Гаранцијски фонд постојао и деловао од 2003. до 2009. године, када је припојен Фонду за развој.

Гаранцијски фонд је у време оснивања био прва финансијска институција, која је подстиче предузетништво, развој малих и средњих предузећа (МСП) и успостављање нове привредне структуре. Он, као институција, испуњавао и један од циљева транзиције – рађање и живот нове приватне привреде.

С обзиром да у нашој земљи постоји недовољно квалитетних извора финансирања, недовољно развијена приватна привреда и висок ризик пласмана, разлог за конституисање Гаранцијског фонда је био превазилажење поменутих проблема.

Улога Фонда није била давање новца, већ је њен продукт гаранција, као квалитетан инструмент обезбеђења од ризика пласмана у МСП, а чији су корисници банке које улазе у послове кредитирања пројеката МСП.

Управо је недостатак гаранција био главни разлог за велику опрезност банака у давању кредита малим и средњим предузећима. Ако су и одобравале, акценат је био на краткорочним кредитима, а сада се политика банака у погледу дугорочних пласмана знатно мењала у периоду постојања Гаранцијског фонда. Добијањем гаранције од стране Фонда, ризичан подухват предузетника за банку једноставно постаје мање ризичан.

За предузетника је било најважније, што је кредит могао добити и у случају када не испуњава све критеријуме које постављају банке (на пример нема довољно обезбеђења наплате потраживања), наравно под условом да је замишљени подухват процењен као профитабилан.

Оно што још спречава предузетника који има идеју и визију, да се упусти у предузетничке воде, јесте проблем личне природе а односи се на његов страх од неуспеха, који често повлачи за собом и губитак имовине, а посебно неповољно за предузетника јесте губитак поверења кредитора и стечених пословних партнера.

Када би предузетник имао легислативну подршку у смислу повољних законских одредби поводом неликвидности, које би давале још једну шансу уколико дође до неуспеха, лакше би се он отиснуо пут предузетничког бизниса (такав закон постоји у Белгији).

Честе промене законске регулативе такође представљају опасност за предузетника, јер се може десити да предузетник започне посао под једним

условима, који се у међувремену могу променити и угрозити му пословање и напредовање.

Зато поново наилазимо на важност питања обуке и образовања, једино оно што може предузетнику изградити прави одважни ментални састав тј. такву свест о високом пословном ангажману и непоколебљивост у намерама и походима. Таквом предузетнику неће сметати ни процедуре администрације, нити ће имати лична колебања.

Такође, подвлачи се важност и улога државе која је има обавезу да пружи непосредну подршку малим и средњим предузећима и предузетницима. Својим мисијом подстиче њихов развој, доприноси расту друштвеног производа и отварању нових радних места.

Из предходног проистичу и сами циљеви предузетништва :

- промоција и подстицање развоја предузетништва и предузетничког духа,
- отварање нових предузећа и раст и развој постојећих,
- развој тржишта консултантских услуга и
- развој предузетничке инфраструктуре.

Што се тиче самих услуга у потпори развоја предузетништва потребно је развити широк спектар услуга које помажу малим и средњим предузећима и предузетницима да унапреде своје пословање, а које се могу сврстати у три категорије: консултантске услуге, обуке и пословне информације, које предузетницима пружају сазнања о тржиштима (постојећим и потенцијалним), траженим производима и услугама, могућностима набавке опреме, потенцијалним стратешким партнерима, владиним програмима подршке МСП сектору, могућим донацијама, трансферу технологије, изворима финансирања МСП, сајмовима и свим важнијим манифестацијама у земљи и иностранству.

Преко је потребно следеће:

- Дефинисати промоцију развој предузетништва као један од стратешких циљева;
- Држава да директним и индиректним мерама подршке утиче позитивно на окружење за развој предузетништва;
- Донети сет закона који утичу или могу утицати на развој предузетништва;
- Оснивање агенција које се баве консалтингом и едукацијом Повећати учешће домаћих малих и средњих предузећа у иностраним стратешким савезима и аранжманима заједничких улагања (јоинт вентурес);
- предузетника (најбоље под покровитељством владе, како би биле ниске накнаде);

- Повећати конкурентне активности малих и средњих предузећа у економским секторима у којима одређена држава зависи од увозних добара и услуга; и повећати учешће малих и средњих предузећа у приходима од извоза.

Пожељно је следеће:

- Ширење свести код предузетника да оснивају своје клубове и интегришу се у удружења.
- Напуштати застареле везе и односе, непродуктивне процесе.
- Стремити ка постизању веће разноликости и интегрисаности економске активности.
- Омогућити партнерство између Владе, представника предузећа, консултаната и штампе, како би се у одређеним панел дискусијама и округлим столовима премошћавале потешкоће у развоју предузетништва.
- Посредством јавних медија емитовати едукативне садржаје о малим предузећима и приватној предузимљивости, у којима наводити примере успешних (како би се угледали на њих), али обавезно и неуспешних предузетничких покушаја, (у циљу учења на туђим грешкама).
- Организовати континуиране промотивне пројекте у сарадњи са образовним институцијама, комерцијално-банкарским сектором и привредницима.
- Штампати билтене и часописе и у њима објављивати успехе на пољу развоја предузетништва, како би се код непредузетнички скованих људи, пробудила свест о значају и улози предузетништва.

Развој малих и средњих предузећа и приватизација друштвене својине у нашој привреди два су неопходна услова за реafirмацију предузетништва. У таквим условима између предузетништва и приватне иницијативе често треба ставити знак једнакости. Једно без другог не постоји, оба се заснивају на приватној својини исуштински припадају малим предузећима. Тиме се, у основи, доказује да је предузетништво фактор процеса производње, без кога, као и без других конститутивних фактора ови привредни субјекти немају никакву економску шансу.

Веома су важне и *опште националне карактеристике* једног друштва. Од кључних фактора који могу утицати на успешност предузетничког подухвата из овог амбијента су:

- Доминантне друштвене норме, мишљење и ставови према пословној активности предузетника, његовој независности и самосталности;
- Отвореност друштва за подстицање и неговање предузетничке иницијативе;

- Обезбеђена и гарантована сигурност и заштита власништва и стечених права;
- Демографске карактеристике популације у погледу броја становника, стопе раста или опадања становништва и његове старосне, полне и образовне структуре.

Такође, *техничко-технолошки фактори* постају све значајнији. Утицај ових фактора на успех предузетничког бизниса огледа се кроз:

- Опште услове развоја науке, технике и технологије;
- Доступност формалних и неформалних технолошких информација и нових научних сазнања;
- Организованост и развијеност научно-истраживачког рада.

Потребан је заокрет у традиционалним схватањима, у културним, вредносним и идеолошким нормама и ставовима. Може се рећи да све културе и културне средине могу постати (мање или више) погодне и подстицајне за економски и социјални развој и напредак. То се дешава само када остваре преображај у свом традиционалном систему вредности, схватања и деловања.

Бројне привредне делегације високоразвијених земаља света, које свакодневно долазе у нашу земљу, показују да су оне заинтересоване за сарадњу и везу са нашим привредницима. Уколико би држава усвојила модел за управљање развојем предузетништва неке високо развијене земље и извршила хармонизацију и синхронизацију законске регулативе, поштујући специфичности наше привреде, све институције, које су повезане са развојем предузетништва, имале би интерес да ускладе своје концепције, тј. регулишу позитиван однос према предузетништву. Овако су предузећа у Србији препуштена сама себи и питање је колико имају снаге и шансе да се изборе против постојећих крутих и углавном дестимулативних закона и прописа.

Успешну реализацију одабране и усвојене стратегије за развој предузетништва, неретко државе нису у могућности саме да достигну, већ захтевају заједничке, координиране напоре низа субјеката, укључујући Владу, међународне кредитне институције, иностране донаторе, невладине организације, пословно-заступничке организације, пословни консалтинг и саветодавне услуге, као и мала и средња предузећа.

Искуства развијених западних привреда већ су користиле земље у транзицији и већина признаје да је приватно предузетништво од великог значаја за привредни развој и да представља битан елемент процеса реформе. Владе земаља у транзицији такође могу имати кључну улогу у развоју система подршке за предузећа. Неке од институција за подршку су тек у почетној фази, док су неке већ стекле огромно искуство, како у успесима, тако и у неуспесима. Многе од ових институција подршке нове су у тржишној привреди, недостају им

предузетничке вештине, а потребни су им људски и финансијски ресурси да би биле ефикасне. Међу институцијама подршке, бизнис инкубатори, иновативни центри, индустријски паркови и технопаркови показали су се као ефикасни инструменти за подршку предузетницима у започињању бизниса, за охрабривање младих предузећа и пружање подршке за опстанак у току почетног периода, када су најрањивији.

Искуства у управљању развојем предузетништва, њихов број, позитиван утицај на раст друштвеног производа и националног дохотка, високо релативно учешће запослених предузетништва у укупном броју запослених у високоразвијеним земљама, на једној страни, и недостатак финансијских средстава и времена као најважнијих ресурса у нашој земљи, на другој страни, указују да стратешки циљ земље треба да буде управљање развојем предузетништва.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Ставрић, Б., Кокеза, Г., Милачић, С.(2004). *МенаѢмент*, Економски факултет Приштина, Приштина
2. Ставрић, Б., Кокеза, Г., Милачић С.(2002). *Управљање пословним системом*, Технолошко-металуршки факултет Београд, Београд
3. Крстић-Ранђић, Ј. (2009). *Људски ресурси и менаѢмент знања*, Центар, Београд
4. Крстић-Ранђић Ј.(2015). *Предузетништво*, Висока пословна школа струковних студија Лесковац, Лесковац
5. Дракер, П.(1991)-. *Иновације и предузетништво*, "Привредни преглед", Београд
6. Вајић И.(2004). *Предузетнички менаѢмент*, Институт за развој малих и средњих предузећа д.о.о,Београд, Центар за инвестиције д.о.о., Загреб
7. Анђелковић, Ј., Анђелковић, Ж.(2006) . *Трговинско право*, Виша економска школа Лесковац
8. Винцент Н.(1999). *Како стећи самопоуздање*, ЕВРО, Београд
9. Зборник радова (2003). *Предузетнички менаѢмент*, Институт за развој малих и средњих предузећа д.о.о. Београд и Центар за инвестиције д.о.о. Загреб,
10. Илић, М.(2003). *Предузетништво-теорија и пракса*, Факултет за менаѢмент малих предузећа, Београд
11. Јовановић,М.,Ланговић,А.,Живковић,М.,Вељковић,Д.(2004). *Предузетништво*, Мегатренд - Универзитет примењених наука, Београд
12. Јокић, Д.(2002). *Предузетништво*, Аутор и Научно-истраживачки центар Ужице, Београд
13. Крстић-Ранђић, Ј.(2006). *Пут бизнис идеје до остварења* - магистарски рад, Београд
14. Дракер, П.(1995). *МенаѢмент за будућност*, Привредни преглед Београд, Пословни систем „Грмеч“, Београд
15. Бјелић, Н.(2005). *Предузетништво*, Виша економска школа Пећ, Београд
16. Ланговић,А.,Јовановић,М.(2001).*Управљање пројектима*, Мегатренд-Универзитет примењених наука, Београд
17. Милановић,З., Голубовић М.(2001). *Маркетинг*, Пословна школа „Мегатренд“, Београд

18. Отс, Д., *Комплетни предузетник*, Привредни преглед, Београд 1991, стр. 34
19. Пауновић, С.(1998). *Предузетништво*, Факултет за менаѢмент Универзитета „Браћа Карић“, Београд
20. Петковић,М.,Јовановић,М.(2000). *Организационо понашање*, Пословна школа „Мегатренд“, Београд
21. *Приручник за прирему индустријских студија изводљивости*, Унидо-Организација УН за индустријски развој, Београд 1983
22. *Приручник за примену заједничке методологије за оцењивање друштвене и економске оправданости инвестиција и ефикасности инвестирања*, Удружење банака Југославије, Београд 1988
23. Радовановић, Т.(2002). *Управљање предузетнишвом*, Факултет за менаѢмент, Нови Сад
24. Сајферт, З.(2002). *Предузетнички менаѢмент*, Завод за уѢбнике и наставна средства Београд
25. Шваб, Ч.(2001). *Пут ка успеху*, Графокомерц, Београд,
26. Timons, J.A. (1989). *The Enterpreneurial Mind*, Brick House Publicing Company, Massachusetts,
27. Шијаковић, I. *Предузетништво и културне вредности*, лична презентација на веб сајту [www.sijakovic.com](http://www.sijakovic.com), преузето априла, 2015
28. Дракер, П.(2005). *Управљање у новом друштву*, Адигес Нови Сад – Нови Сад
29. Божић, В. (2002). *Економика бизниса*, друго допуњено издање, БГЗ, Београд
30. Тарингтон,Д., Хал,Л. и Тејлор, С.(2004). *МенаѢмент људских ресурса*, Дата статус, Београд
31. Петковић, В.(2006). *Предузетништво*, ВПШ, Чачак
32. Голубовић, Д., Јелачић, М., Томашевић, Н., Цвејић, С., Велев, Б., Јелачић., Велев Г.(2011) *Социјално предузетништво: модели, компаративна пракса и правни оквир социјалног предузетништва у Србији* - Рубикон, Београд

**Web-site:**

- [www.preduzetnik.rs](http://www.preduzetnik.rs)

- [www.sme.sr.gov.rs](http://www.sme.sr.gov.rs)

- [www.poslovnapolitika.com](http://www.poslovnapolitika.com)
- [www.narr.gov.rs](http://www.narr.gov.rs)
- [www.poslodavci.org.rs](http://www.poslodavci.org.rs)
- [www.virtueventures.com](http://www.virtueventures.com)
- [www.kombeg.org.rs](http://www.kombeg.org.rs)
- [www.gdeinvestirati.com](http://www.gdeinvestirati.com)
- [www.sens.rs](http://www.sens.rs)
- [www.draganvaragic.com](http://www.draganvaragic.com)

## ДРУГИ ДЕО

### МЕНАЏМЕНТ У ПРЕДУЗЕТНИШТВУ

*Предузетнички менаџмент је сложенији и комплекснији од пословног менаџмента. Предузетник обично мора да се бави свим функцијама менаџмента за разлику од пословног менаџмента где менаџер има задатке из само једне области (планирања, организовања, вођења или контроле). Уз то, менаџер у предузетништву, мора да уводи иновативност у управљање својим предузећем. Истраживања говоре да предузетници поседују више лидерских него менаџерских карактеристика. То нам говори да предузетници већ имају знања и таленат за вођење, стратешко планирање, стварање визије.*

*Саме функције менаџмента у предузетништву се битније не разликују од функција менаџмента у пословном менаџменту. У овом делу рада је више пажње посвећено принципима менаџмента који су применљиви и у пословном и у предузетничком пословању. Како и Дракер примећује уколико предузетник познаје менаџмент може лако да га примени у било којој области пословања.*

## ГЛАВА V

### МЕНАЏМЕНТ У ТЕОРИЈИ И ПРАКСИ

#### 1. УВОД У МЕНАЏМЕНТ



Слика 11: Менаџмент(преузета слика са [www.savremenisport.com](http://www.savremenisport.com))

#### 1.1. Шта је менаџмент?

Најједноставнији одговор на питање шта је менаџмент је дао Робинс и Колтер<sup>32</sup> који кажу да је менаџмент оно што менаџери раде. Али ми још не знамо ни ко су менаџери. Због тога нам је потребно детаљније објашњење менаџмента. По Робинсу и Колтеру<sup>33</sup> менаџмент значи координисање активности везаних за посао тако да се оне обављају на ефикасан и ефективан начин са људима и уз помоћ других људи. Из овог одређења менаџмента видимо да се посао менаџера, препознат у координисању, одваја од послова осталих запослених. Слично Робинсу и Вилијамс<sup>34</sup> одређује менаџмент као обављање послова уз помоћ других. Он каже да менаџер не прави делове и не ради за фабричком траком. Менаџер је дужан да створи окружење у коме ће запослени производити конкурентно са осталим произвођачима који производе сличне или исте производе.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). Менаџмент, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>33</sup> исто

<sup>34</sup> Вилијамс, С., (2010). Принципи Менаџмента, Датастатус, Београд

<sup>35</sup> исто

Према Дракеру, менаѢмент је кључна друштвена институција која је посебно одговорна за остваривање задатака и организовани економски напредак.<sup>36</sup>По њему, менаѢмент је незаменљив и одражава основни дух модерног доба. МенаѢмент је друштвено одговоран и мења апсолутистичког шефа тираније. Дракер је дао своју дефиницију менаѢмента:“Стицање знања да би се открило како постојеће знање може најбоље да се примени да би дало резултате јесте, заправо, оно што мо подразумевамо под менаѢментом.”<sup>37</sup>

Из ових дефиниција се види да менаѢер не може да ради шта жели и да ради на било који начин. МенаѢмент значи обављање послова на ефикасан и ефикаван начин.

- **Ефикасност** је обављање посла уз минималан напор, трошкове или отпад. То би значило да менаѢмент неке организације извлачи максимум уз минимална улагања у инпуте(трошкови људских, материјалних, финансијских, физичких и информационих ресурса). Можемо још да кажемо да је ефикасност „обављање послова на прави начин.“
- **Ефективност** је извршавање задатака који доприносе остваривању организационих циљева. Ефективност би била „радити праве ствари.“ Пример за ефективност је постизање голова у спорту(фудбалу). Ту најбоље видимо и нераскидиву везу између ефикасности и ефективности. Играчи могу максимално трчати за време целе утакмице уз минималну потрошњу своје енергије(ефикасност), али ако не постигну гол(ефективност) онда нису остварили свој циљ(победа или нерешен резултат). Исти случај је и са производњом аутомобила. Фабрика може максимално извладити из својих ресурса, али ако произведе неконкурентан и за тржиште безвредан аутомобил онда ту не постоји ефективност, иако постоји ефикасност.

На крају овог уводног дела можемо да закључимо следеће:

- МенаѢмент је континуирани процес обављања пословних активности уз помоћ менаѢера. Без менаѢера нема ни менаѢмента.
- МенаѢмент је делотворно знање које поседују и примењују менаѢери утичући тако на запослене ради остваривања организационих циљева.
- У менаѢменту одлуке доносе менаѢери. Они спроводе те одлуке посредством и уз помоћ других људи.

---

<sup>36</sup> Дракер,П.(2006). *Дракер из дана у дан*, Адигес, Нови Сад

<sup>37</sup> Drucker, P. (2004). *The daily Drucker*, Harper Collins Publishers

- Менаџмент мора да ради на ефикасан и ефикасан начин.



Слика 12: Однос менаџмента према ефикасности и ефикасности

#### 1.1.1. Због чега је важан менаџмент?

Дракер је стално наглашавао како се успешне компаније разликују од неуспешних управо по њиховом односу према својим запосленима или једноставније речено, по њиховом стилу управљања. Према његовом мишљењу, менаџмент је незаменљив јер *“...изражава веровање у могућност контроле људског опстанка помоћу систематске организације економских ресурса и убеђења да економска промена може да се претвори у најмоћнију машину за остваривање социјалне правде и опште добробити за људе.”*<sup>38</sup>

У најуспешнијим компанијама менаџери користе стил управљања који обезбеђује сигурност радног места запослених, учешће у управљању и плате које су условљене постигнутим резултатима.

По Пфеферу да би људи били извор конкурентске предности потребно је обезбедити следеће праксе менаџмента:<sup>39</sup>

- 1) Сигурност радног места;
- 2) Селективно запошљавање;

<sup>38</sup> Drucker, P. (2004). *The daily Drucker*, Harper Collins Publishers

<sup>39</sup> Pfeffer J. (1996). *The Human Equation Building Profits by Putting people First*, Boston Harvard Business School Press

- 3) Самоуправни тимови и децентрализација;
- 4) Плате које су у складу са перформансама компаније;
- 5) Обука и развој вештина;
- 6) Смањење разлика у статусу између менаѢера и запослених и
- 7) Размена информација.

## **1.2. Функције менаѢмента**

Функције менаѢмента су одређени послови или задаци које менаѢмент обавља док координише рад других.<sup>40</sup> Анри Фејол<sup>41</sup>, један од оснивача науке о менаѢменту, радећи као директор компаније је закључио да успех компаније много више зависи од управљачких способности лидера него од његових техничких способности. По њему, менаѢери треба да обављају пет менаѢерских функција да би били успешни: планирање, организовање, координација, командовање и контрола. Данашње функције менаѢмента нису битније промењене, сем што су координација и командовање означене као једна функција - вођење. Бројна истраживања показују да компаније где менаѢери успешно обављају планирање, организовање, вођење и контролу имају боље резултате у пословању.<sup>42</sup>

### **1.2.1. Планирање**

Планирање подразумева да менаѢер одређује организационе циљеве, размишљајући на који начин ће их остварити. Без планирања није могуће организовати рад у било којој врсти организације. Постављени циљеви мотивишу људе да улажу веће напоре како би остварили постављене задатке. Бројна истраживања показују да добро планирање има везе са добрим перформансама компанија. Код планирања менаѢер бира задатке који се морају испунити, прави списак приоритета и води рачуна да запослени увек буду упознати са детаљима плана. Планирање је битно и за краткорочне и за дугорочно постављене циљеве.

### **1.2.2. Организовање**

Организовање је подела задатака појединцима или групама унутар организације, који су разрађени током планирања. Путем организовања менаѢер спроводи оно што је планирао. Сама организација послова се спроводи преко радних задатака које менаѢер посебним поступком описује за свако радно место, сваког

---

<sup>40</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>41</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

<sup>42</sup> исто



појединца или групу. За сваког менаџера овај посао је велики изазов, јер не само да треба да подели задатке запосленима, већ треба да за сваког запосленог пронађе посао који ће њему одговарати и где он може да пружи максималне резултате.



Слика 13: Повезаност организационих циљева са функцијама управљања

### 1.2.3. Вођење

Вођење подразумева да менаџер мотивише подређене запослене на рад ради остваривања задатака и испуњења планова као и избор најефикаснијег система комуникације. Менаџери воде активности чланова организације у жељеном смеру. Добро вођење подразумева решавање радних задатака у циљу остваривања планова организације.

### 1.2.4. Контрола

Контрола обухвата надзор над оствареним резултатима, као и поређење оствареног са постављеним стандардима од стране менаџера. Уколико се стандарди неиспуњавају менаџер је принуђен или да мења стандард или да мења или обучава запослене за успешно извршавање задатака.

## 1.3. Ко су менаџери?

Како и Робинс и Колтер<sup>43</sup> примећују све је теже уочити разлике између менаџера и запослених па нам то ствара проблем код дефинисања појма менаџер.

<sup>43</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

Запослени све чешће успешно преузимају послове које су некада радили менаѢери.<sup>44</sup>

Реч менаѢер се користи када желимо да означимо носиоца менаѢмента у организацији. Код нас се, поред термина менаѢер употребљава и термин руководилац, управник и директор. По Машићу, на менаѢере се гледа као на особе које поседују знање, способности и вештине и који то успешно знају да примене на друге раднике.<sup>45</sup> Робинсова и Колтерова<sup>46</sup> дефиниција менаѢера има веома слично значење. Они кажу да менаѢер ради са другим људима, координирајући њихов рад како би остварио организационе циљеве.<sup>47</sup>

#### **1.4. Врсте менаѢера**

**Скоро све теорије и праксе препознају четири врсте менаѢера: топ менаѢери, менаѢери средњег нивоа, менаѢери прве линије и лидери тимова.**

##### **1.4.1.Топ менаѢери**

Топ менаѢери се налазе на врху организационе пирамиде менаѢмента у организацији. Топ менаѢери заузимају позиције као што је генерални директор, оперативни директор, финансијски директор, председник, потпредседник, члан управног одбора. По Вилијамсу<sup>48</sup> топ менаѢери су одговорни за:

- **Стварање услова за промене.** У ове промене, поред мисије и визије организације, мисли се и на промене организационе културе компаније. МенаѢери морају имати велико искуство, велико знање и храброст да би успели да мењају организације. Да би створили позитивну организациону културу морају да мењају постојећу културу што може да траје дуго времена.
- **Стварање посвећености заједничке одговорности према послу** код запослених је такође важан и често врло одговоран задатак топ менаѢера.
- **Топ менаѢери воде рачуна о променама у окружењу и брзо реагују на њих.** Они прате потребе тржишта, кретања понуде и тражње и прате иновације како би могли на време да прилагоде производњу или услуге тим захтевима.

---

<sup>44</sup> исто

<sup>45</sup> Машић, Б. (2009). *МенаѢмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

<sup>46</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>47</sup> исто

<sup>48</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

#### 1.4.2. МенаѢери средњег нивоа

МенаѢери средњег нивоа се налазе у средини организационе прирамиде менаѢемента у организацији. Они су одговорни топ менаѢерима тако да је њихов први задатак остваривање циљева које је поставио топ менаѢмент. МенаѢери средњег нивоа су одговорни за:<sup>49</sup>

- **Усклађивање** својих циљева са циљевима топ менаѢемента;
- **Планирање** потребних људских и материјалних ресурса;
- **Повезивање** група, тимова и појединаца у функционалну целину која треба да одговори потребама организације и остваривања додељених задатака;
- **Вођење** рачуна о томе да најбољи запослени заузимају позиције које ће одговарати њиховим способностима. Ова врста менаѢера најчешће се брине о увођењу и избору нових менаѢера у организацији;
- **Спровођење** стратегија топ менаѢемента. Ови менаѢери су на извору података тако да могу предложити топ менаѢменту промене стратегија уколико започети процеси у организацији то захтевају.

#### 1.4.3. МенаѢери прве линије

МенаѢери прве линије брину о активностима запослених који немају статус менаѢера.<sup>50</sup> Они воде и усмеравају рад непосредних извршилаца посла, што би значило да се баве остваривањем оперативних циљева и задатака. За свој рад одговарају менаѢерима средњег нивоа. МенаѢери средњег нивоа још су одговорни за:<sup>51</sup>

- **Подучавање и обуку запослених.** Честе промене у производњи и увођење нових процеса рада захтевају сталну обуку запослених. МенаѢери на најнижем нивоу су дужни да благовремено организују извршавање задатака од стране радника како би организација успешно функционисала.
- **Припремају радне распореде и радне планове на краћи период;**
- **Пружају подршку запосленима** да остварују задатке;

---

<sup>49</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢемента*, Датастатус, Београд

<sup>50</sup> Машић, Б. (2009). *МенаѢмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

<sup>51</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢемента*, Датастатус, Београд

- **Баве се регрутовањем нових радника.** Спроводе интервјуе кандидата за посао.

#### 1.4.4. Лидери тимова

Не препознају сви теоретичари менаџмента четврту врсту менаџера - лидере тимова. Ова релативно нова врста менаџерског посла брине се о остваривању резултата тимова у организацији. Лидери тимова нису одговорни за испуњење задатка тима. Њихов задатак је да помажу члановима тима да испуњавају задатке, планирају послове, решавају проблем и сарађују са осталим члановима тима. Један од најважнијих задатака ових лидера је брига о доброј комуникацији међу члановима тима која је најважнији услов за успешно остваривање задатака.

### 1.5. Менаџерске улоге

**Улога менаџера се односи на специфичне категорије менаџерског понашања. Менаџерске улоге се односе на задатке и послове које менаџери обављају у организацији.<sup>52</sup>**

Према Минтзбергу<sup>53</sup> рад менаџера може најбоље да се види преко његових улога које имају на послу. Он је препознао десет различитих, али међусобно повезаних улога које менаџери извршавају. Сврстао их је у три кључне врсте улога док раде свој посао:

- 1) Међуљудске улоге;
- 2) Информационе улоге и
- 3) Улоге у одлучивању

#### 1.5.1. Међуљудске улоге

**У међуљудске или интерперсоналне улоге спадају послови које менаџери обављају радећи са људима. Ове улоге подразумевају још и цеременијалне и симболичке активности менаџера у организацији.**

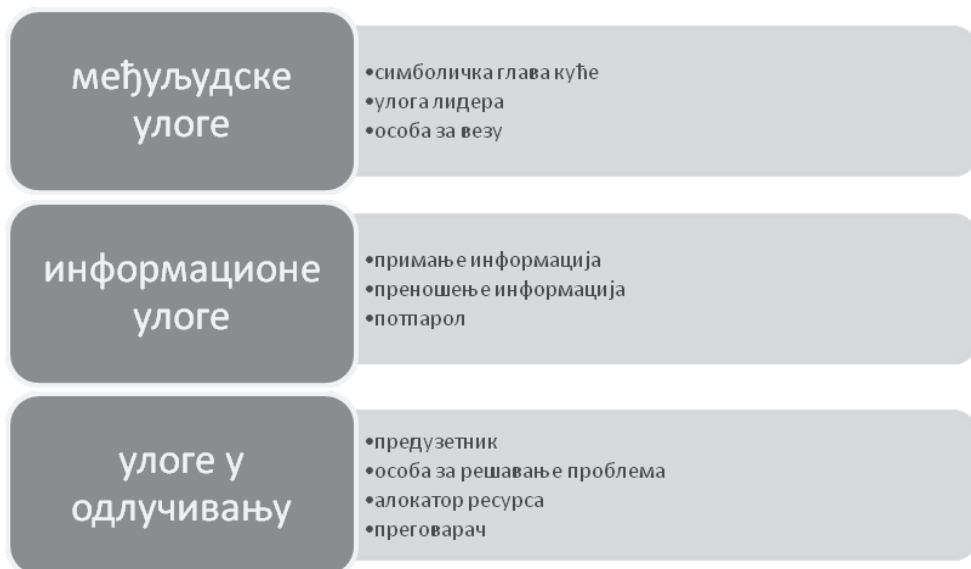
---

<sup>52</sup> Павловић, Н. (2014), *Нове улоге менаџмента људских ресурса*, Ђура Јакшић, Рача

<sup>53</sup> Mintzberg, H.(1971). *The Rise and fall of Strategic Planung*, Free Press, New York

У међуљудске улоге Минтзберг<sup>54</sup> је сврстао:

- **Симболичка глава куће.** Као глава куће менаѢер извршава церемонијалне дужности: дочекује госте, отвара својим говором свечаности у фирми, потписује документа за која је задужен.



Слика 14: МенаѢерске улоге(извор:Робинс и Колтер, МенаѢмент, Датастатус)

- **Улога лидера.** Лидер је одговоран за вођење запослених. Његов задатак је да мотивише раднике и да од њих створи следбенике који ће испуњавати задатке. Задатак менаѢера је да запосленима пронађе посао који ће одговарати њиховим способностима и да их обучи за добар рад.
- **Особа за везу.** МенаѢер одржава контакте са људима ван организације који могу да му доставе информације од важности за фирму.

#### 1.5.2. Информационе улоге

**Информационе улоге се односе на примање, скупљање и ширење информација у организацији.** Информационе улоге подразумевају:

<sup>54</sup> исто

- **Примање информација.** МенаѢер је задужен за пријем и контролу информација. Он пажљиво прати информације на основу којих одређује положај своје организације у окружењу.
- МенаѢер је задужен за **преношење информација** онима које су те информације важне, како би могли да раде ефикасно свој посао.
- **Потпарол.** МенаѢер је задужен за преношење информација спољном свету. Он пажљиво бира које ће информације послати ван своје фирме како би људи имали најбољу могућу слику о организацији. Такође, менаѢер обавештава чланове управног одбора о резултатима рада организације. Саопштења за штампу обично даје менаѢер фирме.

### 1.5.3. Улоге у одлучивању

**Одлучивање је процес бирања једног решења од доступних алтернатива. Одлучивање је системски процес током кога менаѢери дефинишу проблеме, процењују алтернативе и бирају оптимална решења која њиховим организацијама доносе максималну добит.**

Одлуке у одлучивању се односе на доношење правилног избора. По Минтзбергу менаѢери обављају четири подулоге у одлучивању:<sup>55</sup>

- 1) **Предузетник.** Свакодневни задатак менаѢера је да се бави проналажењем нових путева за организацију коју води. Такође, води бригу о благовременом укључивању иновација ради унапређења услуга или производа. Промене унутар организације су један од најважнијих послова и задатака менаѢера.<sup>56</sup>
- 2) **Особа за решавање проблема.** МенаѢер се бави проблемима у функционисању организације. Он је задужен за добро функционисање фирме и свођење проблема на минимум.
- 3) **Алокатор ресурса.** МенаѢер је задужен за расподелу материјалних и људских ресурса. Он брине ко ће све добити материјалне ресурсе и како ће их трошити. Такође брине о томе колико је људи потребно за добро функционисање организације. Његова брига је и примање и отпуштање запослених.
- 4) **Преговаравач.** МенаѢер је задужен за представљање организације у преговорима и склапању уговора. Исто тако, преговара са синдикатима и запосленима око плата и бенефиција за запослене.

---

<sup>55</sup> Mintzberg, H.(1971). *The Rise and fall of Strategic Planning*, Free Press, New York

<sup>56</sup> Хисриш, Р, Петерс,М, и Шеперд,Д. (2011), *Подузетништво*, Мате д.о.о., Загреб

## **1.6. Вештине у менаџменту**

Посао менаџера је врло сложен. Да би могао да одговори на све захтеве посла менаџер мора да поседује одређене вештине које му доносе предност приликом решавања проблема.

**Церто<sup>57</sup> дефинише вештину управљања као способност извршења процеса постизања организационе циљева са расположивим материјалним и људским ресурсима.**

Према Роберту Кацу<sup>58</sup> менаџерима су потребне три основне вештине: техничке, људске и концептуалне. Погледајмо сваку од них:

- 1) **Техничке вештине.** Ове вештине се односе на стручно знање које је менаџерима неопходно за добро обављање посла. Свака организација има потребе за другачијим знањима менаџера у зависности од послова којим се баве.
- 2) **Људске вештине.** Ове вештине траже од менаџера да зна како треба радити са људима. Посебно је важно да менаџер познаје рад не само са појединцима, већ и рад са групама и тимовима. Менаџер са овим вештинама извлачи максимум из запослених, стварајући добру атмосферу за рад. Према Големану менаџери који поседују ове вештине имају виши ниво емоционалне интелигенције.<sup>59</sup>
- 3) **Концептуалне вештине.** Од менаџера се тражи да сагледа организацију као целину, да схвати како њени делови функционишу посебно, а како као целина. Изузетно је важно да менаџер уклопи организацију у окружење како би остваривала своје постављене циљеве.

---

<sup>57</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>58</sup> Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator *Harvard Business Review*

<sup>59</sup> Големан Д, (2008), *Емоционална интелигенција*, Геополитика, Београд.

МЕНАЏЕРИ ПРВОГ НИВОА	МЕНАЏЕРИ СРЕДЊЕГ НИВОА	МЕНАЏЕРИ НАЈВИШЕГ НИВОА
КОНЦЕПТУАЛНЕ	КОНЦЕПТУАЛНЕ	КОНЦЕПТУАЛНЕ
ХУМАНИСТИЧКЕ(ЉУДСКЕ)	ХУМАНИСТИЧКЕ(ЉУДСКЕ)	ХУМАНИСТИЧКЕ(ЉУДСКЕ)
ТЕХНИЧКЕ	ТЕХНИЧКЕ	ТЕХНИЧКЕ

Слика 15: Вештине у менаџменту и њихова заступљеност у зависности од нивоа менаџмента (преузета слика са [www.ekonomskiportal.com](http://www.ekonomskiportal.com))

### 1.6.1. Модерни приступ вештини управљања

Савремени приступ се не разликује значајно од класичних теорија. Овај приступ полази са позиције дефинисања задатака које менаџер треба да обави и пописом вештина које менаџер мора да поседује, како би постављени циљеви били успешно достигнути. Церто<sup>60</sup> препознаје три основна типа активности које модерни менаџери обављају:

- 1) Активности повезане са **задацима** које се заснивају на извршавању управљачких дужности у организацији.
- 2) Активности повезане са **људима**, где се менаџери баве људима у организацији.
- 3) Активности повезане са **променама**, где менаџер максимално улаже напоре да организацију мења у складу са ситуацијама у којима се налазе.

### 1.7. Задатак менаџера је да управљају на дужи рок

У раду Леонарда Шлесингера “Како размишљати као директор”, он наводи седам задатака менаџера који управља на дужи рок. Према њему, циљ сваког менаџера је да постиже врхунске резултате у својој организацији. Да би то остварио, менаџер мора да се усредсреди на седам основних задатака.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>61</sup> Колинс, Е и Девана, М. (2002), *Изазови менаџмента у XXI стољећу*, Мате д.о.о. , Загреб



- 1) **Стварање позитивне радне околине.** Стварање позитивног радног окружења значи стварање одговарајуће организационе културе која ће имати позитиван утицај на дешавања у организацији. Рад на обликовању организационе културе организације је један од тежих задатака менаѢера. Он треба да промени неодговарајућу организациону културу која је састављена од многобројних субкултура сваке организације. Свака субкултура може да буде уствари организациона култура сваког запосленог. Ако знамо да је организациона култура састављена од ставова и вредности, који се код људи најтеже мењају, онда нам је јаснија тежина задатка менаѢера да мења окружење организације.
- 2) **Дефинисање стратешког смера.** Без обзира о ком нивоу менаѢмента се ради, брига сваког менаѢера је праћење и извршавање стратешких циљева организације. МенаѢер се бори за остваривање стратегије, укључујући и мотивишући за њену реализацију све запослене. Пошто се све стратегије у модерном менаѢменту мењају приликом спровођења посебно је важно ослушкивати иницијативе и иновације за промене дате стратегије.
- 3) **Доделивање и усмеравање средстава.** Да би менаѢер могао да претвори стратегију у стварност потребна су му људска и материјална средства. МенаѢер је једина особа која распоређује средства у организацији и одлучује о томе ко ће какву улогу играти у пројекту. То значи да менаѢер преузима одговорност и за одлуке, али и за извршавање задатака стратегија и пројеката. МенаѢер често мора да преговара са људима унутар и ван своје организације како би донео правилне одлуке о расподели средстава.
- 4) **Подизање квалитета управљања.** Да би подигао квалитет управљања менаѢер не може да ради само на свом развоју. Потребно је развијати и своје подређене. МенаѢер се, поред свих задатака које има, бави одабирањем својих сарадника и њиховом квалитетном обуком. Да би то постигао он мора да прати и анализира потребе организације и да правремено реагује постављањем правих људи на одговарајућа места. Од његовог избора стила управљања зависиће и понашање његових следбеника и њихови резултати. Мотивисање сарадника и привлачење нових, квалитетних људи у управљачки тим је основна делатност менаѢера који желе изврсност у управљању.
- 5) **Организовање активности.** МенаѢери имају најважнији задатак од свих запослених у организацији да организују активности. МенаѢер организује активности кроз:
  - а) дефинисање концепта организације, то јест како ће различити делови организације функционисати и које задатке ће у спровођењу

планова добити. Концепт организације се дефинише после анализе тржишта и окружења у коме послује организација;

б) одлучивање о организационој структури управљања, значи да менаѢер поставља задатке сваком делу организације и од њих захтева одговарајуће резултате;

в) дефинисању међуфункцијских односа или координација између делова организације. МенаѢер мора имати велику слику рада своје организације тако да, сагледавајући организацију као тоталитет, зна како ће она најбоље да функционише.

6) **Постизање изврности у поступцима и спровођењу одлука.** МенаѢер свакодневно утиче на рад организације својим стилем управљања, начином на који спроводи одлуке и начином на који расподељује време. Стил управљања је веома важан за стварање доброг радног окружења и привлачења следбеника у организацији. Начин на који менаѢер спроводи одлуке је од великог значаја за сваку организацију и свако укључивање запослених у одлучивање може довести до бољих одлука менаѢера. МенаѢер је најзаузетији запослени у организацији. Његова расподела времена је драгоцену за рад сваке организације. Уколико има превише “гутача” времена онда ће имати мање времена за најважније ствари, стварање визије и стратегија.

7) **Задржавање широких видика.** МенаѢер мора да се бави променама у својој организацији. Свакодневно треба да ради на томе. Три питања, која ће постављати себи, су веома важна да организација иде у жељеном смеру:

**а) Зашто?** Треба пресиспитати политику и филозофију рада организације. Важно је променити процедуре и правила ако су застарела и не доносе добре резултате.

**б) Шта ако?** Ово питање менаѢер поставља и када организацији добро иде и када иде лоше. Позитиван однос према променама може помоћи у обликовању политике која ће донети добре резултате.

**в) Шта ће то захтевати?** Ако треба да дође до промена шта ће менаѢер морати да уради? Овде спадају и неке непопуларне мере као што је отпуштање радника или затварње неког погона организације.

Овде нису побројани сви задаци менаѢера. Не треба стављати акценат ни на један задатак посебно, јер је сваки важан и зависиће од ситуација у којем се налази организација. МенаѢер је тај који има одговорност за свој рад. Његов рад се мери искључиво постигнутим резултатима.

### 1.8. Менаџери и лидери

Често се поставља питање каква је разлика између менаџера и лидера. По Робинсу и Колтеру<sup>62</sup> менаџери се именују на своја радна места, а њихова вештина је заснована на формалној власти која је уграђена у тај положај. За разлику од менаџера лидери имају способности да утичу на друге из разлога који су изван формалне зоне ауторитета.<sup>63</sup>

**Лидерство према Нортхоузу је процес у коме појединац остварује утицај на групу ради остваривања заједничког циља.**<sup>64</sup>

Менаџмент	Лидерство
Ствара ред и конзистентност	Ствара промене и кретање
Планирање и буџетирање	Усмеравање
Састављање агенди	Креирање визије
Утврђивање распореда	Разјашњавање шире слике стварности
Алоцирање ресурса	Утврђивање стратегије
Организација и запошљавање	Распоређивање људи
Отварање радних места	Тражење посвећености
Успостављање правила и процедура	Изградња тимова и коалиција
Контрола и решавање проблема	Мотивисање и инспирација
Проналажење креативних решења	Давање овлашћења подређенима
Предузимање корективних акција	Задовољавање неиспуњених обавеза

**Слика 16: Разлике између менаџера и лидера (извор: Kotter,F.(1990) A force for change:How Leadership Differs From Management, Free Press, New York)**

<sup>62</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>63</sup> исто

<sup>64</sup> Нортхоуз, П. (2008). *Лидерство*, Датастатус, Београд

Поред наведених разлика (на слици 16) лидер поседује и неке специфичне особине које најчешће не сусрећемо код менаџера. Киркпатриц и Лок су навели седам особина које мора да поседује лидер:<sup>65</sup>

- 1) **Енергија.** Лидери имају велику енергију, жељу за успехом, упорни су и имају велике амбиције.
- 2) **Жеља да води.** Лидери желе да воде и да утичу на друге . Спремни су да преузму одговорност.
- 3) **Поштење и интегритет.** Изграђују односе поверења између себе и својих следбеника. Следбеници им верују, прате их и то је суштина лидерства: бити узор и имати следбенике.
- 4) **Самопоуздање.** Следбеници верују да лидер никада не сумња у себе.
- 5) **Интелигенција.** Лидери морају имати висок коефицијент емоционалне интелигенције како би разумели своје следбенике и на време реаговали када дође до проблематичних ситуација. Такође, интелигенција је потребна ради стварања визије што је један од приоритетних задатака лидера.<sup>66</sup>
- 6) **Релевантно пословно знање.** Лидери обично познају добро своју организацију и увек имају “велику слику” о њој.

**Додатне особине.** Лидери су обично енергични, живахни људи. Воле дружења и врло ретко су повучени. Иако су веома слични појмови менаџмент и лидерство се разликују. Најбоље се ова разлика види на слици 16 коју је представио Котер.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Kirkpatrick,S. and Locke, A.(1991). *Leadership:Do Traits Really Matter?* Academy of Management Executive

<sup>66</sup> Рандерс, Ј. (2012), *2052 Глобална прогноза за следећих четрдесет година*, Мате д.о.о., Загреб

<sup>67</sup> Kotter,F.(1990) *A force for change:How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York

## 2. ИСТОРИЈА МЕНАЏМЕНТА



Слика 17: Парна машина(преузета слика са [www.panoramio.com](http://www.panoramio.com))

Да бисмо сагледали теорију и праксу менаџмента треба да направимо преглед најпознатијих (најважнијих) приступа менаџмента од његовог настанка.

Ако се менаџмент почео изучавати пре 125 година то не значи да га пре тога није било. Менаџмент је одувек постојао. Планирање, организовање, вођење и контрола је постојала и приликом изградње египатских пирамида и приликом изградње кинеског зида. Исто тако, по Робинсу и Колтеру<sup>68</sup> пример функционисања менаџмента је Венеција, средиште трговине и појаве предузећа још у 15. веку. Међутим, два догађаја су имала најзначајнији утицај на развој и проучавање менаџмента.

- 1) Први је **подела рада** коју је подробно описао Адам Смит у свом делу “Богатство народа”(1776). Он је тврдио колико је важна специјализација

---

<sup>68</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

рада за већу и бржу производњу. Ако радници раде само један посао добијају веће вештине, брзину рада и тако многоструко повећавају продуктивност. Данас се не може замислити ниједан посао без ослањања на уску специјалност људи. Они стичу вештину преко школе и праксе, а када се запосле убрзавају стицање вештина за рад који обављају.

- 2) Други важан догађај је **појава индустријске револуције** у Енглеској почетком XVIII века. Појава усавршене парне машине 1764, која је могла да замени хиљаде радника је револуционарно утицала на процесе у производњи. После тога су биле потребне менаѢерске вештине како би на најбољи начин испланирале, организовале, водиле и контролисале производњу.

Иако има много неслагања око различитих приступа менаѢмента, прихватили смо поделу коју је изнео Церто<sup>69</sup> и Машић.<sup>70</sup> Према њима постоји шест приступа менаѢмента: 1)класични приступ; 2)бихевиористички приступ; 3)научни приступ; 4)ситуаѢијски приступ; 5)системски приступ и 6) приступ учешћа организације.<sup>71,72</sup>

Вилијамс<sup>73</sup> има сличну поделу: научни менаѢмент; бирократски и административни менаѢмент; менаѢмент људских односа; оперативни, информациони и ситуациони менаѢмент.

## **2.1. Класични приступ**

Класични приступ је акценат стављао на ефикасности организације како би се повећала производња. Иако је овај приступ презентован пре скоро сто година менаѢери још увек покушавају да пронађу најбољи начин обављања посла. Постоји невероватна сличност данашњих теорија са првим теоријама менаѢмента.

Пре појаве научног менаѢмента шефови (тако су се тада звали), су „по осећају“ терали раднике да раде без анализа и систематског истраживања. Радници су морали понекад да раде и двоструко брже (и више), а шефови нису марили много за мотивацију, већ су више бринули о томе како да принуде раднике да прихвате услове које су постављали власници. Није постојала координација међу групама у фабрици, па није могло бити говора о синхронизованим активностима менаѢмента. То је често наносило велике штете фабрикама.

---

<sup>69</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаѢмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>70</sup> Машић, Б, Џунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаѢмента*, Датастатус, Београд

<sup>71</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаѢмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>72</sup> Машић, Б. (2009). *МенаѢмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

<sup>73</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

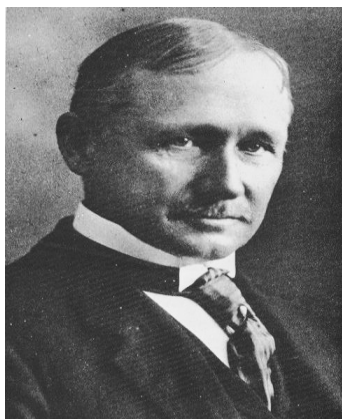
Класични приступ, према Церту,<sup>74</sup> је подељен на два дела. У првом делу су радови који се односе на управљање на нижим нивоима, а други део су радови који у обзир узимају функцију управљања као целину.

#### 2.1.1. Управљање на нижем нивоу

Ово управљање треба да обезбеди најбољи начин обављања задатка. То значи одговорити на питање: Како конципирати задатак да би се добила највећа могућа производња од стране радне снаге која је менаѢеру на располагању? Та метода добијања најбољег начина производње се у менаѢменту назива *научна метода менаѢмента*.

##### 2.1.1.1.Фредерик Тејлор

Америчког инжењера Фредерика Тејлора (1856-1915), због његовог великог доприноса у области управљања сматрају оцем научног менаѢмента. Многи аутори спомињу Тејлора као контроверзну личност, али његови налази су издржали пробу времена до данас. Робинс и Колтер су приметили да је већина његових закључака и данас исправна.<sup>75</sup>



Тејлоров професионални пут је врло занимљив, јер је прошао све нивое, од обичног радника до надзорника, главног инжињера и директора компаније. У свом времену често несхваћен од стране радника и синдиката, али и од стране власника капитала, на крају се окренуо консултантским пословима. Тејлор је, анализирајући рад компанија у Америци, схватио да је главни проблем незадовољства радника лоше управљање које је радницима постављало задатке који су за њих били (пре)тешки за остваривање. То

је доводило до неуспешности у остваривању задатих норми и стандарда. Незадовољни су били и радници и капиталисти. Било је очигледно да је потребно променити начин на који менаѢмент компанија ради.

Његов предлог се односио на промене у раду радника, али пре свега на промену рада менаѢмента. Решење које је пронашао данас називамо научним менаѢментом. Основни циљ *научног менаѢмента* је био проналажење најбољег начина на који одређени послови могу да се обаве. Да би имали успеха у томе

---

<sup>74</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаѢмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>75</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

менаѢери су морали да поштују четири принципа научног менаѢмента које је Тејлор поставио:<sup>76</sup>

- 1) ***Развити науку за сваки елемент рада запосленог***, који ће заменити стари недовољно прецизан метод. То је значило да менаѢер треба да анализира и примени најбољи начин рада радника за сваки поступак рада посебно. На пример, треба водити рачуна о величини лопате, количини терета које радник подиже, пут који прелази приликом обављања одређене операције у раду. Исто тако, треба водити рачуна да перформансе радника нису исте, па треба рад прилагодити њиховим способностима. Тејлор је, у оквиру овог принципа, увео паузе за време рада ради одмора радника и скратио радно време са 10,5 сати на 8,5 сати. Иако је скраћено радно време, применом научног менаѢмента је вишеструко повећана производња.
- 2) ***Научним методама одабрати, а затим обучити, подучити и усавршити радника***, а не препустити раднику да сам бира свој посао и сам себе обучава најбоље што може (као што је било у прошлости). Тејлор се борио против протекције код запошљавања и тражио је да најбољи радници раде, а они који нису способни и не желе да раде у складу са принципима научног менаѢмента буду отпуштени. Управо је овај принцип довео до негодовања радника и синдиката, јер су људи запошљавани на основу веза и непотизма, а не на основу њихових способности и вештина.
- 3) ***Свсрдно сарађивати са запосленима*** да би се осигурало да се сав посао обавља у складу са принципима науке која је дефинисана. Тејлор је овим принципом хтео да смањи тензије које су постојале између радника и менаѢмента. Радници и управа су се посматрали као непријатељи: радници су мислили да их послодавац искоришћава, а управа је мислила да радници недовољно раде и да због тога постижу лоше резултате. Тејлор је објаснио да су интереси радника и менаѢмента исти и да и једни и други желе боље резултате који ће доносити веће профите и боље плате.
- 4) ***Постоји готово равномерна подела рада и одговорности између менаѢмента и радника***. МенаѢери преузимају све послове за које су квалификованији од радника, а не да , као што је било у прошлости, сав терет рада и одговорности буде на радницима. До тада, менаѢери су за неуспех у остваривању задатака кривили раднике. По Тејлору менаѢери

---

<sup>76</sup> Taylor,F (1911).*The Principles of Scientific Management*, New York Harper(преузето из Вилијам С.(2010) *Принципи менаѢмента*, Датастатус, Београд)



су требали бити одговорни за рад радника и њихову припремљеност за квалитетан рад.

#### 2.1.1.2. Френк Гилберт

Френк Гилберт је користио *студију покрета* како би поједноставио посао и добио боље резултате. Иако је био инжењер, Гилберт је своју професионалну каријеру започео као шегрт зидара. Анализирајући рад зидара приметио је да они користе три различита низа покрета: 1)уче друге како да постављају цигле; 2)раде спорим и 3)раде брзим темпом.<sup>77</sup>Смислио је скелу и начин на који се додају цигле тако да је повећао дневни учинак уграђених цигли са 1000 на 2700. Настављајући даље да ради на покретима радника приликом обављања радних



операција, Френк Гилберт долази до студије покрета коју је одредио као рашчлањавање сваког посла на посебне покрете и уклањање оних који нису неопходни или се много пута понављају.

Његова супруга, Лилијен Гилберт, бавила се људском димензијом посла и била пионир индустријске психологије. Бавила се подстицајима и задовољством послом који запослени обављају.

#### 2.1.1.3. Хенри Гант



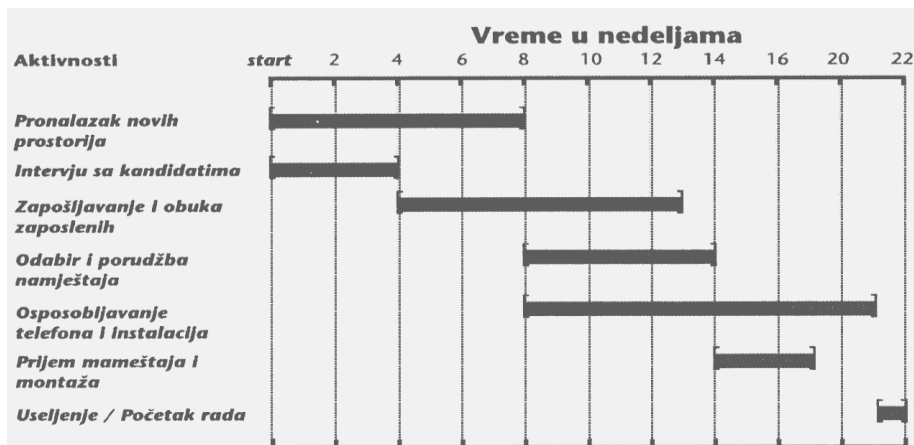
Хенри Гант(1861-1919) је био ученик Фредерика Тејлора. Гант је познат по дијаграму задатака који је добио име по њему – Гантов дијаграм. Његов допринос је био у његовом залагању за обуком и усавршавањем радника. Анализирајући рад многих фабрика установио је да радници који су завршили обуку имају вишеструко боље резултате на раду од оних који нису били на обуци.

Гантов дијаграм визуелно показује распоред задатака за одређени период. На х-оси се налазе

---

<sup>77</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

предвиђено и планирано време за извршавање задатака, а на у-оси се налазе спискови задатака које треба реализовати (слика 18). Дијаграм је једноставно помоћно средство које се и данас користи. Сваки озбиљнији софтвер за менаѢмент поседује табеларни приказ веома сличан Гантовом дијаграму.

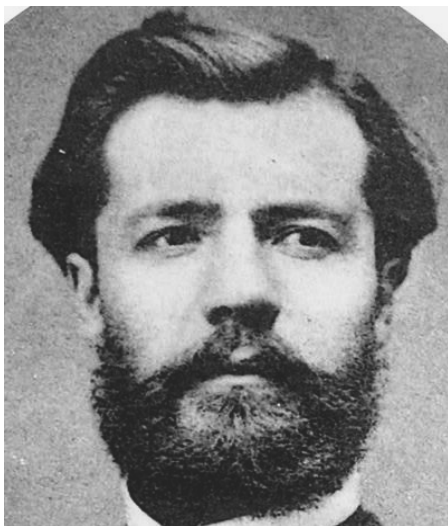


Слика 18: Гантов дијаграм (преузета слика са [www.eknfak.ni.ac.rs](http://www.eknfak.ni.ac.rs))

#### 2.1.1.4. Анри Фајол - Свеобухватна анализа управљања

**Свеобухватна анализа управљања** значи да менаѢера занима целокупни распон менаѢерског рада. Заступник овог модела је француски инжињер Анри Фајол (1841-1925) и он је представљен у његовој књизи *Опште и индустријско управљање*. Оно што је занимљиво је свакако да је то и данас незаобилазна филозофија менаѢмента за многе модерне менаѢере. Фајолов рад је познат по представљању пет функција менаѢмента и 14 принципа менаѢмета. Велико искуство на месту генералног директора му је помогло да тврди како успех компаније зависи више од административних способности менаѢера, него од њихових техничких способности.

У претходном делу смо поменули његових пет принципа менаѢмента: планирање, организовање, командовање, координација и контрола. До данашњег дана се нису мењали ови принципи, осим што су функције командовања и координације спојене и добиле назив - вођење.



Основни принципи управљања по Фајолу су:<sup>78</sup>

- 1) **Подела рада.** Подела рада омогућава повећану производњу где сваки радник има уже дефинисани задатак у производном процесу.
- 2) **Ауторитет и одговорност.** Повезани су појмови ауторитет и одговорност. По Фајолу ауторитет је право наређивања и моћ да се захтева од других послушност. Где год има ауторитета мора да постоји одговорност менаџера не само за рад већ и за резултате. Уколико се не ограничи, ауторитет може да проузрокује велике проблем организацији.
- 3) **Дисциплина.** У организацији мора да постоје јасна правила и процедуре које поштују сви запослени, па и менаџер.
- 4) **Јединство командовања.** Потребно је успоставити такав командни ланац да радник прима наредбе само од једног менаџера.
- 5) **Јединство управљања.** Један план и једна особа треба да се користе у одлучивању о активностима организације ка путу остваривања организационих циљева.
- 6) **Подређивање појединачних интереса општина.** Интереси појединаца не могу имати предност над интересима целе организације, чак ако је тај појединац и генерални директор.
- 7) **Награда.** За одређивање плата и награда треба узети у обзир многе варијабле као што су трошкови живота, понуда потенцијалних радника, као и успех компаније.
- 8) **Централизација.** Треба избегавати висок степен и централизације и децентрализације власти, јер и један и други модел штете организацији. Потребно је наћи баланс између централизације и децентрализације.

---

<sup>78</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

- 9) **Хијерархија.** Мора постојати вертикални хијерахијски ланац где сваки подређени подноси извештај једном шефу.
- 10) **Ред.** Не треба да постоји преклапање одговорности. Да би се смањили конфликти потребно је да се сваки радник држи свог радног места, поштујући постављена правила и процедуре.
- 11) **Једнакост.** Колико год је то могуће, потребно је бити једнак према свим радницима, без обзира на место у хијерархијском ланцу.
- 12) **Стабилност запослења.** За успех је потребна ниска стопа флукуације запослених. Није добро ни претерано довођење нових радника, а није добро ни да радници подносе захтеве за одлазак. И један и други случај треба да забрину менаџере.
- 13) **Иницијатива.** Менаџер треба да охрабрује и мотивише запослене да покажу иницијативу за развијање и примену постављене стратегије и плана.
- 14) **Колективни дух.** Менаџмент организације мора да подстиче колективни дух и добре односе међу запосленима.

#### 2.1.1.5. **Макс Вебер**

Немачки социолог Макс Вебер(1864-1920) је први изнео идеју о бирократским организацијама. Данас реч бирократија обично има негативно значење које упућује на неефикасност, компликоване процедуре и строго поштовање административних правила. У време Вебера бирократија је имала позитивно значење, заснивајући се на критици тадашњих режима који су користили наслеђе или везе да би дошли до неког положаја. По Веберу бирократија је вршење контроле на основу знања.<sup>79</sup>Људи не треба да владају на основу протекције или везе, већ на основу знања, стручности и искуства. Он је навео седам карактеристика бирократије.<sup>80</sup>

- 1) **Запошљавање на основу квалификација.** Раднике треба запослити на основу њиховог знања и стручности.
- 2) **Унапређење засновано на доказаним способностима.**

---

<sup>79</sup> Weber, M.(1947). *The theory of Economics and Social Organization* trans by A. Henderson and Parsons, New York

<sup>80</sup> Вилијамс, П., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд



- 3) **Командни ланац.** Свако заузима одређено место у командном ланцу и одговоран је за свој рад. Људи на нижем положају штите своја права жалбом.
- 4) **Подела рада.** Задаци као и одговорности су јасно подељени.
- 5) **Непристрасна примена правила и процедура.** Правила и процедуре важе за све људе у организацији подједнако. Нема

привилегованих нити изузетих чланова.

- 6) **Писана евиденција.** Све одлуке, правила и процедуре морају да се налазе у писменом облику.
- 7) **Менаџери одвојени од власника.** Власници организација не треба да воде организације, већ тај посао треба да препусте квалификованим менаџерима.



## 2.2. Елтон Мејо и бихевиористички приступ

Бихевиористички приступ наглашава повећање производње кроз разумевање људи.<sup>81</sup> Најважнији допринос у области бихевиористичког приступа произилази из Хоторнове студије. Хоторнове студије су серије студија двадесетих и тридесетих година XX века које су требале да дају неке од одговора везаних за понашање људи у организацијама.

Студије су спроведене у Western Electric Company Works у Цицероу(Илиноис) у Америци. Оне су се организовале да би се показао утицај осветљења на продуктивност запослених. Међутим, применом јачег или слабијег светла није могло да се докаже да ће од тога зависити резултати рада запослених.

Када је харвардски професор Елтон Мејо преузео истраживања у Хоторну, он је закључио да осветљење не игра важну улогу у повећању продуктивности, већ су друштвене норме и друштвени стандарди били кључне димензије понашања

---

<sup>81</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

радника. То је за ове истраживаче значило да ће се појединац прилагођавати групи и да група у којој појединац ради има значајан утицај на његово понашање и резултате рада. Мејо је јасно показао значај тимова (он их назива „друштвеним јединицама“) за организацију.

По први пут се појављују људски односи као значајан чинилац у производњи. После ових истраживања се увидело да менаџер мора имати још једну веома важну вештину - рад са људима.

### **2.3. Научни приступ**

Научни приступ управљања настаје са употребом научне методе и математичких техника за решавање оперативних метода.<sup>82</sup> Овај приступ је настао у II светском рату када су Енглези ангажовали научнике у организовању војске против Немачке. Овај приступ се спроводио у четири корака:<sup>83</sup>

- 1) Систематично посматрање система којег треба објаснити да би се решили одређени проблеми.
- 2) Коришћење посебних техника за регистровање промена како би се направио модел за решавање проблема који одговара потребама датог система.
- 3) Користи се израђен модел како би се извели закључци о понашању система.
- 4) Тестирање модела на осталим системима како би се регистровале промене.

Данас се овај модел користи да би се решили проблеми управљања пре свега у великим системима. Одлуку о примени модела менаџери доносе на основу економских показатеља. Модел користи систем математичких модела уз коришћење компјутерске технологије. Софтвери за ове управљачке моделе су веома скупи и доступни су само великим фирмама. Из анализе овог модела јасно се види сложеност овог приступа, тако да многи менаџери избегавају његово коришћење. У будућности ће се управљање сигурно ослањати на повећану употребу овог приступа за решавање оперативних проблема у компанијама.

### **2.4. Ситуацијски приступ (контингентни приступ)**

Овај приступ полази од тога да су све организације различите, да се суочавају са различитим ситуацијама и да због тога захтевају различите начине управљања.

---

<sup>82</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>83</sup> исто

Није могуће користити један универзални принцип за све ситуације и због тога је пожељно за сваку ситуацију користити посебан начин управљања. Према Робинсу и Колтеру најпопуларније контингентне варијабле су:<sup>84</sup>

- 1) **Величина организације.** Повећавањем организације повећавају се и проблеми везани за управљање. Није исто ако организација има 30 и 300 запослених. Већа организација обично организује хијерархијски ланац заснован на већем нивоу ауторитарности од малих организација, где је могуће користити демократске стилове у управљању.
- 2) **Рутине у технологији извршавања.** Организације користе технологију којој мора бити прилагођен стил управљања и системи контроле.
- 3) **Несигурност окружења.** Потпуно ће другачије бити управљање које се одвија у предвидивом и неризичном окружењу од управљања у неизвесним окружењима и срединама.
- 4) **Индивидуалне разлике.** Индивидуалне разлике међу менаџерима јако утичу на управљање и избор стила управљања. То се посебно види код мотивисања радника или комуникације на пример.

## 2.5. Системски приступ

Лудвиг фон Берталанфи<sup>85</sup> сматра се оснивачем опште системске теорије. По Робинсу и Колтеру<sup>86</sup> систем је сет међусобних и међузависних делова који су повезани тако да чине целину. Постоје два основна типа система: отворени и затворени. На затворене системе не утиче његово окружење и са њим нема никакву интеракцију. Други тип система, отворени систем, у сталној је интеракцији са средином у којој егзистира. Данас скоро и да не постоји могућност да организација буде затвореног типа, већ су све отворене према окружењу у којој раде. На пример организације затвореног типа би биле организације од важности за производњу специјалног оружја или друге војне опреме.

Код системског приступа сви делови организације морају да функционишу да би функционисао систем као целина. На пример, уколико одељење маркетинга има слабе резултате неће бити неке користи од велике продуктивности и пребацивања норме у производним јединицама. Посао менаџера је координација рада свих јединица, како би се обезбедило функционисање целог система. Менаџери морају међу собом имати добру комуникацију и синхронизовање активности, као што је на пример планирање, како би се обезбедили добри услови за рад система.

---

<sup>84</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

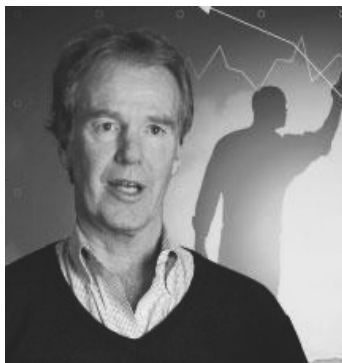
<sup>85</sup> Bertalanffy, L. Von.(1969). *General System Theory*. New York: George Braziller, pp. 39-40

<sup>86</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

Према Вилијамсу<sup>87</sup> системски приступ подстиче менаѢере да посматрају позитиван и негативан утицај окружења на његову организацију. Окружење је састављено од конкурентских фирми, економских, друштвених, технолошких и других фактора који могу пресудно да утичу на рад организације. Даље, менаѢери су приморани да схвате на који начин окружење утиче на сваки део његове организације. На крају, менаѢер мора да остварује бољу сарадњу и комуникацију између тих појединих делова организације како би преживели (позитиван или негативан) утицај окружења на њих.

## 2.6. Организације које уче – питег сенге

Због све компликованије светске економске ситуације, због све веће важности глобализације, менаѢери покушавају да пронађу нове, ефикасније начине управљања. Један од нових приступа су организације које уче. Организације које уче су организације које имају успеха у стварању, стицању и преношењу знања. То су организације које промене користе да би постигле изврност.



Организације које уче су организације које имају успеха у стварању, стицању и преношењу знања. То су организације које промене користе да би постигле изврност. Организације које уче истичу системско решавање проблема, експериментисање са новим идејама, учење из искуства у прошлости, учење из туђих искустава и брз пренос знања у организацију.<sup>88</sup>

Према Сенгеу организације које уче стварају пет обележја унутар организације:<sup>89</sup>

- 1) **Системско размисљање.** Сваки пјединац у колективу разуме свој посао на начин који ће донети организацији предност у односу на друге и задовољити своје клијенте.
- 2) **Заједничке визије.** Сви чланови организације имају заједнички поглед на сврху организације и максимално су посвећени испуњавању тих циљева.
- 3) **Провере модела.** Чланови организације стално проверавају да ли је начин на који раде најбољи и да ли може још боље и квалитетније да се ради.

<sup>87</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

<sup>88</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаѢмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>89</sup> Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, The Arts&Practice current of The Learning Organization, New York



- 4) **Тимски рад.** Чланови организације заједно раде и знају да је добар тимски рад основа успеха. Рад у тимовима је колективна снага за супротстављање надирућим проблемима.
- 5) **Личне вештине.** Сви чланови организације су посвећени свом развоју. Стално усавршавање им омогућава да се суоче са изазовима на тржишту.

## 2.7. Питер дракер

Питера Дракера (1909-2005) сматрају лидером у области менаѢмента. Овај Американац аустријског порекла се бавио едукацијом и консултовањем највећих америчких корпорација у другој половини XX века. Написао је бројне књиге из области менаѢмента. Сматра се његовим делом концепт управљања путем циљева и самоконтроле.

Постоје два начина на које може свет да се мења: помоћу оловке и помоћу мача. Он је био присталица промена путем оловке. Преобратио је многе умове који су



хтели да користе силу ради решавања проблема у економији.<sup>90</sup> Његове идеје су користили многи државници, политичари, економисти.

Сигурно је најпознатије његово упозорење да не треба трагати за успехом већ треба трагати за доприносом. Кључно питање по њему није – *како могу да постигнем нешто*, већ – *који допринос могу да дам?* Међу првима је смело говорио о променама као услову за опстанак организације. Услов напретка менаѢера је његова спремност да се брзо мења.

Његов савет за све људе је био да уче током целог свог радног века и током целог живота. Он сам је био спреман да учи из сваког разговора и из сваке тешкоће или успеха на који наиђе. Говорио је да је то најбољи начин за напредовање.

---

<sup>90</sup> Дракер,П.(2006). *Дракер из дана у дан*, Адигес, Нови Сад

## ГЛАВА VI УЧЕЊЕ О ПОСЛОВНОЈ ЕТИЦИ

### 3. ЕТИКА И ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ



Слика 19: Етика и друштвена одговорност(слика преузета са [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net))

**Етика и пословна етика.** Због сложености односа у пословном свету и великих захтева менаџери имају проблеме да ускладе своје одлуке са етичким принципима. Улога менаџера у организацији захтева, поред ефикасног пословања и остваривања профита, и његово исправно поступање. У данашње време је веома тешко задовољити обе стране. Увек ће се наћи појединци или групе који ће бити незадовољне поступањем менаџера. Када су у питању проблеми везани за етику, у пракси се увек доносе решења која нису оптимална. Менаџери покушавају да одлукама причине најмање могућу штету, знајући да доношење било ког решења не би било најбоље.<sup>91</sup>

Питер Дракер, један од гуруа менаџмента, је рекао да не постоји пословна етика, већ само етика.<sup>92</sup> Могли бисмо да се сложимо са овом изјавом, јер је у пракси, очигледно, веома тешко усагласити пословање предузећа и етику.

Менаџмент људских ресурса одувек је имао етичку димензију, јер се свакодневно сусреће са етичким дилемама. Честе су ситуације настанка

---

<sup>91</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>92</sup> Дракер, П.(2006). *Дракер из дана у дан*, Адиджес, Нови Сад

конфликта између интереса организације и онога што појединци сматрају исправним поступком. Недостатак етичности се најчешће јавља као последица неуспеха у раду и то много чешће у производним организацијама. Из најновијих истраживања сазнајемо који су најчешћи етички прекршаји.<sup>93</sup>

- Увредљиво понашање или понашање које ствара непријатељства;
- Угрожавање животне средине;
- Давање нетачних података запосленима;
- Сукоб интереса – понашање које у први план ставља интерес друштва или запосленог;
- Кршење етичке политике у вези са употребом Интернета;
- Дискриминација запослених;
- Лагање клијената, добављача или јавности;
- Освета према некоме ко је пријавио недолично понашање;
- Фалсификовање извештаја о броју радних сати;
- Крађа од организације или крађа од колега;
- Кршење правила приликом исплата плата и плаћања прековременог рада;
- Испорука лоше робе или услуга;
- Злоупотребе код употребе опојних супстанци – дроге, алкохола;
- Кршење етичких правила у области приватности;
- Неправилне праксе приликом запошљавања;
- Сексуално и друге врсте узнемиравања;
- Кршење процедура код односа са купцима или код приватности потрошача.

Запослени у сектору људских ресурса треба енергично да се залажу за спој ефикасности и правичности, поштујући етичка начела.

---

<sup>93</sup> 2013 National Business Ethics Survey, Приступљено 2014, [www.ethics.org](http://www.ethics.org)

### 3.1. Шта је етика?

Етика је скуп моралних принципа и вредности, који дефинишу шта је исправно, а шта погрешно за одређену особу или групу.<sup>94</sup> Познати нобеловац Швајцер дефинише етику „као нашу бригу за добро понашање“, и наставља: „Осећамо обавезу узимања у обзир не само наше властите добробити, већ и добробити осталих људских бића.“<sup>95</sup> То је веома слично златном правилу: „*чините другима оно што желите да се чини вама.*“ Најједноставније одређење етике је дао Робинс: „Правила и принципи који дефинишу правилно и погрешно понашање.“<sup>96</sup>

### 3.2. Етика и непримерено понашање на послу

Етичко понашање је оно понашање које одговара принципима прихваћеним у друштву, који одређују шта је исправно, а шта је погрешно понашање.<sup>97</sup>

Непримерено понашање на послу односи се на неетичко понашање којим се крше организационе норме о исправном и етичком понашању. На основу озбиљности прекршаја можемо имати мање озбиљне прекршаје и више озбиљне етичке прекршаје.<sup>98</sup>

Мање етички прекршаји су:

- 1) **Угрожавање продуктивности.** Овде имамо етичке прекршаје у области рада као што су: прерани одлазак са посла, коришћење предугих пауза у раду, спорији рад, трошење материјала без потребе.
- 2) **Политички преступи.** У непримерена понашања у овој области су: протекција, ширење трачева о колегама, пребацивање кривице на друге, бескорисна надметања.

Озбиљнији прекршаји би били:

- 1) **Угрожавање имовине.** Понашање које није етично у области угрожавања имовине може да нанесе велику штету организацијама. Овде имамо уништавање опреме, прихватање мита, лагање о броју радних сати и крађе свих врста.

---

<sup>94</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>95</sup> Schweitzer, A., (1986). *Kultura i etika, Rozpravnyed., Slovensky spisovatel*, Bratislava

<sup>96</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>97</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>98</sup> исто

- 2) **Агресивност.** Ова врста понашања директно утиче на запослене и може направити озбиљне проблеме у међуљудским односима: сексуално узнемиравање, вербалне увреде, крађа од колега, угрожавање колега.

### **3.3. Зашто је етика важна?**

Етика је основа за стварање демократије у свим организацијама.<sup>99</sup> Многи менаџери сматрају да је поштовање етике добар пословни потез. Друштво које не поштује етичке принципе, већ се бави истрагама, покушајима превара, страхом од тужби, где се избегавају договори, а свађама решавају конфликтне ситуације, не може да буде конкурентно. Очигледно је да профит и етика не иду заједно, али може се издејствовати да не буду у сукобу.

Важност етике се огледа у све већем броју постављених директора за етичка питања и пословна понашања.<sup>100</sup> Вилијамс наводи области где је етика посебно важна:<sup>101</sup>

**Област производње.** Етика је посебно важна у областима производње, односа са заинтересованим странама и у области законске регулативе.

Област производње је важна, јер запослени чине једну велику групу на коју утиче начин управљања. Уколико менаџер поштује етичке принципе може доћи до повећања продуктивности и битног смањења изостајања људи са посла.

**Односи са сарадницима ван организације.** Што се тиче односа са заинтересованим странама ван предузећа веома је важна етичка слика, коју организација шаље. Позитивна слика може привући клијенте, који желе добар имиџ фирме.

**Законске одредбе.** Код законске регулативе је веома важно поштовати минималне законске захтеве за поштовањем етичких принципа. Уколико фирма не поштује законе доћи ће у ситуацију да буде пријављена од стране запослених или сарадника да не послује етички. Лоша реклама сигурно неће унапредити пословање фирме, чије се име помиње у негативном контексту.

### **3. 4. Главна гледишта етике**

Приликом доношења одлука менаџери разматрају ко може да буде оштећен у смислу резултата као и у смислу процене. Према Робинсу менаџерска етика се може посматрати са четири различита гледишта:<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Павловић, Н., (2012). Демократија и управљање у школи, *Међународни научни скуп: Образовне иновације у информатичком друштву*, 8. новембар (2011). године. Ужице, 289-296, *Годишњак Српске академије образовања*

<sup>100</sup> Adams, S., (2014). *The World Most Ethical Companies*, Преузето јула 2014 са [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

<sup>101</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

- **Утилитаристичко гледиште етике.** Гледиште етике која каже да су етичке одлуке донете само на основу њиховог исхода или последица. Утилитаристички модел проналази начине да обезбеди највеће добро за највећи број људи. Менаџер, поштујући утилитаристички принцип, може да дође до закључка да је добро за компанију да отпусти 10% радника како би осталих 90% радника имало боље услове рада. У оваквим случајевима можемо видети сву сложеност етичког поступања. Питање које се намеће је како су запослени изабрани за отпуштање? Да ли је тај поступак спроведен према потребама организације, па су задржани најбољи радници или се гледало на имовно стање сваког радника?
- **Правилно гледиште етике.** Гледиште у коме је заступљено поштовање и очување слободе и привилегије појединаца. По овом гледишту штити се приватност, слобода свести, слобода говора. Запослени могу да слободно говоре о кршењу својих права од стране послодаваца или других надређених. У пракси постоје проблеми, који могу да успоре радне процесе и резултате рада, јер постоје радници који увек желе остваривање својих права и онда када немају покриће за то.
- **Теорија праведности етичког гледишта.** Гледиште у етици у коме менаџери постављају и учвршћују фер правила и непристрасност, а то раде примењујући законе и правне прописе. Примена овог гледишта подразумева да менаџер води рачуна да за исти посао и исте резултате рада запослени примају исту плату, без обзира на пол, личност или било коју другу произвољну пристрасност. Као и код сваког гледишта и ово има добре и лоше стране. Добра страна је свакако очување права радника и њихова једнакост, а са друге стране може да изостане преузимање ризика, иновације и продуктивност.
- **Теорија о интегрисаним друштвеним уговорима.** Гледиште етике, које предлаже да етичке одлуке буду базиране на постојећим етичким нормама у делатностима и заједницама, да би се утврдило шта је добро, а шта је погрешно конституисано. По овом гледишту менаџер мора да води рачуна да поред званичног уговора, који радници имају, поштује и етичке принципе заједнице, где је смештена организација. То још више усложњава посао менаџера, који мора добро да познаје локалну организациону културу, како не би наишао на отпор код незапослених.

Који приступ највише примењују менаџери? То је утилитаристички приступ, јер он менаџерима омогућава да буду ефикасни: с једне стране поштовање права

---

<sup>102</sup> Робинс, С. и Колгер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

већине запослених, а са друге поштовање пословних циљева организације. МенаѢерима је све више потребан неки етички стандард базиран на потпуној неутралности, где ће се поштовати и пословна политика организације у којој раде, права запослених и ограничења културе у том окружењу.<sup>103</sup>

### 3. 5. Шта обликује етичко понашање на послу?

Већ смо напоменули да ће на етичко понашање запослених на послу утицати више фактора. Према Деслеру то су индивидуални фактори, организациони фактори, утицај надређеног, етичке политике, кодекси и организациона култура.<sup>104</sup>

- **Индивидуални фактори.** Појединац, који сам расуђује шта је морално, а шта није, сноси одговорност за исправне или неисправне етичке одлуке које доноси. Истраживања су показала да су значајније личне предиспозиције запосленог за њихове одлуке, него притисци из радног окружења или организационе карактеристике фирме. У истом истраживању се показало да су године старости један од важнијих параметара када се ради о етичком понашању. Старија лица у фирми су строже подржавала етичке стандарде и доносили исправније одлуке него млађи запослени.<sup>105</sup>
- **Организациони фактори.** Резултати спроведених истраживања у Америци показују да неетичко понашање најчешће није повезано са остваривањем финансијске користи или напредовањем у каријери. Најчешћи узрок неетичког понашања је притисак да се посао обави, претерано високи финансијски или пословни циљеви и помоћ компанији да опстане. Ови резултати могу да зачуде, јер се мислило да је новац најчешћи разлог.<sup>106</sup>
- **Утицај надређеног.** Запослени се често угледају на понашање свог претпостављеног. Тамо где се менаѢери понашају етички драстично је најнижи ниво непримереног понашања и обрнуто. Брумбек је изнео следеће примере како менаѢери наводе запослене да се понашају неетички.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Робинс, С. и Колгер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>104</sup> Деслер, Г. (2007). *Основи менаѢмента људских ресурса*, Датастатус, Београд

<sup>105</sup> Morris S.1995. A Test of Environmental, Situational, and Personal Influences on the Ethical Intentions of CEOs, *Business&Society*, August 34: 119-146

<sup>106</sup> Деслер, Г. (2007). *Основи менаѢмента људских ресурса*, Датастатус, Београд

<sup>107</sup> Brumback, G.(2003). Mananing Above the Bottom Line of Ethics, *Super visory management*, 12.

- а) говоре члановима особља да ураде било шта само да би се остварили резултати;
- б) најбољим запосленима дају превише задатака да би били сигурни да ће посао бити боље обављен;
- в) праве се да не примећују непримерено понашање запослених;
- г) преузимају заслуге за нечији рад и пребацују кривицу на друге.



Слика 20 : Етика (преузета слика са [www.ualr.edu](http://www.ualr.edu))

- **Етичке политике и кодекси.** Етички кодекс је службена изјава која служи као водиља у понашању људи унутар одређене организације у доношењу одлука. Истраживања говоре да преко 90% фирми са листе *Fortune 500* има написан етички кодекс.<sup>108</sup>

Постојање етичке политике и етичког кодекса је један од начина да фирма покаже колико јој је стало до поштовања етичког принципа. Етички кодекс је службена изјава, која служи као водиља у понашању људи унутар одређене организације и која помаже код доношења одлука. Он се бави питањима сукоба интереса, конкурентима, приватношћу информација, давањем поклона, бављењем политиком итд. Кодекс подстиче етичке праксе унутар фирме.

<sup>108</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд



Међутим, кодекс не може покрити сва поља и сва питања која задиру у етичке принципе.

Због тога, етички кодекс треба схватити као водич који чини проходним главне идеје етичког понашања. Сваки етички кодекс би морао да садржи опште моралне императиве у које можемо сврстати:<sup>109</sup>

- Доприносити друштву и људској добробити!
- Избегавајте да наносите штету другима!
- Будите искрени и поуздани!
- Будите фер и предузимајте мере да не дође до дискриминације!
- Поштујте туђу имовину, укључујући ауторска права, патенте и интелектуалну својину!
- Поштујте приватност других!
- Будите поверљиви и часни!

Занимљиво је како фирме помажу запосленима да се понашају етички. Сваки запослени треба да постави следећа питања себи пре него што изврши посао:<sup>110</sup>

- Да ли је ово што радим законито?
- Да ли је исправно?
- На кога ће утицати?
- Да ли се уклапа у вредности моје фирме?
- Како ће изгледати мој поступак након завршетка посла?
- Како ћу изгледати у новинама?
- Да ли ће се негативно одразити на имиџ моје фирме?

### **3.6. Селекција и запошљавање поштених радника**

Послодавац ће повећати шансу да запосли поштену особу уколико кандидат уради тест интегритета којим се процењује његово поштење за посао који ће да обавља. У употреби су два теста: отворени тест интегритета, који процењује

---

<sup>109</sup> Treece, J., 1998. Nissan Rattles Japan with Tough Ethics Code, *Automotive News*, No.5, 49.

<sup>110</sup> Ethics Code. ACM – Association for Computing Machinery [www.facstaff.elon.edu/andersj/ethicsappendix.html](http://www.facstaff.elon.edu/andersj/ethicsappendix.html). Преузето јула, 2014.

поштење кандидата, тако што се директно постављају питања о томе шта осећају или мисле о крађи или кажњавању неетичког понашања. Други тест је заснован на личности и њиме се процењује поштење кандидата тако што се мере психолошке карактеристике, као што су поузданост и савесност.

### 3.7. Обука о етици

Обука о етици служи да би се развила свест о етичком понашању. Запослене треба научити да препознају која питања представљају етички проблем, како би касније у пракси избегли неетичка понашања. Он треба на својим примерима и примерима своје организације, да се обучи за правилно етично понашање. Једна од грешака је довођење предавача, који нису вршили истраживања у тој организацији. На крају, потребно је створити модел етичког понашања, који ће запослени усвојити као образац културе. Усвајањем организационе културе он усваја и одређени образац понашања.

### 3.8. Етичка култура

- **Етичка култура** се односи на: „начин како се овде ствари раде.“<sup>111</sup> Култура обухвата свеу организацији, од облачења до односа са клијентима. Етика је само део културе организације, која укључује: поузданост руководства, одговорност запослених и њихово подржавање вредности културе, транспарентност, посвећеност, међусобно подржавање запослених.<sup>112</sup>
- **Организациона култура.** Организациона култура је кључни фактор, који може да допринесе етичком одлучивању. Истраживања су показала да тамо где постоји јака организациона култура само 24% запослених су имали забележено неетичко понашање наспрам 98% запослених у слабој организационој култури.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Павловић, Н., (2013). *Савремене концепције лидерства и организационе културе*, Средња школа „Ђура Јакшић“, Рача

<sup>112</sup> 2013. *Natuonal Business EthucsSurvey*, преузето јула 2014, [www.ethics.org/.../2013NBES\\_FinalWeb.pdf](http://www.ethics.org/.../2013NBES_FinalWeb.pdf)

<sup>113</sup> Павловић, Н., (2013). *Савремене концепције лидерства и организационе културе*, Средња школа „Ђура Јакшић“, Рача



Слика 21: Етичка култура(преузета слика са [www.axa.rs](http://www.axa.rs))

Написати етички кодекс и надати се да ће он сам по себи решити питања етичког понашања није могуће. Када је реч о организационом понашању менаџер одређује вредности и ствара културу тако што говори и поступа на одређени начин, а запослени се угледају на то понашање и културу, што аутоматски утиче на њихове поступке. Због тога је важно да менаџер усмерава организациону културу у смеру који највише одговара фирми. Мењање организационе културе је веома сложен и захтеван посао. Треба оспособити менаџере да, по потреби, мењају организациону културу и да јој буду посвећени. Менаџери треба да обезбеде могућност пријављивања неетичког понашања који ће подсетити запослене на поштовање етичке културе.<sup>114</sup>

### 3.9. Како створити етичко радно место

Створити радно место где ће се поштовати етички принципи није лако. Менаџери покушавају да омогуће слободно функционисање етичких принципа због: а) моралне исправности поступања и понашања и б) стицања пословне предности, остављајући утисак фирме, која води рачуна о својим запосленима и клијентима.<sup>115</sup>

Деслер говори о четири корака у стварању етичког радног места:<sup>116</sup>

- 1) У првом кораку стварањем етичког радног места, менаџери покушавају да усаврше етички кодекс сталним проширивањем принципа које треба поштовати.

---

<sup>114</sup> Деслер, Г. (2007). *Основи менаџмента људских ресурса*, Датастатус, Београд

<sup>115</sup> Otten A., (1986). Ethics on the Job: Companies Alert Employees to potential Dilemmas, *Wall Street Journal*.86/213-223

<sup>116</sup> Деслер, Г. (2007). *Основи менаџмента људских ресурса*, Датастатус, Београд

- 2) Други корак који се предузима за стварање етичког радног места је именоване менаџера за етичка питања. Овај менаџер изграђује стратегију којој је циљ усвајање етичког понашања, које ће на најбољи могући начин промовисати фирму.
- 3) Даље, у трећем кораку је осигуравање адекватног стручног усавршавања и обука за све запослене у фирми. Такви програми уче менаџере и запослене шта је морално и етичко понашање. Такође, симулирају се ситуације где менаџери процењују колико је нека активност етичка и морална.
- 4) Евалуација учинка је следећи корак, који је веома важан, а менаџери га често занемарују или користе само онда када треба да изврше притисак на запослене. Да би показали правичност и праведност, менаџери треба да усвоје стандарде, који ће важити за све и који ће помоћи менаџеру да правилно реагује на одређене ситуације.

Казне и награде могу да буду веома ефикасно средство за стварање етичког радног места. Истраживања су показала да запослени очекују да организација казни све оне који се неетички понашају. Када организација то не уради, онда се поштени људи осећају кажњеним.

Стварање двосмерне комуникације може снажно да утиче на стварање етичког радног места. Ситуације у којима запослени могу да користе могућност постављања питања менаџерима могу бити од велике користи за обе стране. Организација може на тај начин да сазна на какве проблеме наилазе запослени. Менаџери могу да прилагоде своје понашање оправданим захтевима радника и тако добију савезнике у раду. Најбољи менаџери користе прилику да укључе раднике у одлучивање, делегирајући им разне врсте послова.

Један од најједноставнијих начина да организација унапреди етичко понашање је да запошљава поштене људе са високим нивоом поштовања етичких принципа. Овде би велику улогу имало одељење за људске ресурсе, које може да направи материјале за интервјуе и организује регрутовање запослених са стављањем снажног акцента на етици. Такође, провером биографија кандидата може се добити доста података о њиховом понашању и односу према етичким и моралним вредностима.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Harrison, K. *How to hire Great Employees*, Преузето са [www.forbes.com](http://www.forbes.com), (2014)

### 3.10. Које потезе менаџера јавност одобрава?

Нека понашања менаџера ће наићи на одобравање, а друга ће бити подвргнута строгим критикама јавности. Према Церту менаџер треба да се понаша у складу са следећим правилима и начелима:<sup>118</sup>

- **Златно правило.** Понашај се онако како желиш да се други понашају према теби!
- **Утилитаристичко начело.** Понашај се тако да твоје понашање резултира највећим могућим добром за највећи могући број људи.
- **Кантов категорички императив.** Понашај се тако да потез који си повукао у одређеним околностима може постати општим законом, правилом или обликом понашања.
- **Професионална етика.** Предузимај оне кораке, које би професионалци попут тебе сматрали правилнима.
- **ТВ тест.** Менаџери би требало увек да се запитају да ли би се осећали пријатно када би објашњавали пред гледаоцима неки потез везан за поштовање етичности.
- **Тест законитости.** Да ли је потез који се повлачи законит?
- **Четворомерни тест.** Менаџери одлуку могу сматрати етичком, ако на следећа питања могу одговорити позитивно: 1) Је ли одлука истинита? 2) Је ли праведна према свима које обухвата? 3) Хоће ли изградити добар глас и боља пријатељства? 4) Хоће ли сви укључени у њу имати користи?

---

<sup>118</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

## ГЛАВА VII ДЕЛОВАЊЕ МЕНАЏМЕНТА

### 4. ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧИВАЊЕ



Слика 22: Планирање (преузета слика са [www. transoft.rs](http://www.transoft.rs))

Једна од најважнијих функција менаџмента је планирање. Машић<sup>119</sup> напомиње да планирање представља примарну, прву међу једнаким функцијама менаџмента, а Вилијамс<sup>120</sup> да је планирање кључни аспект посла менаџера. Менаџери ће моћи организовати, управљати и контролисати само ако добро планирају. Церто наглашава да је планирање процес одређивања начина на који организација може стићи тамо где жели. Такође, планирање даје одговор менаџеру шта треба учинити да би постигао постављене циљеве.<sup>121</sup> Ипак, план није свемогућ. План је само добра намера и потребно је имати добру стратегију како би се остварио.<sup>122</sup>

Према Робинсу и Колтеру<sup>123</sup> планирање укључује: дефинисање циљева организације, утврђује укупну стратегију за постизање ових циљева, савремено планирање, како би се рад интегрисао и координисао. Планирање обухвата циљ (шта чинити) и средства(како чинити).

---

<sup>119</sup> Машић, Б, Џунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>120</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>121</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>122</sup> Дракер, П.(2006). *Дракер из дана у дан*, Адигес, Нови Сад

<sup>123</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд



Слика 23: Усмеравање организације и трасирање правца деловања менаџера

Планирање може бити формално и неформално. Код формалног планирања постоје строго утврђена правила и процедуре. Формално планирање предвиђа строго дефинисане циљеве које организација треба да испуни. Обично је сваки члан организације упознат са планом организације.

Код неформалног планирања не постоји јасан и записан план. Често се примењује у малим организацијама и менаџер планира рад организације сваког дана или сваке недеље. Услугне организације могу бити добар пример за неформално планирање, јер менаџери (власници) тих малих фирми обично немају могућност да планирају на дужи рок.

#### 4.1. Сврха планирања

По Робинсу и Колтеру постоје четири разлога због којих менаџери планирају:<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

1) **Планирање усмерава правац деловања менаѢера и осталих запослених у компанији.**

Када запослени знају план и његове циљеве они могу да дају пун допринос њиховом остваривању. Уколико не би било планирања запослени и менаѢери би својим појединачним деловањем у различитим правцима успорили остваривање резултата организације.

2) **Планирање смањује несигурност.** МенаѢери и запослени имају свој циљ, а то је остварење плана. План им даје сигурност да организација иде правим путем.

3) **Планирање смањује вишак активности и одбацује споредне активности.** Планирањем се вишак активности у организацији своди на минимум, а време се користи у складу с планом, врло рационално.

4) **Планирање утврђује циљеве и стандарде који се користе при контроли.** Планови су састављени од циљева. Потербно је контролисати остваривање циљева. Када се циљеви не остварују то може бити аларм да треба променити план или да се пронађу битни разлози због којих није дошло до остваривања плана.

#### **4.2. Критика планирања**

Поставља се питање да ли је увек добро планирати? Минтзберг је навео неколико разлога због чега није увек добро правити планове.<sup>125</sup>

1) Планирање може да изазове ригидност (крутост, строгост). Планирањем се могу ограничити развојне шансе организације и спречавати промене. Организација која је у замаху може да има проблем ако је план ограничава и спутава да искористи тренутну ситуацију на тржишту. Посебно је опасно ако су ограничена људска или материјална средства, што ће онемогућити развој организације. МенаѢери који се задовољавају само остваривањем постављених планова имају велику шансу да доведу организацију у озбиљни проблем.

2) Планови се веома тешко израђују за динамичко окружење.

3) Формални планови не могу да замене интуицију и креативност.

4) Планирање усмерава пажњу менаѢера на данашњу конкуренцију, а не на сутрашњи опстанак.

5) Формално планирање “побољшава” успех (на папиру), што може довести до пропадања организације. Планирање у таквим ситуацијама може да

---

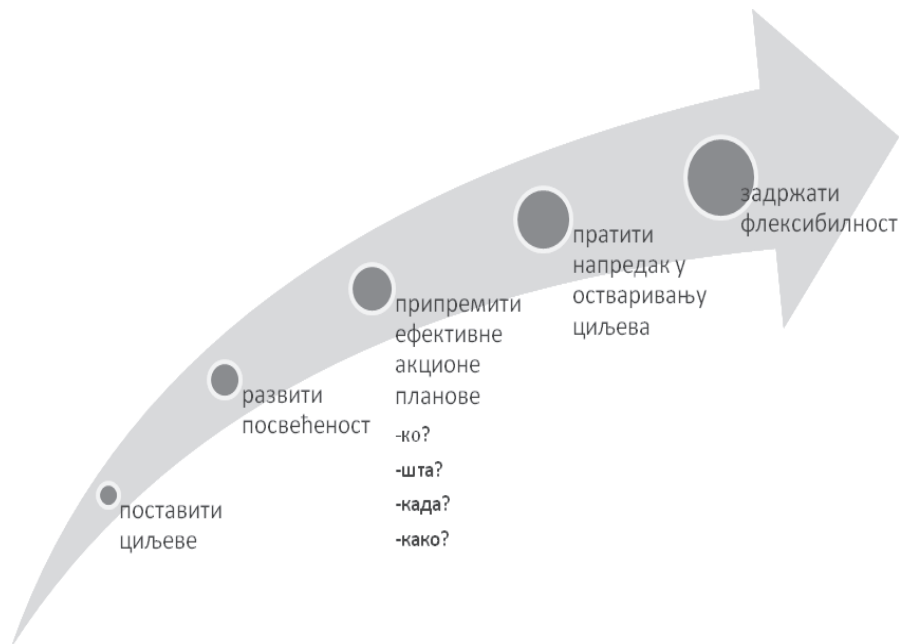
<sup>125</sup> Mintzberg, H.(1971). *The Rise and fall of Strategic Planung*, Free Press, New York



даје лажно осећање извесности. МенаѢери се често надају да ће тржиште реаговати на предвидив начин, што наравно не мора да буде тако.

- 6) Креатори планова нису укључени у свакодневне пословне активности. То непознавање реалне ситуације и немогућност да се види *велика слика* организације може имати велике последице.

#### 4.3. Улога менаѢера код планирања



Слика 24: Како направити план који функционише (извор: Вилијамс, Ц., 2010. *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд)

Планирање је изузетно сложен процес који може да донесе огромну корист организацијама, али исто тако може да нанесе и велику штету и да угрози рад, па чак и опстанак организације. МенаѢер, чији је задатак да води организацију, је одговоран и за прављење и спровођење планова. Идеални менаѢер би морао имати “велику слику организације“, имати способност оцењивања и реаговања на главне трендове који ће обликовати будућност организације. Такође, менаѢер мора имати способност добре сарадње са запосленима, као и са људима споља који су важни за живот и рад организације.

#### 4.4. Доношење функционалног плана

У овом делу ћемо објаснити како се доноси план који ће користити организацији. Доношење функционалног плана се састоји из пет корака (слика 24): 1)постављање циљева; 2)развој посвећености; 3)припрема ефективних акционих планова 4) праћење напретка у остваривању планова и 5) задржавање флексибилности.

##### 4.4.1. Постављање циљева

Постављање циљева је први корак код планирања. Циљеви треба да буду конкретни и изазовни.

Према Вилијамсу<sup>126</sup> треба поставити СМАРТ циљеве који су:

- 1. Конкретни.** Конкретан циљ значи да они који извршавају план и треба да остваре циљ, знају конкретно шта се очекује од њих. На пример, то значи да не треба употребити само повећање производње, већ рећи колико је то повећање изражено у процентима, новцу или количини.
- 2. Мерљиви.** На основу конкретног плана треба да буде сваки циљ мерљив, било бројевима било процентима. Уколико циљ није мерљив никада нећемо моћи да будемо сигурни да ћемо га достићи, а запослени ће изгубити мотивисаност за достизање циља.
- 3. Достижни.** Циљеви морају да буду постављени изазовно, али и да буду достижни. Уколико смо сигурни да није могуће достићи неки циљ губимо на мотивисаности запослених, а ми као резултат имамо неостварење плана.
- 4. Реални.** Слично претходној димензији и реалност је битна за постизање циљева. Треба сагледати карактеристике окружења, добро анализирати тржиште и онда постављати реалне планове који су ускладу са тим захтевима.
- 5. Добро темпирани.** Постављени циљ је обично везан за неко време. Треба добро пазити да се циљ темпира у право време како не би било кашњења или прераног извршавања обавеза. Као пример можемо да наведемо понуде туристичких агенција које морају да темпирају своје циљеве за сезону када људи иду на летовања или зимовања.

---

<sup>126</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

#### 4.4.2. Стварање посвећености

Постављени циљ код планирања неће да се оствари сам од себе. Да би запослени у организацији остваривали циљеве они морају бити посвећени тим циљевима. Посвећеност циљевима, по Вилијамсу,<sup>127</sup> је одлучност да се оствари тај циљ. То је жеља да се достигне постављени циљ у планирању.

Да би менаџер постигао посвећеност циљу најбоља мера је да циљ поставља у сарадњи са запосленима и њима објасни све детаље плана. Сматра се да је већа шанса да се остваре циљеви ако их планирају они који треба и да их остваре. На жалост, најчешће планове праве менаџери који нису у фабричким халама, тако да не познају најбоље могућности људских ресурса који су и најважнији фактор код остваривања планова.

Како Вилијамс тврди, повећаће се посвећеност уколико се добије подршка топ менаџмента за своје планове. Тада су менаџерима на располагању ресурси које не би имао без те подршке.

#### 4.4.3. Припрема ефективних акционих планова

Акциони план је план који садржи конкретне кораке и ресурсе који су неопходни за остваривање задатака.<sup>128</sup> У акционом плану су наведени:

- *Конкретни кораци –КАКО?*
- *Људи – КО?*
- *Ресурси- ШТА?*
- *Временски период- КАДА?*

#### 4.4.4. Праћење напретка

Праћење остваривања циљева се спроводи кроз две методе.<sup>129</sup>

- 1) **Дефинисање блиских и далеких циљева.** Блиски циљеви су краткорочни циљеви. Они су добри јер мотивишу запослене одмах тако да не морају да чекају много на остваривање плана. Далеки циљеви су дугорочни или примарни циљеви. Дугорочни циљеви су вредни за организацију, јер они осигуравају њену будућност.

---

<sup>127</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>128</sup> исто

<sup>129</sup> исто

- 2) **Сакупљање повратних информација о перформансама.** МенаѢери морају стално да сакупљају информације о остваривању циљева како би после извршене анализе могли благовремено да реагују уколико ствари не крену жељеним путем.

#### 4.4.5. Одржавање флексибилности

Планови нису увек оствариви и нису увек достижни и поред свих предузетих мера за њихово остваривање. Због тога је потребно имати флексибилне планове.

Једно од добрих решења за флексибилност планирања је планирање засновано на вишеструким опцијама. Оно има за циљ да задржи више опција у игри, што представља велику помоћ ако дође до промена у окружењу или у самој организацији.

Друга опција су средства у резерви (људска и материјална) која се могу додатно ангажовати ако се план нађе у проблему због недостатка људства или материјалних средстава.

#### 4.5. Врсте планова

Већина аутора се слаже око врсте планова. Робинс и Колтер<sup>130</sup> говоре о следећим критеријумима за поделу планова:

- 1) **Обим.** По обиму разликујемо стратешке и оперативне планове.

- **Стратешки планови.** Машић<sup>131</sup> говори да је стратешко планирање доношење садашњих одлука у светлу будућности. Стратешки планови се примењују на нивоу целе организације. Ови планови утврђују циљеве организације и теже да је позиционирају у окружењу. Ови планови идентификују снаге и слабости организације као и предности које имају у односу на конкуренцију. Такође је важно за стратегијске планове да они дефинишу визију, мисију, сврху, циљеве, политику и конзистентност стратегија. Стратегијске планове доносе топ менаѢери, то јест менаѢери највишег нивоа. Доносе се на дужи временски период, од две до пет година.
- **Оперативни планови.** Оперативни планови су предвиђени за свакодневну употребу које спроводе менаѢери нижег нивоа. Оперативни планови се користе у производњи, испоруци производа и услуга организације и обично се доносе на период од 30 дана до шест

---

<sup>130</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>131</sup> Машић, Б. (2009). *МенаѢмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

месеци.<sup>132</sup>Оперативни планови специфицирају детаље о томе како ће се укупни циљеви постизати.<sup>133</sup>

Поред стартегијских и оперативних планова које доносе менаџери највишег нивоа, имамо по Вилијамсу тактичке планове и управљање путем циљева (МБО) које доносе менаџери средњег нивоа.<sup>134</sup>

- **Тактички планови** се доносе ради планирања коришћења ресурса како би се остварили постављени циљеви. Доносе се на период од шест месеци до две године.
- **Управљање путем циљева (МБО)** је процес од четири корака током којег менаџери заједно са запосленима одређују циљеве и предлажу тактичке планове за њихово остваривање. Погледајмо који су то кораци:
  - 1) Разматрају се могући циљеви.
  - 2) Запослени заједно са менаџером бирају циљеве који одговарају њиховој организацији.
  - 3) Запослени са менаџером развијају тактичке планове за остваривање постављених циљева.
  - 4) Редовно се састају да би анализирали напредовање и остваривање плана.

**2) Временски оквир.** Све више се смањује разлика између дугорочних и краткорочних планова. Више није могуће доносити планове за дугачак временски период, јер се све толико брзо мења да би тај посао био потпуно обесмишљен.

- **Дугорочне планове** одређујемо као планове који су дужи од три године, а **краткорочни планови** би били планови за највише годину дана.

**3) Специфичност.** Код ове поделе имамо усмеравајуће и специфичне планове.

- **Усмеравајући планови** су флексибилни планови који само дају главни правац и опште смернице. То дозвољава менаџерима да у зависности од ситуација могу да бирају раличите ресурсе ради остваривања планираних циљева.

---

<sup>132</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>133</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>134</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

Насупрот усмеравајућим плановима су **специфични планови**, који су строго дефинисани и не дозвољавају одступања од планираног.

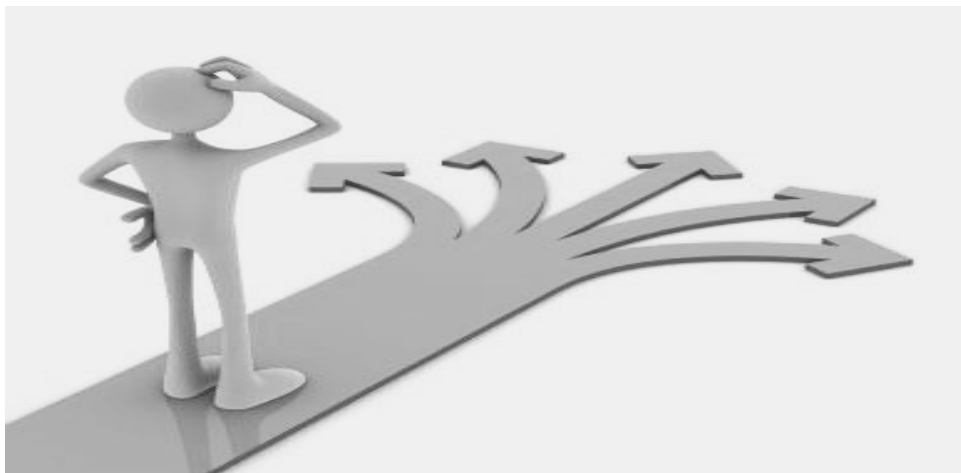
**4) Учесталост промена.** Код ових планова имамо једнократне и трајне планове.

- **Једнократни план** представља један план који се доноси ради задовољења јединствене ситуације.
- **Трајни план** се доноси за ситуације које се стално понављају. Он треба да уштеди време менаџерима, јер није потребно изнова доносити нове планове. У трајне планове би спадала политика организације, процедуре које се предузимају за одређене догађаје и правила и прописи које је донела организација.



Слика 25: Врсте планова

## 5. ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА



Слика26: Доношење одлука (преузета слика са [www.sacred. Journey. oftheheart.com](http://www.sacred.Journey.oftheheart.com))

Одлучивање је процес бирања једног решења од доступних алтернативе.<sup>135</sup> Вилијамс говори о рационалном одлучивању које дефинише као системски процес током којег менаџери дефинишу проблем, анализирајући бројне алтернативе и притом покушавају да дођу до оптималних решења.<sup>136</sup>

### 5.1. ВРСТЕ ОДЛУКА

Најједноставнија подела одлука је на програмиране и непрограмиране:<sup>137</sup>

- **Програмиране одлуке.** Ово су рутинске, свакодневне одлуке које се понављају у организацији. Менаџер већ зна поступке и процедуре за доношење ових одлука. Ове одлуке су најчешће договорене са управом или су разматране на састанцима запослених.

---

<sup>135</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>136</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>137</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

- **Непрограмиране одлуке.** Ово су једнократне одлуке које се доносе од ситуације до ситуације. МенаѢер је суочен са бројним питањима приликом доношења оваквих врста одлука. Одлуке су по правилу квалитетније уколико их доносе искуснији менаѢери и менаѢери који поседују већа знања.

## 5.2. Елементи ситуације одлучивања

Вилсон и Алексис<sup>138</sup> говоре о пет елемента ситуације одлучивања:

- 1) **Донсилац одлуке.** Доносиоци одлуке су појединци или групе. МенаѢер који добро доноси одлуке истицаће коришћење организационог потенцијала. Добре одлуке прате правилно расуђивање и здрав разум. Лоше одлуке појединац доноси, јер верује да он није одговоран за одлуку, већ да неко други треба да је донесе. Такав менаѢер је склон утицају групе и код доношења одлуке је пресудно то шта ће мислити о одлуци група, а не шта је добро за организацију. Такође, менаѢери доносе лоше одлуке када туђе идеје представљају као своје, доказујући да одлуку није донео он, већ неко други. Несигурни менаѢери желе да што дуже очувају *status quo* тако да се одлука одлаже на дужи рок, што може имати последице по организацију. Често менаѢери одлуке које доносе користе за своју промоцију и подизање ауторитета, што може да има последице по добру одлуку и добар рад организације.
- 2) **Постизање циљева.** Одлуком, менаѢер жели да постигне неки организациони циљ. Вредност одлуке се огледа у резултатима организације.
- 3) **Релевантне алтернативе.** Код доношења одлука има најмање две алтернативе. Релевантна алтернатива је она за коју се сматра да ће бити боља ако се менаѢер определи за њу приликом доношења одлуке.
- 4) **Поредак алтернативе.** Ако има више алтернатива менаѢер их ређа од најгоре до најбоље. Овде је веома битно искуство и знаје менаѢера, јер уколико направи погрешну хијерахију алтернатива, аутоматски ће добити лошу одлуку.
- 5) **Избор алтернативе.** Доношење коначне алтернативе је уствари одлука менаѢера о избору који је имао. Квалитетна одлука је обично она која има позитиван дугорочни утицај на рад организације.

---

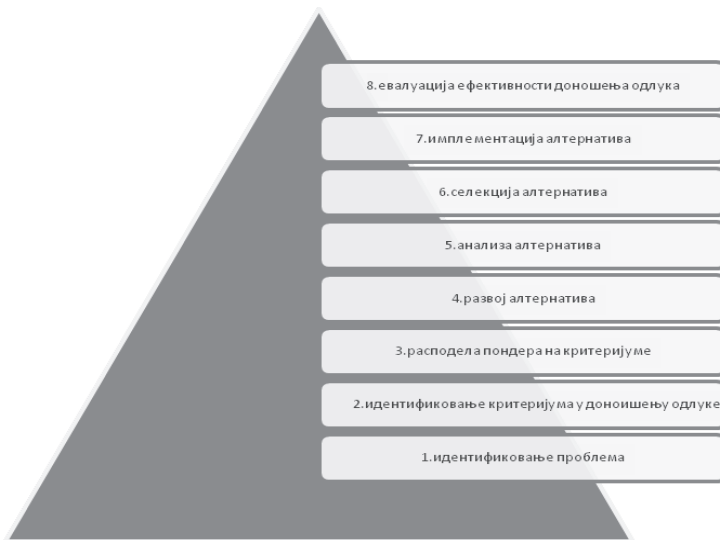
<sup>138</sup> Wilson, C. and Alexis, M. (1962) Basic Framework for Decision, *Academy of Management Journal*



### 5.3. Кораци у процесу доношења одлука

Робинс и Колтер<sup>139</sup> препознају осам корака у процесу доношења одлука(слика 27). То су: 1)Идентификовање проблема; 2)Идентификовање критеријума и доношење одлука; 3)Расподела пондера на критеријуме; 4)Развој алтернатива; 5)Анализа алтернатива; 6)Селекција алтернатива; 7)Имплементација алтернатива; 8)Евалуација ефикасности доношења одлуке.

**1) Идентификовање проблема.** Процес доношења одлука започиње када имамо неслагање између постојећег и жељеног стања. У стварном животу ми то стање називамо једноставно – проблем. Менаџеру није лако да препозна проблем или симптом проблема. Менаџери нису исти. Док једни могу да осете надолажење проблема, други га не виде ни када је ту. То значи, да би менаџер идентификовао проблем мора да буде свестан несклада између постојећег и жељеног стања. Менаџер мора да увиди проблем и да жели да га реши. Међутим, није довољно само да менаџер примети да је проблем ту. Потребни су знање, вештине, способности, искуство и мотивација да би се проблем решио.



Слика 27: Процес доношења одлука(извор:Робинс и Колтер, Манаџмент, Датастатус, Београд)

<sup>139</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

2) **Идентификовање критеријума и доношење одлука.** Критеријуми су стандарди на којима ће се заснивати наша одлука. У пракси, што више критеријума имамо одлука ће бити лакша и квалитетнија. Уколико купујемо бицикл треба да одредимо што више критеријума: да ли ћемо бицикл користити у такмичарске сврхе или ради одржавања здравља, да ли ћемо узети најјефтинији или најскупљи. Менаџер покушава да донесе одлуку на исти начин. Он прикупља бројне информације о проблему како би одлука коју треба да донесе била што квалитетнија.

3) **Расподела пондера на критеријуме.** После одређивања критеријума за одлучивање менаџер треба да одлучи који су критеријуми више, а који мање важни. По Вилијамсу разликујемо два модела пондерисања критеријума:<sup>140</sup>

а) Један је **апсолутно поређење** пондера, процес путем кога се сваки критеријум пореди са очекиваним стандардом. На слици 28 видимо како се пондеришу критеријуми за куповину аутомобила када имамо **апсолутно поређење**. Код овог модела сваки критеријум се оцењује. На овом примеру аутомобил коме смо вредновали критеријуме има укупно 30 поена. За други аутомобил понављамо поступак. Када упоредимо оцену коју смо добили за два или више аутомобила лакше ћемо се одлучити за куповину.

Критеријум који се пондерише оценом од 1 до 5	Оцена критеријума
Предвиђена поузданост	1 2 3 4 5
Задовољство власника	1 2 3 4 5
Предвиђено смањење вредности	1 2 3 4 5
Економична потрошња горива	1 2 3 4 5
Заштита од судара	1 2 3 4 5
Вожња	1 2 3 4 5
Удобност	1 2 3 4 5

Слика 28: Пондерисање критеријума за куповину аутомобиле(извор: Вилијамс, Ц., *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд)

<sup>140</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

б) На слици 29 се види како менаџери пондеришу критеријуми за куповину куће *релативном методом*. Сваки критеријум је упоређен са другим критеријумом да би купац куће могао да, у зависности од најважнијег критеријума, лакше направи избор. У овом примеру (на слици 29) критеријум који је назван *квалитет школског система* је оцењен највишом оценом. То је уједно и најважнији критеријум за доношење одлуке.

4) **Развој алтернатива.** Након пондерисања критеријума менаџер мора да има више алтернатива. У нашим случајевима купац код куповине аутомобила треба да пондерише критеријуме за најмање два аутомобила. Исти случај је и са потенцијалним купцем куће. Менаџер у организацији такође прави више алтернатива како би имао квалитетнију одлуку.

5) **Анализа алтернатива.** Када менаџер дефинише алтернативе, следећи корак је процена и анализа сваке алтернативе.

6) **Селекција алтернатива.** Упоредивањем изабраних алтернативе менаџер ће релативно лако да се одлучи коју ће алтернативу да изабере.

7) **Имплементација алтернатива.** Пошто је менаџер одлучио коју ће алтернативу да користи он покреће одлуку у акцију.

8) **Евалуација ефективности доношења одлуке.** Ово је последњи корак у одлучивању. Он није мање важан од осталих. Дobar менаџер процењује, на основу повратних информација, да ли је одлука коју је донео била добра или не. Уколико менаџер процени да одлука није добра он може, уколико има услова и времена, да употреби алтернативну одлуку, то јест одлуку коју је чувао у резерви.

	Време путовања на посао	Квалитет школског система	базен	светларник	Мирна улица	Новоизграђена на кућа
Време путовања на посао		+1	-1	-1	-1	0
Квалитет школског система	-1		-1	-1	-1	-1
базен	+1	+1		0	0	+1
Мирна улица	+1	+1	0	0		0
Новоизграђена кућа	0	+1	-1	0	0	
Укупни пондер	+2	+5	-3	-2	-2	0

Слика 29: Пондерисање критеријума за куповину куће(извор: Вилијамс, Ц., 2010. *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

#### 5.4. Услови за доношење одлука

Постоје три услова у којима се доносе одлуке: услов потпуне сигурности, услов потпуне несигурности и ризик.<sup>141</sup>

- 1) **Услов потпуне сигурности.** Из претходног искуства или знања које поседује менаѢер, он зна какве ће бити последице његове одлуке. То су најчешће програмиране одлуке које је менаѢер имао много пута у пракси.
- 2) **Услов потпуне несигурности.** Овај услов имамо када менаѢер који доноси одлуке не зна какав ће бити резултат његове одлуке. Овакве одлуке менаѢери доносе, јер не знају шта их очекује у будућности. Несигурност се смањује са повећаним искуством и знањем менаѢера.
- 3) **Ризик.** Код доношења овакве одлуке менаѢери обично немају никакве информације и ослањају се само на интуицију и вероватноћу да ће резултат одлуке бити добар. Што је квалитет информација слабији и што је знање и сикуство менаѢера мање, ризик постаје већи и обрнуто. Због велике одговорности за донете одлуке менаѢери нису вољни да превише ризикују. Обично су лидери спремни да доносе одлуке са више ризика.

#### 5.5. Стилски доношења одлука

Не доносе сви менаѢери на исти начин одлуке. Робинс и Колтер препознају четири стила доношења одлука: директивни, аналитички, концептуални и бихевиористички стил.

- 1) **Директивни стил** одликује низак степен толеранције менаѢера код доношења одлука. Овакви менаѢери немају места за двосмисленост, логични су и врло ефикасни. Обично имају великог искуства код доношења одлука, па их доносе брзо и на основу малог броја информација.
- 2) **Аналитички стил** подразумева већи број информација за доношење одлука и њихово пажљиво разматрање. Код овог стила одлучивања менаѢери су спремни на разматрање већег броја алтернатива и предлога.
- 3) **Концептуални стил** подразумева много већи број алтернатива код одлучивања. Ови менаѢери пажњу обично усмеравају на дугорочност последице њихове одлуке.
- 4) **Бихевиористички стил** је начин одлучивања где постоји сарадња менаѢера са већим бројем запослених приликом доношења одлука.

---

<sup>141</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаѢмент*, 10 издање, Мате, Загреб

Спремни су да саслушају друге предлоге и промене своју одлуку уколико сматрају да су други предлози бољи.

### **5.6. Групно доношење одлука**

Према Робинсу и Колтеру<sup>142</sup> групу чине две или више особа које утичу једна на другу и међусобно су зависне. Разлог њиховог удруживања је лакше и боље остваривање циљева.<sup>143</sup>

Организације обично доносе групне одлуке. За разлику од појединачног одлучивања, где појединац доноси сам одлуку, код групног одлучивања група је та која доноси одлуку. Групно одлучивање има више предности. Група обично има више алтернатива од појединца, тако да јој је лакше да донесе одређене врсте одлука. Друго, чланови организације који су учествовали у доношењу одлуке ће ватреније подржавати спровођење те одлуке. На крају, људи који су учествовали у доношењу одлуке ће бринути и интересовати се да ли је њихова одлука спроведена и какви су њени утицаји на резултат организације. Самим тим, легитимитет донете одлуке је по правилу већи ако је одлука донета у групи.

Недостатак групних одлука је дуго трајање доношења одлуке. Такође, људи који учествују у доношењу одлуке губе доста времена, учествујући у дискусијама док се доносе одлуке. Исто тако, постоји проблем приликом доношења групних одлука, јер људи често гласају према пријатељским везама, не желећи да се конфронтирају својим колегама. На крају, имамо и релативизирану одговорност менаџера који групним одлучивањем жели да избегну своју одговорност пребацујући терет одлуке на групу.

#### **5.6.1. Како се доносе групне одлуке?**

Донети праву одлуку је веома тешко без обзира да ли је доноси појединац или група. Церто разматра три корисна процеса код доношења групних одлука.<sup>144</sup>

- 1) **Спонтано изношење идеја.** Процес доношења одлука спонтанним изношењем идеја значи да је забрањена дискусија пре него што и последњи члан групе не изложи своју идеју и предлог одлуке. Сви чланови групе излажу колико год имају својих идеја. На крају се, у дискусији и расправама, тражи најбољи предлог.

---

<sup>142</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>143</sup> исто

<sup>144</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

- 2) **Номинална групна техника.** И ова техника осигурава да сваки члан групе може да изложи свој предлог. Спроводи се у четири корака:
  - а) Сваки члан групе напише своју идеју о одлуци.
  - б) Сваки члан групе усмено презентује свој предлог.
  - в) После изношења свих предлога цела група расправља о предлозима.
  - г) Када се расправа заврши тајним гласањем се долази до коначне форме одлуке.
- 3) **Делфи техника.** Ова техника треба да помогне групи да лакше донесе квалитетну одлуку. Она се спроводи кроз више корака:
  - а) **Први корак:** Идентификовање проблема.
  - б) **Други корак:** Од чланова групе се тражи да анонимно доставе свој предлог.
  - в) **Трећи корак:** Прикупљају се одговори свих чланова групе.
  - г) **Четврти корак:** Тражи се од сваког члана групе да дође до новог решења након што је проучио предлоге осталих чланова групе.
  - д) **Пети корак:** Понавља се трећи и четврти корак све док се не дође до прихватљивог предлога одлуке.

### 5.7. Грешке код одлучивања

Робинс и Колтер говоре о најчешћим грешкама које се дешавају код одлучивања.<sup>145</sup>

- **Вишак самопоуздања.** Превелико самопоуздање може да шкоди код доношења одлука посебно ако менаџер очекује одмах награду за донету одлуку.
- **Поглед уназад** је погрешно убеђење менаџера да је тачно предвидео резултате одлуке.
- **Самодовољност.** Овде имамо случај пребацивања кривице на спољне факторе када одлука није дала очекиване резултате.

---

<sup>145</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

- **Ефекат упоришта.** Овај ефекат значи да менаѢер узима у обзир само почетне информације, не сачекавши да добије комплетну слику о проблему.
- **Насумичност** значи површно анализирање критеријума. Без дубоке анализе свих критеријума и алтернатива није могуће донети квалитену одлуку.
- **Потврђивање.** МенаѢери често доносе одлуке на основу сличности са претходним ситуацијама и претходно донетим одлукама.
- **Уобличавање.** Ова грешка се појављује када менаѢери узимају само неке аспекте за доношење одлуке док остале одбацују.
- **Расположивост.** МенаѢери се присећају прошлих догађаја тако да имају искривљену слику за нове ситуације и нове врсте одлука.

## 6. ОРГАНИЗОВАЊЕ



Слика 30: Организовање(слика преузета са [www.savremenisport.com](http://www.savremenisport.com))

После планирања долази следећа функција менаѢмента - организовање. Ниједна функција менаѢмента се не мења таквом брзином као организовање и организациона структура. Разлог томе је трагање за најбољим решењима како би се оорганизационим дизајном постигла највећа ефикасност и флексибилност организације што је претпоставка за њен успех у данашњем динамичком окружењу.

Организовање је дефинисано као процес стварања организационе структуре. Церто дефинише организациону структуру као процес у коме се користе организациони ресурси у систему управљања. Према Робинсу и Колтеру<sup>146</sup>организовање има следећу сврху:

- Дели рад на послове и одељења;
- Додељује задатке и одговорности везане за појединачне послове;
- Координира различите организационе задатке;
- Обједињује послове у јединице;
- Успоставља односе између појединаца, група и одељења;

---

<sup>146</sup> Робинс, С. и Колгер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд



- Успоставља формалне линије надлежности;
- Расподељује организационе ресурсе и примењује их.

### **6.1. Процес организовања**

Церто говори о пет корака процеса организовања:<sup>147</sup>

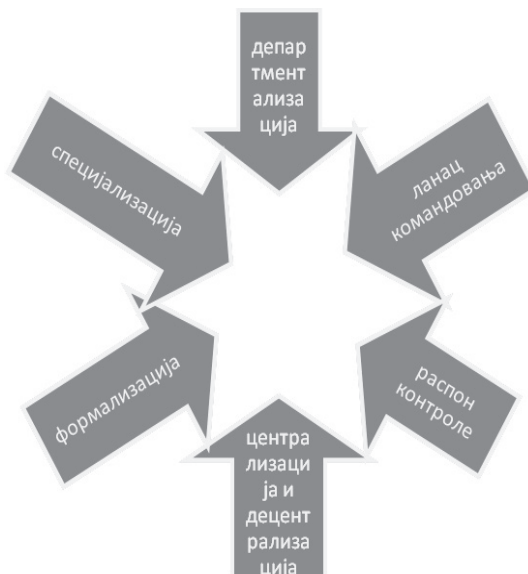
- 1) **Осврт на планове и циљеве.** Менаџер мора имати планове и циљеве за своју организацију. Плановима одређује начин рада у организацији, трудећи се да постигне задате циљеве.
- 2) **Формирање главних задатака.** Ово су централни и најважнији задаци у организацији.
- 3) **Подела задатака на подзадатке.** Ради лакшег извршавања задатака добро их је поделити на подзадатке.
- 4) **Расподела ресурса и смерница за извршавање подзадатака.** Задатке преузимају доступни ресурси у организацији. Такође је битно да људи који преузимају задатке знају и могу да изврше поверене им послове.
- 5) **Оцена резултата спроведене стратегије организовања.** Менаџер мора на крају процеса да прикупи повратне информације о томе да ли су задаци и постављени циљеви остварени.

### **6.2. Елементи организационог дизајна**

Организациона структура је формална подела послова унутар организације. Организациони дизајн који праве менаџери се састоји из шест кључних елемената (слика 31): 1)специјализација, 2)депарментализација, 3)ланац командовања, 4)распон контроле, 5)централизација и децентрализација и 6)формализација.

---

<sup>147</sup> Робинс, С. и Колгер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд



Слика 31: Организациони дизајн

#### 6.2.1. Специјализација рада

Специјализоване послове дефинишемо као једноставне послове који се понављају много пута. Примери за специјализоване послове су рад на траци у фабрици или рад у ресторану. Специјализација рада се одређује као додела различитих делова једног задатака неколицини чланова организације.<sup>148</sup> Ову дефиницију је лако објаснити на примеру склапања аутомобиле, где сваки запослени на траци обавља један задатак или једну операцију, на пример постављање точкова, или браника.

Специјализација посла има предности јер се задаци брзо уче пошто су разбијени на најједноставније операције. Недостатак специјализованих послова је тај што ови послови, иако се брзо савладају, постају изузетно досадни за оне који их извршавају, тако да је флукуација ових радних места честа. Као пример се може узети компанија Мек Доналдс где подаци говоре да је флукуација радника на годишњем нивоу скоро 100%. Иако су радници незадовољни, за послодавце начин на који се ови послови раде су врло економични. За њих није потребно превише улагати у обуку радника.

Да је то тако потврђује и измештање многобројних фабрика из развијених земаља, где је радна снага скупа у земље где компаније за много мањи новац

<sup>148</sup> Dorn, C. (1994). Einstein: Still No Equal, *Journal of Business Strategy*, 20-23

могу добити добре раднике. Радна места не предвиђају потребу за одређеном врстом образовања и обично је потребна минимална техничка обука да би радник извршавао послове на задовољавајући начин. Још једна предност специјализације посла је могућност брзе замене радника. Организација не губи скоро ништа када одлазе радници, јер може да упосли нове раднике који ће на исти начин обављати радне задатке. Ове запослене, пошто су веома брзо заменљиви, послодавци лако набављају на тржишту радне снаге па због тога и могу да их плаћају мање.

Да би се повећала мотивисаност радника и избегла монотонија и досада на послу менаџери за запослене уводе **ротацију посла**. Ротација посла је метод где радник може свакодневно да обавља више задатака. На датом примеру то значи да запослени може један део радног времена да ради, постављајући ретровизоре, а други део радног времена постављајући седишта у кабинини. Пошто су задаци једноставни није потребна већа обука, а радник се може брзо пребацивати са једног задатка на други.

Други начин смањивања досаде и незадовољства радника може се делимично решити проширивањем посла. Проширивање посла је слично ротацији, али уместо једног задатка који обавља, радник добија проширење посла. За наш пример то би занчило да радник поред постављања седишта поставља и грејаче у њему или инсталира механизам који покреће седиште у свим правцима. За многе раднике ово не мора да значи смањење досаде, већ повећање обима посла.

Трећи начин за смањење незадовољства запослених због досаде је давање одређеног ауторитета и надлежности запосленима.

Поред ротације, проширивања посла и обогаћивања посла Вилијамс<sup>149</sup> говори о **моделу карактеристика радног места** (ЈЦМ) који треба да мотивише раднике и да им помогне у постизању већег задовољства и резултата рада. Укратко, крајњи циљ **модела карактеристика радног места** је постизање *унутрашње мотивације* којој се придаје највећа важност. Унутрашња мотивација подразумева висок раст задовољства, високо опште задовољство послом и високу радну ефективност. Као што се може видети, унутрашња мотивација се односи на сам посао, а не на похвале или награде споља, на пример од шефа. Да би се јавила унутрашња мотивација за рад радници морају имати одређено психолошко стање кроз доживљавање свог рада као нечег смисленог и важног. Друго, треба да имају одговорност за резултате рада и треће, треба да знају колико стварно добро обављају свој посао.

---

<sup>149</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

### 6.2.2. Департаментализација

Департаментализација означава метод поделе посла и запослених у посебне организационе јединице које су одговорне за извршавање одређених послова.<sup>150</sup>

Према Вилијамсу традиционалне организационе структуре се формирају на основу пет методе департаментализације: функционална департаментализација, производна департаментализација, департаментализација према купцима, географска департаментализација и матрична департаментализација.<sup>151</sup>

- **Функционална департаментализација** се користи да се посао и радници организују у посебне јединице одговорне за одређене пословне функције и стручне области. На пример, функционална организација може да има поделу у организацији на следеће делове: рачуноводство, продаја, маркетинг, производња. Свака организација може имати своју функционалну поделу у зависности од послова који обављају.

Предности функционалне департаментализације су боље обављање послова од стране стручних људи. Код овакве поделе послова нема повећаних трошкова, јер нема дуплирања послова. Такође код овакве врсте поделе посла лакша је комуникација и координација између пословних делова. Са друге стране функционална департаментализација може да буде препрека бржем одлучивању и спровођења промена у организацији.



Слика 32: Пример производне департаментализације у организацији

<sup>150</sup> March J and Simon, A.(1958). *Organizations*, New York:John Wiley&Sons

<sup>151</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

- **Производна департаментализација** означава сврставање организације у посебне јединице које су одговорне за производњу одређеног производа или услуга. Главна предност је могућност за менаџере и запослене да се уско специјализују за одређену врсту посла, што треба да доведе организацију до бољих резултата. Главни недостатак овакве врсте департаментализације је у дуплирању послова, јер свака производна јединица мора имати своју логистичку подршку. Други недостатак је тешко координисање послова који се међусобно разликују (на пример једно одељење производи бранике, а друго седишта за аутомобиле, слика 32).
- **Департаментализација према купцима** значи организовање организације у јединице које су одговорне према одређеним врстама купаца. Предност овакве поделе посла је усмеравање према купцима и њиховим потребама. Друго, лакше је сагледати потребе купаца и прилагодити свој рад њиховим захтевима. И ова подела има недостатке у дуплирању послова. Код ове поделе посла запослени могу да, обрађујући већу пажњу на захтеве купаца, озбиљно запоставе интересе организације у којој раде.
- **Географска департаментализација** означава организовање посла и радника у посебне јединице одговорне за пословање у одређеним географским областима. Основна предност овакве организационе структуре је што може брже да одговори на захтеве различитих тржишта. Оваквом поделом се смањују и трошкови, јер се ресурси распоређују ближе купцима. Географска департаментализација олакшава и познавање културе одређеног региона. Многе компаније, као што је на пример Кока-кола, користе овакву департаментализацију.
- **Матрична или хибридна департаментализација** је модел структуре организације у којој се користе два или три облика департаментализације, обично производне и функционалне. Основна предност је што нема дуплирања послова и што је база доступних ресурса за извршење великих и сложених задатака лако доступна. Хибридна организација може да користи помоћ било које функционалне јединице у остваривању циљева које поставља организација. Недостатак оваквих типова организације је веома сложено управљање и координација међу функционалним јединицама. Честе су несугласице између појединих јединица, поготову код сагласности постављених планова или заједничког коришћења ресурса. Обично, менаџер сваке јединице би желео да има предност у коришћењу ресурса.

### 6.2.3. Ланац командовања

Према Робинсу и Колтеру<sup>152</sup> ланац командовања је вертикална линија ауторитета која јасно показује ко је коме одговоран. Сваки запослени у ланцу командовања зна коме ће се обратити за помоћ и коме ће бити одговоран за извршавање задатака.

Робинс и Колтер наглашавају да постоје три концепта код ланца командовања: 1) ауторитет; 2) одговорност и 3) јединство команде.<sup>153</sup>

- 1) **Ауторитет** је право менаџера да издаје наређења, предизима активности и доноси одлуке, како би се остваривали организациони циљеви. Степен овлашћења менаџер добија формалним путем, од управе организације. **Реални ауторитет** менаџера имамо онда када га и његови подређени запослени признају за ауторитет. Ауторитет поседује две димензије које Вилијамс назвао линијским и помоћним ауторитетом. Код **линијског ауторитета** менаџер има право да издаје наређења, а код **помоћног ауторитета** има право само да саветује. Менаџер може свој ауторитет да делегира, то јест да пренесе одређене одговорности и надлежности на друге.
- 2) **Одговорност** је обавеза или очекивање да се одређени задатак изврши или одређени циљ оствари.
- 3) **Јединство команде** је принцип менаџмента, који је истакао још Фајол у својим принципима, према коме запослени подносе извештај само једном шефу.

### 6.2.4. Распон контроле

Распон контроле означава број запослених са којима менаџер може ефикасно и ефективно да управља.<sup>154</sup>

Колико ће запослених имати као подређених зависи од много фактора: вештине и способности менаџера и његових подређених запослених радника, али и од карактера посла. На пример, што су радници старији и имају веће искуство биће им потребно мање надзора над радом. Број запослених по једном менаџеру ће зависити и од културе организације, стила вођења менаџера као и од комплексности задатака. Обуке запослених могу битно да утичу на повећање броја запослених по једном менаџеру.

---

<sup>152</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>153</sup> исто

<sup>154</sup> исто

#### 6.2.5. Централизација и децентрализација

- **Централизација** означава задржавање надлежности на вишим нивоима организације, а одлуке се доносе са једног места.
- Супротно томе, **децентрализација** би значила преношење надлежности (и одговорности) на ниже нивое организације. Висок степен делегирања ће повећати децентрализацију.

Децентрализација има неколико предности. Она доприноси бржем доношењу одлука на нивоу организације. Друга предност је та, што запослени када учествују у одлучивању улажу много веће напоре за остваривање постављених циљева. Главни недостатак децентрализације је споро доношење одлука и слабија координација међу запосленима, што може довести до доношења лоших одлука. Код великих криза и велих проблема показало се да је боље имати централизовано управљање.

Више централизације	Више децентрализације
Окружење је стабилно	Окружење је неизвесно
Неискуство менаџера и мање знања	Искусни и способни менаџери
Запослени не желе да имају реч	Запослени желе да имају реч
Одлуке су значајне	Одлуке нису значајне
Криза и велики ризик	Не постоји криза
Компанија је велика	Компанија је мала и географски распрострањена

Слика 33: Разлози за централизацију и децентрализацију (извор:Робинс, С. и Колтер, М., 2005. *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд)

Са слике коју нам је представио Робинс и Колтер можемо видети који фактори утичу на обим централизације и децентрализације(слика 33)

#### 6.2.6. Формализација

Формализација означава степен до којег су послови у једној организацији стандардизовани, а понашање запослених у складу са прописаним правилима и процедурама.

На основу одређења формализације можемо закључити да високо формализоване организације остављају мало простора за децентрализацију и дискреционо право радника да самостално доносе одлуке. Са друге стране организације које нису формализоване имају много мање централизовања, али се код њих претпоставља да су запослени искусни, са великим знањем тако да им није потребна високо формализована структура.

### **6.3. Традиционалне организационе структуре**

Традиционалне структуре су: једноставна организациона структура, функционална структура и дивизиона структура.<sup>155</sup> Овакве структуре су обично механицистичке.

**Једноставна организациона структура** започиње свој живот као предузетничка фирма. Ова структура има слабу департаментализацију, широк распон контроле и најчеће централизован систем одлучивања оличен у једном човеку који може да буде и власник фирме. Предност овакве структуре је флексибилност, а као највећи недостатак је ослањање организације само на једну особу.

**Функционална структура** групише сличне или повезане организационе струке. То је такозвани функционални приступ департаментализацији који се примењује на целу организацију. Функционална структура је штедљива структура, али може се јавити проблем да менаџери не виде најбоље циљеве целе организације.

**Дивизиона структура.** Ова структура је сачињена од одвојених пословних јединица или дивизија. Свака пословна јединица има ограничену аутономију. Менаџери који стоје на челу дивизије или пословне јединице су одговорни за рад своје јединице, па су самим тим одговорни и за рад целе компаније, која у свом саставу може да има велики број дивизија(пословних јединица). Ове организације су усмерене на резултат, али постоје дуплирања активности и ресурса што повећава трошкове.

### **6.4. Савремене организационе структуре**

Модерне организационе структуре су настале због захтева тржишта. Потребно је испунити два основна захтева „тржишне филозофије“, а то су флексибилност и иновативност организационе структуре.

Флексибилност је потребна ради брзе преоријентације у производњи уколико настану проблеми на тржишту, а иновативност је потребна да би се увео нов производ или услуга. По Робинсу и Колтеру имамо четири савремене

---

<sup>155</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд



организационе структуре: тимске структуре, матричне или пројектне структуре, организације без граница и организације које уче.

#### 6.4.1. Тимска структура

Робинс и Колтер дефинишу тимску организациону структуру као модел у коме је целокупна организација сачињена од радних група или тимова.<sup>156</sup> Вилијамс одређује радне тимове као структуре које се састоје од малог броја људи са допунским вештинама који себе сматрају узајамно одговорним за остваривање заједничког циља организације. Тимови треба да повећају ефикасност и перформансе организације.<sup>157</sup>

Вилијамс не поставља питање да ли треба користити тимове. Према њему је боље питање: где треба користити тимове? Тимови не треба да постоје због себе самих, већ да би успешно достигли постављени циљ. Тимови треба да се формирају тамо где се зна шта је циљ организације. Други разлог за коришћење тимова је случај када не постоји други начин да се реши проблем. Пример је спортски тим формуле 1 где ниједан други облик организовања, осим тимског, не би могао да да резултат. Функционисање тимова је изузетно сложено тако да уколико немамо довољно ресурса за формирање тимова онда је боље да се изабере нека друга организациона структура. За тим је врло битна награда за његове чланове и менаџери морају да воде рачуна о томе. Награда значи да је тим успешно остварио постављене циљеве и оправдао своје постојање.

##### 6.4.1.1. Предности и мане тимова

Тимови, као и остале структуре организације имају својих предности и мана.

Тимски рад позитивно делује на задовољство купаца, квалитет производа и услуга, задовољство запослених и квалитет одлучивања.<sup>158</sup>

- **Задовољство купаца.** Организација може да организује део својих запослених у тимове који ће се бавити проблемима задовољства купаца. Тимови анализирају проблем и дају решења за боље односе са купцима. Већина организација има овакве тимове који се баве препорукама на који начин треба да се ради како би купци били задовољнији.
- **Квалитет производа** је лакше постићи добро организованим тимовима. Тимови преузимају директну одговорност за квалитет производа или

---

<sup>156</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>157</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>158</sup> Gross S.(1995). *Compensation for Teams*, Management Association, , New York

услуга. То је много бољи начин контроле и постизања квалитета него у функционалним структурама.

- **Задовољство послом** радника може бити веће у тимовима него у традиционално организованим структурама. Сам начин рада у тимовима пружа запосленима веће могућности у напредовању, стицању вештина и одлучивању. Задовољство радника је повезано са овим димензијама тако да треба очекивати веће задовољство запослених уколико су укључени у тимове.
- **Квалитет одлучивања** у тимовима је већи, јер тимови поседују различита знања, вештине и способности које ће им донети могућност да доносе квалитетније одлуке.
- У недостатке тимова убрајамо **високу флукуацију** у њима. Људи врло брзо напуштају тимове уколико виде да им тимски начин рада не одговара.
- Многи запослени који не воле да раде покушавају да се “**сакрију**” у **тимовима**. Ринглеман је закључио још у 19. веку да људи у групи много мање запињу него када раде сами. Што је тим већи то је већа опасност од оних који не желе да улажу напоре у остваривању задатака тима.<sup>159</sup>
- **Једноумље** је велики проблем код одлучивања у тиму, поготово ако су групе јединствене. Дешава се да се обара добар предлог због незамерања у групи и избегавања несугласица код дискусије.
- **Доминација** мањине је познат парадокс у тимовима када један или двоје чалнова тима стално држе реч, вршећи притисак на друге који се повлаче или ћуте. Због недостатка дискусије ни решења неће бити квалитетна.

#### 6.4.1.2. Врсте тимова

Компаније користе различите врсте тимова. Степен аутономије је један од најважнијих критеријума за класификацију тимова. По Вилијамсу<sup>160</sup> разликујемо пет врста тимова:

**1) Традиционалне радне групе.** У њима ради двоје или више људи да би обавили одређени задатак или постигли задати циљ. Радници су одговорни за свој посао, али немају директну одговорност, већ извештаје подносе менаџерима који су одговорни за њих.

---

<sup>159</sup> George, J. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of perceived Social Loafing in Organizations, *Academy of Management Journal*, 191-192

<sup>160</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

**2) Тимови за подстицање учешћа.** Ови тимови имају мало више аутономије и они се састају са менаџерима којима дају савете или важне информације. Иако имају доста аутономије у раду, ови тимови не могу да доносе одлуке, али могу да утичу на њих.

**3) Полуаутономне радне групе** су групе сличне претходним групама. Могу да дају савете, али за разлику од тимова за подстицање могу да доносе одлуке.

**4) Самоуправни тимови** се разликују од полуаутономних по томе што што чланови тима управљају свим основним задацима, повезани су са производњом или пружањем услуге. Они контролишу њихово извршење без тражења дозволе од менаџмента. Они могу да набављају материјал, контролишу процесе у производњи или услугама и обезбеђују добре односе са клијентима.

**5) Самодефинисани** тимови су потпуно аутономни тимови који могу да мењају и контролишу организовање самог тима.

Поред ових тимова где је подела била на основу аутономије имамо још: интерфункционалне, виртуелне и пројектне тимове.

Интерфункционални тимови су плански састављени од радника из различитих функционалних јединица. Сваки члан тима има одређена функционална знања, образовање и искуство. Ови тимови су способни за анализу сложених ситуација и могу да дају решења и предлоге за проблеме у организацији.

Виртуелни тимови су састављени од људи из различитих географских подручја или различитих јединица једне компаније. Они путем телекомуникационих технологија комуницирају и могу да дају предлоге за решавање проблема и испуњење циља и задатака.

Пројектни тимови се формирају за једнократне пројекте или задатке. Они се формирају за ограничен временски период, тј. док пројекат траје.

#### 6.4.1.3. Карактеристике радних тимова

Не постоје два иста тима. Сваки радни тим има своје специфичности и карактеристике. Вилијамс говори о следећим карактеристикама радних тимова:<sup>161</sup>

- **Тимске норме** су неформално (ретко формално) усаглашени стандарди којима се регулише понашање тима. Од великог значаја за сваки тим је да се знају правила и процедуре по којима ће тим радити.

---

<sup>161</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

- **Тимска кохезија** односи се на приврженост чланова тиму. Ниво кохезије је важан, јер што је ниво већи све су веће шансе да се тим одржи на окупу.
- **Величина тима.** За већину тимова идеалан број је од шест до девет чланова. Тим је довољно велики да окупи све потребне људе у њему, а истовремено довољно мали за брзо окупљање и реаговање када је то потребно.
- **Конфликт у тиму.** Конфликти су уобичајени за тимове. Они могу бити мотивишући, што значи да нису увек деструктивни.

#### 6.4.1.4. Фазе у развоју тима.

Сваки тим у свом развоју пролази кроз неколико фаза.<sup>162</sup>

- **Формирање.** Прва фаза у којој се чланови тима упознају и договарају о правилима и нормама понашања.
- **Превирање.** Друга фаза коју карактеришу конфликти и несугласице око начина рада.
- **Нормирање** је трећа фаза. Постављају се чврста правила и процедуре како ће тим радити.
- **Деловање** је четврта фаза која је резервисана за побољшавање перформанси тима. Тим је сазрео, преболео дечије болести и прерастао у ефективну јединицу.

#### 6.4.1.5. Избор људи за тимски рад

Како упозоравају многи аутори тим је веома тешко направити. Дobar, ефикасан и ефектан тим је тешко направити као и најбољи и најскупљи Ферари.

Људи који су склони да раде сами нису створени за рад у тиму. Да би сазнали да ли неко може да ради у тиму потребно је утврдити фактор индивидуализма-колективизма за сваког члана тима. Многе фирме искључују индивидуалисте и укључују колективисте у тим.

Потребно је у тиму имати искусне људе који су већ радили у тиму. То не значи да сви чланови тима треба да имају великог искуства, али је добро да неколико њих зна како је радити у тиму.

---

<sup>162</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

Разноврсност тима је можда и најважнији фактор за добар тим. Потребно је у тиму имати људе са различитим искуствима, вештинама, знањима, одређеним карактеристикама личности. Тим тешко функционише ако су сличне карактеристике чланова. Што су карактеристике личности разноврсније то је тим складнији и има боље односе, што је претпоставка и за добре резултате.

#### 6.4.2. Матрична или пројектна структура

**Матрична организациона** структура ангажује стручњаке из различитих функционалних одељења да раде на једном или више пројеката. Компанија може да ради неколико независних пројеката које воде задужени менаѢери пројекта, а они ангажују стручњаке из функционалних јединица како би одговорили потребама пројекта.

Поред појединачних пројеката напреднија **пројектна структура** предвиђа стално ангажовање сарадника из свих функционалних јединица за рад на пројектима. Сарадници не морају да се враћају у своје функционалне јединице, већ могу да се пребаце на рад на другим пројектима. Тако су стално ангажовани на неком пројекту.

#### 6.4.3. Организација без граница

Према Робинсу и Колтеру организације без граница су организације које немају дефинисан дизајн, нити су ограничене хоризонталним, вертикалним или екстерним границама. Организације без граница теже да елиминису ланац командовања, да имају широк распон контроле и да раде у тимовима. Пошто у организацијама постоје разна ограничења, која су уведена на основу департаментализације, као што су хоризонтална или вертикална ограничења, да би се та ограничења умањила уводе се виртуелне, мрежне и модуларне организације.<sup>163</sup>

- **Виртуелна организација** се састоји од малог броја стално запослених. Такве организације ангажују стручњаке споља, по потреби. Данас овакве организације функционишу широм света. Интернет је умногоме помогао да се створе повољни услови за овакве организације и да добро функционишу.
- **Мрежне организације** обављају главне задатке *outsourcingom* тј. спољним снабдевањем. Такве организације раде свој посао најбоље што могу, а за послове које не познају ангажују људе са стране.

---

<sup>163</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

- **Модуларна организација** се бави склапањем елемената које добија од разних снабдевача. Најбољи пример за то су компјутери који се склапају од елемената добијених од више различитих произвођача. Предност модуларне организације је могућност измештања такве организације ван матичне фабрике, па чак и ван матичне земље. Данас све више таквих организација ради у земљама где је радна снага знатно јефтинија него у матичној земљи.

#### 6.4.4. Организација која учи

Од свих организационих структура које смо поменули, код **организације која учи** нећемо говорити о специфичаном организационом дизајну, већ ћемо описати филозофију и политику овог све значајнијег организационог модела. По Робинсу и Колтеру организација која учи је развила способност да стално учи, прилагођава се ситуацијама на тржишту и може врло брзо да се мења. Запослени управљају и брину се о развоју знања. Постоји стална размена знања унутар организације, што убрзава процес учења и умножава постојећа знања. Карактеристике организације која учи односе се на организациони дизајн, размену информација, лидерство и културу:<sup>164</sup>

- **Организациони дизајн** се састоји од тимова и делегирања овлашћења. Организације су без граница, што значи да организациона структура не може бити препрека за брзе промене у њој.
- **Организациона култура** се карактерише јаким међусобним односима, осећајем заједништва, бригом за друге и узајамним поверењем.
- **Вођство** се заснива на разменама визије и потпуној сарадњи.
- **Размена информација** је отворена, што значи да сваки члан организације дели информације са другим запосленима. Информације које се дају су благовремене и прецизно се упућују заинтересованима.

---

<sup>164</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

## 7. ВОЂЕЊЕ



Слика 34 : Вођење(преузета слика са [www. kmcentar.rs](http://www.kmcentar.rs))

Једна од најзначајнијих функција у менаџменту је вођење. Церто дефинише вођење као усмеравање активности запослених у одговарајућем смеру који треба да донесу организациони успех.<sup>165</sup>Робинс и Колтер за вођење кажу да оно подразумева мотивисање подређених, утицај на појединце и тимове, селекцију најбољих комуникацијских канала и бављење питањима понашања запослених.<sup>166</sup>

Из дефиниција вођења видимо да су његови најважнији елементи: комуникација, мотивација и лидерство.

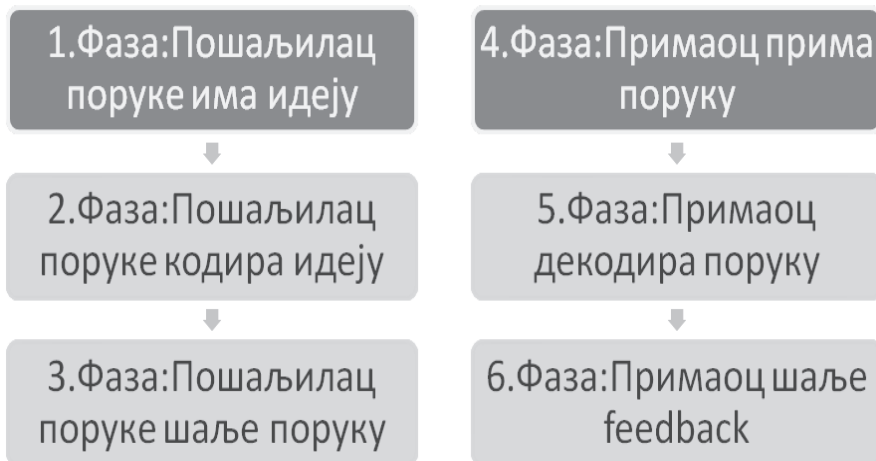
---

<sup>165</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>166</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

### 7.1. Комуникација

Да бисте били вођа морате снажно комуницирати.<sup>167</sup> Комуникација је суштина вођења и управљања. Свакодневно се менаџери сусрећу са комуникацијом путем телефонских разговора, пословних писама, мејлова, састанака. Према Машићу комуникација је трансфер и разумевање значења. Закључак је да се комуникација састоји из два дела (слика 35). Први је *трансфер* мисли, идеје, информације или податка. Други део је *разумевање* послате поруке. Успешна комуникација ће управо зависити од овог другог дела – разумевања шта је пошаљилац поруке послао и шта је том поруком хтео да саопшти.



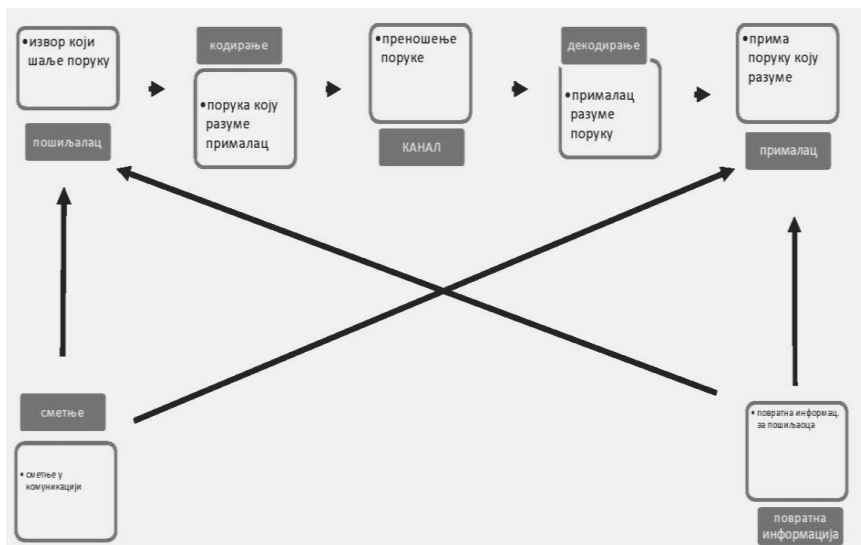
Слика 35: Комуникациони процес (Извор:Машић, Б. 2009 Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд)

Како и Машић<sup>168</sup> наглашава свака комуникација има: поруку, пошаљоца, кодирање, канал, примаоца поруке, декодирање, повратну информацију и буку или сметње(слика 36).

<sup>167</sup> Karoseli, M. (2014), *Veštine vođstva za menadžere*, Mate, Zagreb

<sup>168</sup> Машић, Б. (2009). *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд





Слика 36: Процес комуникације(преузета слика са [www.svetmedicine.com](http://www.svetmedicine.com))

- **Порука.** Порука може бити писани документ, писмо или усмени говор, па чак и говор тела или израз лица. Порука мора да постоји да би се остварила комуникација. Које ће симболе пошаљилац одабрати за садржај поруке зависиће од значаја саме поруке.
- **Пошаљилац.** Пошаљилац поруке је лице које шаље поруку коју је претходно припремило за слање. Да би порука била послата и да би постојала могућност остваривања комуникације потребно је да пошаљилац има циљ због којег шаље своју поруку. У супротном, порука не би имала никаквог смисла. Пошаљилац мора бити свестан коме шаље поруку како би је кодирао на прави начин и како би знао у каквом расположењу ће бити примљена његова порука. Најчешћа грешка у комуникацији је несхватање ситуације у којој се налази прималац поруке.
- **Кодирање.** Порука мора бити кодирана у облику који ће бити препознатљив за примаоца. Кодирање је претварање мисли пошаљеоца поруке у смислене речи или слике, то јест симболе које препознају и познају и пошаљеоц и прималац. Порука коју пошаљилац шаље зависиће од тога шта жели да каже или поручи том поруком. То значи да ће порука бити другачија за различите примаоце, као и да ће порука бити различита од типа и врсте комуникације која се успоставља.

- **Канал.** Машић говори да ће успешност комуникацијског канала зависити од одговора на ова питања:<sup>169</sup>
- **Feedback.** Колико је потребно примаоцу поруке да одговори на њу.
  - Колико је канал за комуникацију у могућности да **обради** послату поруку.
  - Колико је могуће **проследити** порука изабраним каналом?
  - Да ли је канал **поверљив**?
  - Да ли је **лако кодирати** и декодирати поруку? Да ли и прималац познаје значење симбола?
  - Да ли је потребно да пошаљилац и прималац буду **у контакту** за време комуникације (телефонски разговор је немогуће изводити ако нису у исто време пошаљилац и прималац поруке на телефону).
  - Колико је **скуп** изабрани канал за комуникацију?
  - Да ли се осећа **интерперсонална топлина** за време коришћења изабраног канала?
  - Да ли канал има потребну количину **формалности**?
  - Колико је потребно **утрошити времена** ако се користи овај канал?
- **Прималац поруке.** Прималац поруке је особа којој је порука упућена. Комуникација не зависи само од пошаљивоца, већ и од примаоца поруке. Уколико прималац није заинтересован за послату поруку или уколико не поседује знање и искуство да препозна симболе и кодове поруке, уколико не зна да користи комуникациони канал, онда не можемо да говоримо о успешној комуникацији.
- **Декодирање.** Декодирање значи процес тумачења и препознавања послате поруке. У процесу декодирања прималац поруке преводи поруку у своје значење што захтева одређена знања, вештине и искуство.

---

<sup>169</sup> Машећ, Б. (2009). *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

Уколико се порука не декодира на начин на који је послата од стране пошаљивоца поруке, онда долази до проблема у комуникацији.

- **Повратна информација.** *Feedback* значи да је прималац поруке примио поруку и да је разумео њено значење. Тек после сазнања да је порука схваћена на прави начин можемо говорити о успостављеној комуникацији. Када прималац поруке спреми и пошаље *feedback* онда се улоге мењају. Сада је прималац поруке пошаљилац. Тако настаје двосмерна комуникација.
- **Бука или сметње.** Ако комуникација није двосмерни процес не можемо ни говорити о комуникацији. Много тога може ометати комуникацију. Под буком или сметњом подразумевамо ометање ефикасног комуникационог процеса. Извор буке је најчешће коришћење погрешног канала. Препереке могу бити бројне од физичких, техничких па до немогућности да прималац поруке разуме симболе и кодирање које је користио пошаљивоц.

#### 7.1.1. Врсте комуникација

Према Машићу<sup>170</sup> разликујемо две основне врсте комуникације: вербалну и невербалну комуникацију. Поред ове поделе Вилијамс<sup>171</sup> говори још о подели на формалну и неформалну комуникацију.

- **Вербална комуникација** је комуникација путем речи. Код вербалне комуникације људи употребљавају праве речи на прави начин. То је изузетно сложени процес који је делом вештина, а делом уметност. Да би се успоставила успешна вербална комуникација поред познавања језика морамо познавати и социјалне и културолошке прилике земље у којој водимо комуникацију. Обично, вербална комуникација подразумева усмену и писмену комуникацију.
- **Невербална комуникација** је било који облик комуникације у којој се не користе речи. Код невербалне комуникације имамо покрете тела и лица, *кинезију*. То су различити гестови, од мрштења, осмеха, па до прекршатања ногу и руку. Невербална комуникација је значајнија за многе истраживаче. Вилијамс напомиње да се 93% свих порука преносе невербалним путем. Од тога, 55% произилази из говора тела, а 38% из различите висине тона гласа. Због тога, невербалном поруком се прецизније осликава оно што пошљалац мисли и осећа у том тренутку.

---

<sup>170</sup> Машић, Б. (2009). *МенаѢмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

<sup>171</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

*Парајезик* је друга димензија невербалне комуникације, а односи се на висину, јачину и начин говора. Некада се говори брже, некада гласније. У зависности од ситуација када желимо да нагласимо своје расположење ми говоримо брже или спорије. Када смо нервозни причамо много брже него када смо смирени.

**Формална комуникација** је систем званичних канала којима се преносе поруке и информације које су одобрене у организацији и промовисане као формалне. Путем формалне комуникације се преносе организациони циљеви, правила и процедуре у једној организацији. Вилијамс говори о три врсте формалне комуникације:<sup>172</sup>

- 1) **Комуникација према доле.** Ово је тип комуникације која иде од виших ка нижим нивоима у организацији. Ова комуникација се користи како би се издала наређења запосленима у организацији који су на нижем положају.
- 2) **Комуникација према горе.** Ова комуникација се користи како би запослени поднели извештаје о свом раду и повратне информације које су тражили менаѢери на вишем нивоу.
- 3) **Хоризонтална комуникација.** Хоризонтална комуникације се обавља између запослених у организацији који су наистом нивоу. Овим каналом се одвија свакодневна комуникација која је неопходна за нормално функционисање организације.

**Неформална комуникација.** Неформална комуникација се одвија ван формалних канала комуникације на свим нивоима у једној организацији. Код неформалне комуникације није важан положај који запослени имају, већ информација која се преноси. Неформалним каналима комуникације се задовољава радозналост запослених у организацији, а менаѢери овим путем често добијају информације које могу значајно да утичу на њихове одлуке.

Неформални канали умногоме ће зависити од организационе културе организације. Што је јача организациона култура то су токови неформалне комуникације спремнији да је заштите и обрнуто, што је слабија организациона култура то неформална комуникација жели да је промени.

Неформалну комуникацију називају још и невидљивим силама, „виновом лозом“, „снагама иза кулиса“ и друго. Снагу неформалне комуникације не сме да занемари менаѢер приликом одлучивања.

---

<sup>172</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

МенаѢери обично манипулишу овим каналима, обезбеђујући за себе податке које не могу добити формалним каналима комуникације.

### 7.1.2. Значај комуникације за организацију

Истраживања показују да менаѢери проводе чак 80% времена у контакту са људима. МенаѢери морају бити спремни да изаберу праве канале за комуникацију, да знају да слушају и да процене значај повратних информација.

- МенаѢери углавном дају предност **усменој комуникацији**. Усмена комуникација је добра, јер менаѢер може одмах да примети реакцију саговорника, јефтина је и практична, јер нису потребни медији за пренос података. Такође, флексибилни менаѢери могу веома брзо да мењају поруке уколико приметите да комуникација не иде у жељеном смеру.
- **Писана комуникација** се одвија преко медија, путем писама и електронске поште. Има своје предности поготову ако већ постоје технички услови за постављање електронских медија. Имејлови су веома погодни, јер за разлику од усмене комуникације не одузимају много времена. Читање једне поруке и евентуални одговор на њу не траје више од пет до десет минута. Код усмене комуникације то може да потраје много дуже. Са друге стране ова комуникација има и своје недостатке, јер код имејла има превише формалног тона. Други недостатак је тај што менаѢери не могу да виде невербалне знакове.
- **Слушање** значи знати чути. Слушање је други комуникациони канал који менаѢери користе. Истраживачи говоре да су менаѢери лоши слушаоци, јер запамте само 25% од оног што чују. За менаѢера је важно активно слушање.
- **Активно слушање**. Према Вилијамсу<sup>173</sup> слушалац преузима половину одговорности за успешну комуникацију тако што у процесу активног слушања даје повратне информације од важности за успешну комуникацију. Активним слушањем слушалац (у нашем случају менаѢер, даје на знање саговорнику да га пажљиво слуша. Током активног слушања даје се помоћ саговорнику да се опусти, одржавајући контакт очима и стално показују да пажљиво слушају тако што потврђују или дају кратке изјаве. Да би менаѢер потврдио да пажљиво слуша он поставља питања саговорнику, тражећи објашњења за нејасне информације.

---

<sup>173</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

Затим, он парафразира оно што је запослени рекао како би потврдио и себи и саговорнику да је пажљиво слушао и разумео шта је овај причао. На крају тражи дозволу да резимира оно што му је запослени пренео. Тако потврђује да је активно учествовао у слушању. То може да представља значајну ствар за запослене.

- Пружање **повратних информација** је посебно значајно за утврђивање доброг смера у развоју организације. Повратне информације не морају увек да буду конструктивне. Оне ће бити деструктивне уколико их прати критика која нема за циљ побољшавање рада већ да би створиле негативну реакцију менаѢера. Конструктивне повратне информације су оне које пружају информације које могу помоћи да се поправе циљеви и (или) настави развој.

## **7.2. Мотивација**

Машић говори о мотивацији као кључном појму за разумевање човековог понашања. По њему мотивацију чине унутрашњи покретачи акција.<sup>174</sup> Вилијамс на сличан начин описује мотивацију. Он каже да је мотивација скуп фактора који покрећу и усмеравају људе да истрају у својим напорима да достигну постављене циљеве.<sup>175</sup> Церто тврди да мотивација објашњава зашто се људи понашају како се понашају.<sup>176</sup>

Вилијамс<sup>177</sup> говори о моделу мотивације који је изграђен на:

- 1) Напору и учинку.
- 2) Задовољавању потреба.
- 3) Спољашњим и унутрашњим наградама.

**1) Напор и учинак.** Вилијамс даје формулу која је битна за схватање односа радног учинка и мотивације.<sup>178</sup> Према њему радни учинак је једнак мотивацији х(пута) способност за рад х(пута) ситуациона ограничења (слика 37).

---

<sup>174</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>175</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

<sup>176</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаѢмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>177</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи МенаѢмента*, Датастатус, Београд

<sup>178</sup> исто



Слика 37 : Формула за израчунавање радног учинка

По овој дефиницији мотивација је напор колико се неко труди да добро обави свој посао. Способност се односи на знање и вештине које запослени поседују за обављање посла. Ситуациони фактори нису под утицајем радника и они не могу да одлучују о њима. Ту би спадала политика фирме, алати, расположиви ресурси. Као што видимо из ове формуле није могуће тврдити да само мотивација утиче на радни учинак. Ситуациона ограничења и способност радника могу и те како утицати на резултате рада.

2) **Задовољење потреба.** Према Локу<sup>179</sup> потребе су физички или психолошки захтеви запослених које морају бити испуњене да би радници били задовољни. Ако запослени имају незадовољене потребе оне им стварају стање напетости које треба разрешити. Када су потребе незадовољене то, по овом моделу, *мотивише* запослене да раде све док се проблем не разреши. Поставља се питање да ли ће мотивација нестати када се задовоље потребе.

Пошто људе мотивишу незадовољене потребе менаџери имају задатак да сазнају које су то потребе. Приликом решавања ових проблема може да помогне Масловљева хијерархија потреба (слика 38). Масловљева хијерархија потреба указује да људе мотивишу.<sup>180</sup>

- 1) **Физиолошке потребе.** Основне потребе као што су храна и вода.
- 2) **Потребе за сигурношћу.** Овде спадају економска и социјална сигурност људи.

<sup>179</sup> Locke E. (1976). *The nature and causes of Job Satisfaction*, Hadbook of Industrial and organizational Psychology, Chicago, Rand McNally

<sup>180</sup> Маслов, А. (2004), *Психологија у менаџменту*, Асее Боокс, Нови Сад

- 3) **Потребе за припадношћу.** Ово су потребе које се односе на пријатељство, љубав као и друштвене контакте које људи остварују у заједници.
- 4) **Потребе за поштовањем** које подразумева добијање друштвеног статуса.
- 5) **Потребе за самоостварењем.** Највиши ниво потреба где човек жели да оствари свој пун потенцијал којим располаже.



Слика 38: Масловљева хијерархија потреба (преузета слика са [www.link-university.com](http://www.link-university.com))

Други истраживачи, као Алдефер на пример, су свели ових пет категорија на свега три:<sup>181</sup>

1. **Егзистенцијалне потребе** у које спадају физиолошке потребе и потребе за сигурношћу.
2. **Повезивање** тј. потреба за припадањем.

---

<sup>181</sup> Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press, 1972



3. **Развој** који се слаже са Масловљевим категоријама које говоре о поштовању и самооставривању.

**3) Спољашње и унутрашње награде.**

- **Спољашње награде** су награде које су видљиве и другима и које се запосленима дају за одрађене задатке или онима који се понашају на одређени начин (прихватљив за менаџмент). Контролу за спољашње награде обично преузимају менаџери који су задужени и одговорни да прате рад запослених.
- **Унутрашње награде** проистичу из обављеног посла или активности у организацији. То значи да запосленима рад и резултати које постижу причињавају задовољство. Пример за унутрашњу награду је осећај успеха или одговорности.

Модел мотивације који се заснива на спољашњим и унутрашњим наградама неће имати успеха уколико менаџер не води рачуна о томе које су то потребе његових запослених. Такође, менаџер мора да води рачуна и о томе да се потребе запослених мењају и да мора пратити те промене. На крају, менаџер прво задовољава потребе запослених потребама из нижег реда(основне потребе, физиолошке и потребе за сигурношћу), али мора водити рачуна да задовољи и потребе запослених из вишег реда(потреба за поштовањем и самоостваривањем).

### 7.3. Лидерство



Слика 39: Лидерство (преузета слика са [www.lobi-info.rs](http://www.lobi-info.rs))

Према Вилијамсу<sup>182</sup> лидерство је процес током кога се утиче на друге да остваре групне или организационе циљеве. Нортхоус слично дефинише лидерство када каже да је то процес у коме појединац остварује утицај на групу ради остваривања заједничког циља.<sup>183</sup> Робинс и Колтер<sup>184</sup> започињу дефинисање лидерства објашњавањем разлика између менаџера и лидера, а Машић описује компоненте које су кључне за дефинисање лидерства. По Машићу:<sup>185</sup>

- **Лидерство је процес.** Лидерство је процес, јер се одвија стална интеракција између лидера и следбеника. Лидерство као процес подразумева енергију која се удружује између лидера и следбеника ка остваривању заједничких циљева. Снага лидера се огледа у променама код људи и његовом знању како и на који начин да мотивише запослене(следбенике).
- **Лидерство је власништво и утицај.** Лидер не поседује само одређене вештине и знања, већ и способност да успешно примењује свој утицај на друге људе, а пре свега на своје запослене(следбенике).

---

<sup>182</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>183</sup> Нортхоуз, П. (2008). *Лидерство*, Датастатус, Београд

<sup>184</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>185</sup> Машић, Б. (2009). *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

- **Лидерство се јавља у контексту групе.** Лидерство не постоји ван групе. Напротив, оно може да настане само ако постоји група. Лидер врши утицај на групу, усмеравајући њену енергију на остваривање циљева.
- **Лидерство подразумева остваривање циљева.** Лидери поседују визију, слику будућности. Они све активности групе усмеравају ка остваривању циљева организације.

### 7.3.1. Улоге лидера

Робинс и Колтер дефинишу улогу као сет понашања која се очекује од неког ко заузима неки положај у хијерархији организације.<sup>186</sup> Лидер има много улога. Ево шта Каросели каже о улогама вође и лидера.<sup>187</sup>

- Лидер као човек који решава проблеме;
- Лидер као градитељ тима;
- Лидер као комуникатор;
- Лидер као човек који дели моћ;
- Лидер као веза између људи и организација;
- Лидер као вођа.

Да бисмо сазнали ко су лидери требало би испитати њихове особине и понашање. По теорији о карактерним особинама можемо на тај начин одредити ефикасне лидере.

### 7.3.2. Особине лидера

Према неким истраживачима ефикасни и ефективни лидери поседују сличан скуп особина или карактеристика.

Како Вилијамс наглашава, помоћу теорије карактерних особина можемо дефинисати ко су лидери. То значи да лидери поседују неке особине које други људи не поседују. **Особине** одређујемо као релативно стабилне карактеристике људи које се стичу или су урођене. По првим теоријама о „великој особи“ лидери су се рађали, а не стварали.

---

<sup>186</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>187</sup> Karoseli, M. (2014), *Veštine vođstva za menadžere*, Mate, Zagreb

Истраживачи се не слажу око тога које су то особине важне да би неко био лидер. У једном се сви слажу: постоје неке особине које издвајају лидере од осталих људи који то нису. Киркпатрик и Лок наводе седам особина које су повезане са лидерством:<sup>188</sup>

- **Енергија.** Лидери су амбициозни и гладни су успеха. Веома су упорни и улажу велики напор у остваривању циљева.
- **Жеља да води.** Лидери преузимају одговорност и имају жељу да воде.
- **Поштење и интегритет.** Лидери изграђују везе између себе и својих следбеника које су ослоњене на поштењу и искрености.
- **Самопоуздање.** Лидер мора имати самопоуздање како би убедио своје следбенике да је пут којим иду најбољи.
- **Интелигенција.** Лидерима је потребна интелигенција да би могли да ефикасно и ефикасно раде свој посао. Посебно се мисли на емотивну интелигенцију која помаже лидерима да разумеју друге људе.
- **Релевантно пословно знање.** Лидери морају имати висок ниво знања и стручности у области коју обављају.
- **Додатне особине.** Лидери су енергични, живахни, пуни поуздања. Ретко су повучени у себе. Вилијамс наглашава да су по теорији о карактерним особинама лидери виши и физички издржљивији од оних који нису лидери.<sup>189</sup>

Машић наводи још неке карактеристике које су битне за лидера:<sup>190</sup>

- Узор запосленима;
- Самосвестан и реалан према себи;
- Потпуно свестан тренутне стварности;
- Визионар;
- Ужива у промени;
- Онај који учи
- Етичан и моралан;
- Комуникативан, елоквентан;

---

<sup>188</sup> Kirkpatrick, S. and Locke, A. (1991). *Leadership: Do Traits Really Matter?* Academy of Management Executive

<sup>189</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>190</sup> Машић, Б, Дунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаџмента*, Датастатус, Београд

- Позитиван став;
- Ентузијаста;
- Целовито размишљање и одлучно доношење одлука.

### 7.3.3. Понашање лидера

Лидер има специфично понашање у односу на своје следбенике, тј. запослене. Истраживања на Универзитету у Охају и Мичигену су установила да постоје два основна облика понашања лидера према следбеницима. Једно понашање је одређено као оријентација према послу, а друго као оријентација према запосленима.

- **Оријентација према послу** или иницирање структуре је структурирање улога својих следбеника којима поставља циљеве и даје задатке утичући на њихов радни учинак. Да би лидер могао да поставља циљеве и даје задатке он мора да познаје своје запослене и мора да зна како да их мотивише да они изврше задатке и достигну постављене циљеве.
- **Оријентација према људима** се односи на бригу лидера о запосленима што ће уједно значити веће задовољство следбеника. Ту спада слушање проблема запослених, саветовање и однос према њима као једнакима.

Истраживања на универзитету у Ајови које је водио Курт Левин су установила да постоје три различита понашања лидера које је назвао стилевима. Стиллове је дефинисао као начин на који се лидер углавном понаша према запосленима. Тако имамо *демократски*, *аутократски* и *laissez-faire* стил.

- **Демократски стил** је описивао лидере који су укључивали запослене у у доношење одлука, додељивана су им овлашћења и запослени су могли да одлучују о неким аспектима свог рада.
- **Аутократски стил** је био карактеристичан за лидере који су хтели да сачувају централизовану власт, да доносе одлуке и да ограничавају учешће запослених у одлучивање.
- **Laissez-faire** је стил у коме је лидер давао потпуну слободу запосленима да доносе одлуке о свом раду.

### 7.4. Ситуационе теорије

Када говоримо о лидерству треба да поменемо још неке значајне теорије које су утицале на развој лидерства. То су пре свих ситуационе теорије лидерства: Фидлерова контингентна теорија, Теорија пут-циљ и Врумов и Јетонов нормативни модел одлучивања.

У кратким цртама ћемо поменути сваки од њих.

- **Фидлерова контингентна теорија.** Фидлерова теорија је заснована на перформансама групе коју запослени води, а не на самом лидеру. Уместо да о ефективности говоримо на основу карактеристика лидера или његовог понашања, ми процењујемо лидера на основу резултата групе коју води. Што су бољи резултати групе то ће бити бољи лидер.
- **Теорија пут-циљ.** Ову теорију коју је поставио Роберт Хоуз, заснива се на тврдњи да лидери могу повећати ефикасност запослених тако што ће им објаснити пут до постизања циља. Лидери, по овој теорији, запосленима објашњавају начин на који ће остварити организационе циљеве, али им предочава и награде које ће добити када остваре задати циљ. Ова теорија почива на мотивацији запослених и остваривању њиховог задовољства на раду.
- **Врумов и Јетонов модел** или нормативни модел је модел лидерства у непредвидивим ситуацијама који доводи у везу понашање лидера и ниво учествовања у доношењу одлука. По овом моделу постоји пет начина на који лидер одлучује.<sup>191</sup>
  - 1) Лидер сам доноси одлуке, не консултујући запослене.
  - 2) Лидер набавља информације од запослених, али на крају сам доноси одлуку.
  - 3) Лидер прикупља идеје за одлуку од запослених, али сам доноси одлуку.
  - 4) Лидер пажљиво слуша предлоге запослених и одлучује на основу њихових идеја и предлога решења.
  - 5) Лидер описује запосленима проблем и заједно са њима решава проблеме, користећи њихове идеје и предлоге за решавање проблема и одлучивање.

---

<sup>191</sup> Нортхоуз, П. (2008). *Лидерство*, Датастатус, Београд

## 7.5. Нови приступи у одлучивању

У нове приступе лидерству обично се помињу: трансформационо, трансакцијско, визионарско, тимско и аутентично лидерство.

### 7.5.1. Трансформационо лидерство

Барнс (1978)<sup>192</sup> је заслужан за дефинисање трансформационог лидерства. Он је повезивао улоге лидера и следбеника, говорећи да је мотивисање запослених најважнији задатак лидера. Према њему лидерство се не може раздвојити од потребе следбеника.

Трансформационо лидерство је процес током кога се лидери баве другима. Они стварају везе које омогућавају висок ниво мотивације и лидера и следбеника. Робинс и Колтер говоре да је трансформациони лидер човек који уважава појединца, пружа интелектуалну стимулацију и који поседује харизму.<sup>193</sup>

Код трансформационог лидерства лидер мења(трансформише) следбенике у смеру који ће омогућити бољу мотивацију, побољшавати моралне карактеристике и тако их покренути да своје сопствене интересе оријентишу на боље резултате и већу ефикасност у организацији.

Код трансформационог лидерства, лидери према Нортхоузу:<sup>194</sup>

- Оснажују следбенике и усмеравају их ка променама.
- Трансформациони лидери су снажни узорци за своје следбенике.
- Трансформациони лидери стварају визију на основу различитости у организацији. Они уважавају интересе сваког појединца и њихова визија је резултат поштовања интереса сваког члана организације.
- Трансформациони лидери су креатори организационе културе, тј. окружења у којем организација ради. Ово је једна од најважнијих улога лидера који треба да креира промене у организацији које ће донети боље резултате.

---

<sup>192</sup> Burns JM. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

<sup>193</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>194</sup> Нортхоуз, П. (2008). *Лидерство*, Датастатус, Београд

**Трансформационо лидерство има следеће предности:** ово лидерство је привлачно, јер се у основи налази брига за друге људе. Друго, одвија се између лидера и следбеника и изузетно јако наглашава задовољење интереса следбеника.

**Слабости трансформационог лидерства** се састоје у томе што се ово лидерство превише ослања на једну личност и његове позитивне карактеристике. То значи да може доћи и до злоупотребе положаја лидера и претварања у аутократског вођу.

Као посебан тип трансформацијског лидерства често се помиње и **етичко трансформационо лидерство**. Етички лидери пружају својим следбеницима шансе за усавршавање, отворени су за договоре, уважавају друге идеје и предлоге, дају благовремено информације запосленима о резултатима и циљевима, имају моралне стандарде који су важни за интересе организације и групе. Етички лидери брину о испуњавању етичких стандарда запослених и раде на остваривању виших етичких стандарда.<sup>195</sup>

### 7.5.2. Трансакционо лидерство

Код трансакцијског лидерства лидер усмерава или мотивише следбенике како би остварили постављене циљеве. Лидер објашњава задатке и потребе посла како би циљ био достигнут. Лидер на нови начин објашњава и договара како могу да се изврше задаци и додатно мотивише следбенике обећаним наградама за испуњене задатке.<sup>196</sup>

### 7.5.3. Визионарско лидерство

Како и Машић наглашава основна сврха визије је способност лидера да креира будућност на основу података које добија из садашње ситуације.<sup>[9]</sup> Визија значи поглед у будућност. Може се одмах приметити да лидер мора бити способан да предвиђа догађаје и замишља ситуације у будућности што је веома важан посао за сваку организацију.

Визија мора да буде: замислива, пожељна, саопштива, изазовна и усредсређена на мотивисање и деловање запослених.<sup>197,198</sup>

---

<sup>195</sup> Драмонд, Д., Бајн, Б.(2001), *Пословна Етика*, Клио, Београд

<sup>196</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>197</sup> Машић, Б, Џунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>198</sup> Рандерс, Ј. (2012), *2052 Глобална прогноза за следећих четрдесет година*, Мате д.о.о., Загреб



Да би лидер био визионар мора да има следеће особине (способности):<sup>199</sup>

- Способност да саопшти и објасни визију другима, а пре свега својим следбеницима.
- Способност да се визија изрази не само вербално, већ и на основу понашања лидера.
- Способност да се визија прошири и примени у различитим областима лидерства.

#### 7.5.4. Тимско лидерство

Лидерство у организационим групама се назива тимско лидерство. Већ смо поменули да су тимови организационе групе састављене од међусобно зависних чланова који имају заједничке циљеве, заједничке интересе и морају да их усклађују како би остварили постављене организационе задатке.

Према Робинсу и Колтеру тимски лидери имају неколико улога.<sup>200</sup>

- Тимски лидери су веза између тима и спољашњег света.
- Тимски лидери су посредници када се дешавају проблеми и конфликти у тиму.
- Тимски лидери су менаџери за конфликт. Поред решавања конфликта, они су одговорни и за откривање конфликта и њихово решавање уколико су то конфликти који представљају проблем за рад тима.
- Тимски лидери су учитељи који објашњавају улоге члановима тима и обучавају их за рад у тиму.

#### 7.5.5. Аутентично лидерство

Најновији тип лидерства је аутентично лидерство које је закупило пажњу истраживача у последњих неколико деценија.

Криза у лидерству је довела до концепта аутентичног лидерства као саставног дела етичког и трансформационог лидерства.<sup>201</sup> Аутентично лидерство се заснива на оригиналности и “*real*” руководиоцу.

---

<sup>199</sup> Машић, Б, Џунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>200</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>201</sup> Нортхоуз, П. (2008). *Лидерство*, Датастатус, Београд

На његову важност у свим радним окружењима упућују и теоретичари и практичари лидерства.<sup>202,203</sup> То значи да је аутентично лидерство јединствено и различито код сваког лидера. Од карактеристика и начина понашања лидера ће зависити и модел по којем он управља.

Аутентично лидерство је релативно ново подручје истраживања и још није теоријски развијено, те као сложен појам има тешкоћа код дефинисања.<sup>204</sup> Поред многобројних дефиниција, Гарднер и сарадници<sup>205</sup>предлажу одређење које је дао Валумбва и сарадници,<sup>206</sup> а које описује аутентично лидерство као образац понашања који се ослања на промоцију позитивних психичких способности и позитивној етичкој клими, негујући унутрашњу моралну перспективу, уравнотежен приступ одлучивању, рад са следбеницима и стално неговање саморазвоја.

### **7.6. Кључне тачке одговорног лидера и менаџера**

Из претходног дела смо видели колико је тешко остваривати лидерске улоге. Да ли ће лидери бити успешни зависи, пре свега од њега самог. Према Арнолду следећих осам тачака је од кључне важности за успешност лидерства.<sup>207</sup>

- 1) Руковођење је одговорност.
- 2) Важан је задатак, а не сам лидер.
- 3) Резултати лидера су битни, а не његова омиљеност међу сарадницима.
- 4) Лидер мора да преузме одговорност за своје поступке и поступке својих запослених.
- 5) Лидер мора научити да слуша и да носи одговорност.
- 6) Лидер мора бити разумљив у својој комуникацији .
- 7) Лидер, преузимањем пуне одговорности мора и сам да се мења.
- 8) Лидер мора да буде пример другима.

---

<sup>202</sup> George B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>203</sup> Avolio BJ, Gardner WL.(2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *Leadership Quarterly*, Vol.16, страна, 315–338.

<sup>204</sup> исто

<sup>205</sup> Gardner W, Cogliser C, Davis K, Dickens M. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, *The Leadership Quarterly*, Vol.22, страна. 1120-1145

<sup>206</sup> Walumbwa FO, Wang P, Wang H, Schaubroeck J, Avolio BJ. (2010). *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*. *The Leadership Quarterly*,.21, pp. 901–914

<sup>207</sup> Арнолд, Ф.(2015). *Менаџмент: учите од најбољих*, Лагуна, Београд

## 8. КОНТРОЛА



Слика 40: Контрола у организацији (преузета слика са [www.superksiegowa.pl](http://www.superksiegowa.pl))

Контрола се бави исправљањем девијација које су настале у претходном процесу рада. Функција контроле је од виталног значаја за успех сваке организације. Како и Машић наглашава за потпуни успех организације није довољно само ефикасно остварити функције планирања, организовања и вођења.<sup>208</sup> Према Робинсу и Колтеру контрола је праћење активности како би се осигурало да су те активности и извршене како је било планирано.<sup>209</sup> Вилијамс дефинише контролу као регулаторни процес којим се успостављају стандарди за остваривање циљева. Према њему, контролом се упоређују постигнуте резултати са постављеним стандардима како би се преузеле корективне активности уколико је то потребно.<sup>210</sup> Церто још једноставније даје дефиницију контроле.

---

<sup>208</sup> Машић, Б, Цунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>209</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>210</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

Према њему контрола значи учинити нешто да се догоди на начин како смо планирали да се догоди.<sup>211</sup>

Контрола је важна зато што је она крајња тачка у функцијама менаѢмента којом се проверава да ли су испуњени циљеви. Према Машићу уколико менаѢер не би пратио извршавање задатака и остваривање циљева организација не би била ефикасна.<sup>212</sup> Контролом дајемо значај одређеном скупу појава, тако да није битно како контролишемо, већ шта контролишемо у једној организацији.

Контрола треба да се фокусира на резултате. Организације се, у контроли, често фокусирају само на унутрашње чиниоце, док се акценат треба ставити на спољашње факторе, пре свега на потребе клијената, јер они стварају профит организацији. Такође, организације морају да контролишу и немерљиве појаве и догађаје, јер управо ови фактори одлучујуће делују на стварање организационе културе.

Дракер говори о контроли као мотиватору. Информације које добијамо као резултат контроле треба да буду покретач акција у организацији, што би значило превођење једне врсте информације у другу.<sup>213</sup>

По принципима јапанског менаѢмента, контрола треба да сведе грешке на нулу. Међутим, код креативних и развојних пројеката потребно је дозволити грешке. Како Вујић каже “славити грешку.”<sup>214</sup> То значи да страх од грешке може блокирати запослене и они могу одустати од рада на креативности и иновативности.

### **8.1. Процес контроле**

Контрола се састоји из три корака: 1) мерење стварног учинка, 2) поређење стварног учинка у односу на постављене стандарде и 3) преузимање менаѢерских корака да би се исправиле девијације уколико стандарди нису испуњени.

- 1) **Мерење стварног учинка.** Да би измерили стварни учинак менаѢери по Робинсу и Колтеру користе четири извора информација: 1) лично посматрање, 2) статистичке извештаје, 3) усмене извештаје и 4) писане извештаје.<sup>215</sup>

---

<sup>211</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаѢмент*, 10 издање, Мате, Загреб

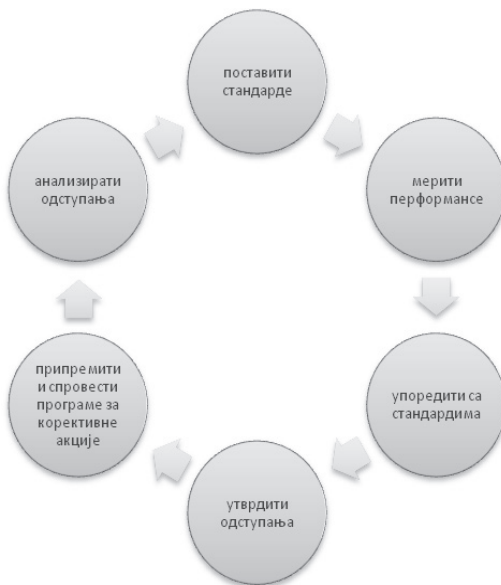
<sup>212</sup> Машић, Б, Џунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаѢмента*, Датастатус, Београд

<sup>213</sup> Дракер, П. (2006). *Дракер из дана у дан*, Адиджес, Нови Сад

<sup>214</sup> Вујић, Д. (2008), МенаѢмент људских ресурса и квалитет, *Сентар за примењену психологију*, Београд

<sup>215</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *МенаѢмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

- 2) **Упоредивање стварног учинка у односу на стандард.** Ово је, за менаџера, веома захтеван посао који треба да утврди да ли се поштује планирани стандард. Квалитет рада често зависи од тога како менаџер проверава квалитет рада поређењем са постављеним стандардима. Планирани стандарди могу бити поремећени уколико се стандарди конкуренције битно разликују. Менаџер је у обавези да прати не само поштовање својих стандарда, већ и стандарде који постоје код директних конкурената.
- 3) **Преузимање корака да би се исправиле девијације у раду.** Први корак код поправљања одступања од жељених перформанси је њихова коректна анализа. Менаџер је дужан и одговоран да овај посао уради благовремено како би губици због грешака у раду били што мањи.



**Слика 41: Процес контроле**

## 8.2. Три основне методе контроле

Вилијамс говори о три основне методе контроле које су засноване на времену обављања: накнадна, текућа и претходна контрола.<sup>216</sup>

- 1) **Накнадна контрола.** Код ове врсте контроле менаџер сакупља информације о недостацима у раду након што се недостатак појавио. Са тим сазнањима менаџер приступа планирању на корекцији рада запослених. Често се за овај метод каже да је “учење на грешкама.” Када се јаве недостаци у раду може се десити да то за организацију буде веома скупо (и касно). Ипак, боље је и овако контролисати него да не постоји контрола.
- 2) **Текућа контрола.** Са овом контролом се решавају недостаци док се они јављају и настају. Ова контрола је боља од накнадне контроле и може да спречи проблем и губитке тако што ће бити “сасечена у корену.”
- 3) **Претходна контрола** представља контролу која треба да спречи да настану неки недостаци у раду организације. Парола за ову контролиу је “*боље спречити него лечити!*” Ово је најбољи метод контроле који се у озбиљним организацијама спроводи како би се грешке свеле на минимум. Вујић наглашава значај претходне контроле када говори да се уместо контроле квалитета примењује превентивно претходно) менаџмента организације које она назива управљање квалитетом или тотално управљање квалитетом.<sup>217</sup>

Вилијамс наводи седам смерница за спровођење претходне контроле.<sup>218</sup>

- 1) Детаљно планирање и анализирање;
- 2) Пажљиво бирање шта треба контролисати;
- 3) Контрола не треба да буде навика већ потреба;
- 4) Развијање модела контроле у организацији;
- 5) Потреба редовног сакупљања податка;
- 6) Редовно процењивање података контроле;
- 7) Потребно је предузимати акције на основу добијених података приликом контроле.

---

<sup>216</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>217</sup> Вујић, Д. (2008), Менаџмент људских ресурса и квалитет, *Сентар за примењену психологију*, Београд

<sup>218</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

### 8.3. Врсте контроле

Робинс и Колтер препознају три различита приступа контроли: тржишна, бирократска и кланска.<sup>219</sup>

- 1) **Тржишна контрола** користи стандард конкуренције да би контролисала своје услуге или производе. Упоредивањем својих стандарда са стандардима конкуренције контролишу се евентуалне разлике.
- 2) **Бирократска контрола** се ослања на хијерархију и ауторитет правила, прописа, процедура, политике и друге стандардизоване поступке у организацији. Контролише се слагање рада запослених са постављеним правилима. Бирократска контрола је контрола одзго-надоле. Уз помоћ ове контроле менаџери покушавају да утичу на запослене да поштују постављене процедуре у раду и да њихови резултати буду сагласни са успостављеним стандардима. За поштовање процедура и за постизање добрих резултата менаџери награђују запослене. За неиспуњавање задатих циљева менаџер предузима кажњавање запослених.
- 3) **Кланска контрола** регулише понашање запослених у складу са усвојеном организационом културом организације. Контрола обухвата контролу заједничких вредности, норме, традицију, ритуале.

Вилијамс, поред три поменуте врсте контроле, додаје још и објективну, нормативну и удружену контролу. За њега је самоконтрола посебан вид контроле.

- **Објективна контрола.** Објективна контрола је предвиђена за мерење постигнутих резултата запослених и њиховог понашања. Разлика између бирократске и објективне контроле је у томе што бирократска контрола врши контролу да ли се поштују или не поштују процедуре и да ли су резултати добри, а објективна контрола мери постигнуте резултате и процењује понашање запослених.
- **Нормативна контрола.** Помоћу нормативне контроле радници се усмеравају на прихватање пожељних модела понашања као и на стандарде које треба достићи. Нормативна контрола је заснована на јакој организационој култури. Сваки запослени зна шта треба да ради, како да се понаша и који се резултати од њега очекују.

---

<sup>219</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

- **Удружена контрола.** Удружена контрола настаје на основу уверења која се договарају и обликују преко радних група. Овакву врсту контроле имамо у организацијама где се тимовима и групама даје велика слобода и демократија приликом одлучивања. Такође, ове групе успостављају своје моделе и системе контроле за своје понашање и резултате свог рада.
- **Самоконтрола** је највиши степен контроле. Сваки запослени преузима одговорност за своје понашање и резултате свог рада, мери их, и резултате транспарентно показује осталим члановима организације. Самоконтрола треба запосленом да служи за планирање своје обуке уколико су резултати испод очекиваног или да ради на одржавању високог стандарда рада и понашања.

Самоконтрола је систем контроле када менаџери и запослени сами контролишу свој рад, понашање и резултате свог рада. Самоконтрола није анархија. Напротив, самоконтролом се уводи нова димензија у раду организације где добро обучени запослени могу да препознају своје добре резултате, али и да на време исправе своје грешке у раду. Самоконтролом сваки запослени може да прати испуњење својих задатака и својих циљева тако да има могућност да благовремено отклања уочене недостатке у раду.

#### **8.4. Ко контролише у организацији?**

Менаџери су обично задужени за контролу у организацији. Који менаџер може да врши контролу?

На овај одговор није лако одговорити. Да би менаџер могао да врши контролу мора да има ауторитет и моћ. Ауторитет је право да менаџер може да наређује, а то је основа за контролу. Моћ представља снагу којом менаџер утиче на друге људе да изврше наредбу коју је он дао.

Као што видимо, моћ и контрола су веома уско повезани. Да би менаџер могао да спроводи корективне активности и усклађивање са стандардима, он мора да наређује да се изврше одређене активности. А да би могао да наређује и да би запослени спроводили те наредбе менаџер мора да има моћ.

Менаџер моћ гради на две различите врсте моћи.<sup>220</sup>

1. **Позиција моћи.** Позиција моћи се односи на функцију коју менаџер врши у организацији.
2. **Лична моћ** је моћ коју поседује менаџер како би утицао на друге људе.

---

<sup>220</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб



Да би повећао своју моћ, а самим тим и повећао могућност наређивања другима менаџер треба да: <sup>221</sup>

1. Развије обавезе код запослених према менаџеру;
2. Увери запослене да је врло стручан;
3. Створи код запослених осећај поистовећивања са њим.

### 8.5. Шта треба контролисати?

Према Вилијамсу<sup>222</sup> организације треба да контолишу: 1)финансије, 2) контролу одлива купаца(клијената), 3) контролу квалитета и перспектива иновација и 4) контролу отпада и загађења.

#### 1) Финансије

Финансијска контрола је свакако најважнија за организацију. Вилијамс<sup>223</sup>предлаже балансирано мерење резултата који поред традиционалних мерења финансијских показатеља треба да одговори на следећа питања:1) Како нас купци виде? 2) У чему морамо да будемо добри? 3) Можемо ли да се развијемо и наставимо да стварамо вредност? 4) Како нас управни одбори виде?

Традиционална контрола финансијских резултата обухвата: принос на капитал, принос на активу, принос на инвестиције, новчани ток, нето добитак и нето марже.

#### 2) Перспектива купаца

Одговор на питање: *Како нас купци виде?* значи да треба истражити да ли су купци задовољни нашим услугама или производима. Ове анализе су често нереалне и организације приказују резултате који нису тачни. Један од најбољих начина да организација сазна како је клијенти виде је одлив клијената (купаца) услуга или производа. Овде менаџери морају имати у виду да привлачење нових клијената је много скупље него задржавање старих. Због тога анализе често не показују право стање ствари, јер се узимају у обзир и нови и стари клијенти што није исто.

---

<sup>221</sup> Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб

<sup>222</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>223</sup> исто

### 3) Контрола квалитета

Ова контрола се још назива и интерном контролом, јер менаџери и запослени покушавају да одрже или поправе квалитет својих услуга. Квалитет се дефинише и мери на три начина: извршност, вредност и усаглашавање са стандардима.<sup>224</sup>

**Извршност** би значила да организација даје услуге или производе непревазиђених карактеристика.

**Вредност** значи за клијента да је услуга или производ који организација нуди одлична за понуђену цену.

На крају, свака услуга или производ морају бити **усаглашени са стандардима** које је поставила сама организација или конкуренција.

**Перспектива иновација.** Свака организација мора радити на свом развоју уколико жели да одржи корак са конкуренцијом. За организацију није само битно да развија производњу и услуге. Она мора бити друштвено одговорна. Та њена одговорност се посебно огледа у очувању животне средине. У данашњем времену овај део рада постаје права ноћна мора за сваку организацију. Организације морају поштовати постављене стандарде од стране државе.

Робинс и Колтер говоре о савременим проблемима контроле која обухвата контролу у међукултуралним срединама, контролу приватности, насиља и крађа на радном месту, контролу интеракције са клијентима и контролу корпоративног управљања.<sup>225</sup>

Контрола у међукултуралним срединама је потребна због постојања све већег боја глобалних организација. Менаџери се суочавају са различитим културама где се системи контроле морају мењати и прилагођавати датим регионима.

Контрола приватности, насиља и крађа на радном месту постаје значајан проблем за менаџера. Овај део би спадао у етичке проблеме који због све већег значаја одузимају пуно времена менаџерима за њихово решавање.<sup>226</sup> Због великих казни и одштета организације имају велике штете коју проузрокују запослени насиљем и крађама.

Контрола интеракције са клијентима је већ помињана као веома значајна за задржавање постојећих купаца и клијената. Интеракција подразумева да менаџери воде рачуна о задовољству клијената и да однос са њима стално унапређују.

---

<sup>224</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>225</sup> Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

<sup>226</sup> Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

Контрола корпоративног управљања због све већих проблема треба да има већи значај. По многим истраживачима потребна је реформа корпоративног управљања која би допринела бољој заштити власничких интереса.<sup>227</sup>

#### **4) Контрола отпада и загађења**

Организације морају да се понашају етички и да буду друштвено одговорне. Државе намећу све строжије критеријуме за одлагање отпада и рециклажу производа. То нагони организације да мењају своју политику и филозофију пословања. Све више организација користи строге стандарде у области отпада како би и на тај начин задобиле поверење и избориле предност на тржишту.

#### **8.6. Како да контрола буде ефикаснија?**

Да би контрола била ефикаснија Машић препоручује да менаџер обрати пажњу да:<sup>228</sup>

- 1) Контрола мора да буде базирана на циљевима и плановима;
- 2) Контрола мора да буде тачна и објективна;
- 3) Контрола мора да буде извршена на време;
- 4) Контрола мора да буде разумљива;
- 5) Контрола мора да буде флексибилна;
- 6) Контрола мора да буде економична;
- 7) Контрола мора да буде постављена на стратегијским тачкама;
- 8) Контрола мора да буде везана за менаџерске позиције у организацији;
- 9) Контрола мора да буде прилагођена моделу организације.

#### **8.7. Информације као извор контроле**

Како и Робинс и Колтер<sup>229</sup> наглашавају информације су важне за праћење и мерење резултата организације. Да би менаџери могли да врше контролу рада запослених, делова организације и целе организације морају имати квалитетне и тачне информације. Уколико добијају од информационих система нетачне или погрешне информације то ће довести до погрешних закључака, па самим тим и

---

<sup>227</sup>Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд

<sup>228</sup>Машећ, Б. (2009). *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

<sup>229</sup>Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд

одлука. Информациони системи у организацији који треба да помогну менаџеру у вршењу контроле се називају *менаџмент информациони системи*.

Без обзира да ли је систем ручни или софтерски, он даје библиотеку података који служе менаџеру да анализира рад у организацији. Први задатак менаџера је да претвори податке у информације. Подаци су необрађени бројеви или речи, док информације настају после обраде података и користе се за анализу.

Менаџери користе информације да би контролисали рад у организацији. Они упоређују добијене податке са постављеним стандардима у самој организацији или упоређују информације са конкуренцијом. На основу добијене анализе предузимају се активности у правцу побољшавања рада или задржавања постојећих стандарда.

## 9. ЛИТЕРАТУРА



Слика 42 :(преузета слика са [www.casopisinterfon.org](http://www.casopisinterfon.org))

1. Дракер,П.(2006). *Дракер из дана у дан*, Адигес, Нови Сад
2. Павловић, Н., (2012). Демократија и управљање у школи, *Међународни научни скуп: Образовне иновације у информатичком друштву*, 8.новембар (2011). године. Ужице, 289-296, *Годишњак Српске академије образовања*
3. Робинс, С. и Колтер, М., (2005). *Менаџмент*, 8 издање, Датастатус, Београд
4. Schein,Е. (1992). *Organizational Cultureand Leadership:A dynamic View*. San Francisco,CA:Jossey-Bass
5. Павловић, Н., (2013). *Савремене концепције лидерства и организационе културе*, Средња школа „Ђура Јакшић“, Рача
6. Вилијамс, Ц., (2010). *Принципи Менаџмента*, Датастатус, Београд
7. Церто, С & Церто, С., (2008), *Модерни менаџмент*, 10 издање, Мате, Загреб
8. Машић, Б. (2009). *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд
9. Машић, Б, Џунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаџмента*, Датастатус, Београд
10. Колинс, Е и Девана, М. (2002), *Изазови менаџмента у XXI стољећу*, Мате д.о.о. , Загреб
11. Хелер, Р. (2009), *Приручник за менаџере*, Профил ДК, Београд

12. Вујић, Д. (2008), Менаџмент људских ресурса и квалитет, *Центар за примењену психологију*, Београд
13. Нортхоуз, П. (2008). *Лидерство*, Датастатус, Београд
14. Арнолд, Ф.(2015). *Менаџмент: учите од најбољих*, Лагуна, Београд
15. Павловић, Н. (2014), *Нове улоге менаџмента људских ресурса*, Ђура Јакшић, Рача
16. Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator *Harvard Business Review*
17. Mintzberg, H.(1971). *The Rise and fall of Strategic Planning*, Free Press, New York
18. Drucker, P. (2004). *The daily Drucker*, Harper Collins Publishers
19. Pfeffer J. (1996). *The Human Equation Bulding Profits by Putting people First*, Boston Harvard Business School Press
20. Големан Д, (2008), *Емоционална интелигенција*, Геополитика, Београд
21. Weber, М.(1947). *The theory of Economics and Social Organization* trans by А. Henderson and Parsons, New York
22. Taylor,F (1911).*The Principles of Scientific Management*, New York Harper(преузето из Вилијамс Ц.(2010) *Принципи менаџмента*, Датастатус, Београд)
23. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, The Arts&Practice current of The Learning Organization, New York
24. Големан Д, (2008), *Емоционална интелигенција*, Геополитика, Београд.
25. Kotter,F.(1990) *A force for change:How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York
26. Wilson, С. and Alexis,М. (1962) Basic Framework for Decision, *Academy of Management Journal*
27. Dorn,C..(1994). Einstein:Still No Equal, *Journal of Business Strategy*., 20-23
28. March J and Simon, А.(1958). *Organizations*, New York:John Wiley&Sons
29. Gross S.(1995). *Compensation for Teams*, Management Association, , New York

30. George, J. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of perceived Social Loafing in Organizations, *Academy of Management Journal*, 191-192
31. Каросели М. (2014), *Veštine vođstva za menadžere*, Mate, Zagreb
32. Locke E. (1976). *The nature and causes of Job Satisfaction*, Hadbook of Industrial and organizational Psychology, Chicago, Rand McNally
33. Kotter, F. (1990). *A force for change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York
34. Kirkpatrick, S. and Locke, A. (1991). *Leadership: Do Traits Really Matter?* Academy of Management Executive
35. Деслер, Г. (2007). *Основи менаџмента људских ресурса*, Датастатус, Београд
36. Harrison, K. *How to hire Great Employees*, Преузето са [www.forbes.com](http://www.forbes.com), (2014)
37. 2013 National Business Ethics Survey, Приступљено 2014, [www.ethics.org](http://www.ethics.org)
38. Schweitzer, A., (1986). Kultura и etika, *Rozpravyed., Slovensky spisovatel*, Bratislava
39. Adams, S., (2014). *The World Most Ethical Companies*, Преузето јула 2014 са [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
40. Morris S. 1995. A Test of Environmental, Situational, and Personal Influences on the Ethical Intentions of CEOs, *Business & Society*, August 34: 119-146
41. Brumback, G. (2003). Mananing Above the Bottom Line of Ethics, *Super visory management*, 12.
42. Treece, J., 1998. Nissan Rattles Japan with Tough Ethics Code, *Automotive News*, No.5, 49.
43. Ethics Code. ACM – Association for Computing Machinery [www.facstaff.elon.edu/andersj/ethicsappendix.html](http://www.facstaff.elon.edu/andersj/ethicsappendix.html). Преузето јула, 2014.
44. Otten A., (1986). Ethics on the Job: Companies Alert Employees to potential Dilemmas, *Wall Street Journal*. 86/213-223
45. 2013. *National Business Ethics Survey*, преузето јула 2014, [www.ethics.org/.../2013NBES FinalWeb.pdf](http://www.ethics.org/.../2013NBES FinalWeb.pdf)
46. Дана, Д. (2014), *Рјешавање сукоба*, Мате д.о.о., Загреб

47. Драмонд, Д., Бајн, Б.(2001), *Пословна Етика*, Клио, Београд
48. Хисриш, Р, Петерс,М. и Шеперд,Д. (2011), *Подузетништво*, Мате д.о.о., Загреб
49. Маслов,А. (2004), *Психологија у менаѢменту*, Асее Боокс, Нови Сад
50. Рандерс, Ј. (2012), *2052 Глобална прогноза за следећих четрдесет година*, Мате д.о.о., Загреб
51. George B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
52. Avolio BJ, Gardner WL.(2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.315–338.
53. Gardner W, Cogliser C, Davis K, Dickens M. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, *The Leadership Quarterly*, Vol.22, pp. 1120-1145
54. Walumbwa FO, Wang P, Wang H, Schaubroeck J, Avolio BJ. (2010). *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 901–914
55. Burns JM. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
56. Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press, 1972
57. Bertalanffy, L. Von.(1969). *General System Theory*. New York: George Braziller, pp. 39-40



CIP - Каталогизација у публикацији -  
Народна библиотека Србије, Београд

005(075.8)  
005.961:005.914.3(075.8)

ПАВЛОВИЋ, Небојша, 1958-  
Предузетништво и менаџмент / Небојша Павловић,  
Јелена Крстић. -  
Врњачка Бања : Факултет за хотелијерство и туризам  
Универзитета у  
Крагујевцу, 2016 (Краљево : Принт-промет). - 223 стр. :  
илустр. ; 25 cm

Тираж 450. - Напомене и библиографске референце уз  
текст. - Библиографија:  
стр. 220-223.

ISBN 978-86-89949-07-0  
1. Крстић, Јелена, 1968- [аутор]  
а) Менаџмент б) Предузетништво  
COBISS.SR-ID 222040844

**ISBN 978-86-89949-07-0**

**Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи**



**Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union**

MODERNIZATION AND  
HARMONIZATION OF TOURISM  
STUDY PROGRAMMES IN SERBIA

**mhtsps**

The publication has been funded within the framework of the European Union Tempus programme which is funded by the Directorate General for Development and Cooperation – EuropeAid and the Directorate General for Enlargement.

This publication reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.

**Project No. 544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR**