

Ана Ланговић Милићевић



**СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ
И ИНТЕРКУЛТУРАЛНОСТ**

Врњачка Бања, 2014.

Ана Јанговић Милићевић

**СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ
И ИНТЕРКУЛТУРАЛНОСТ**

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ

ФАКУЛТЕТ ЗА ХОТЕЛИЈЕРСТВО И ТУРИЗАМ У ВРЊАЧКОЈ БАЊИ

Врњачка Бања, 2014.

Проф. др Ана Ланговић Милићевић

СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ И ИНТЕРКУЛТУРАЛНОСТ

Рецензенти:

Проф. др Дејан Петровић

редовни професор, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

Проф. др Гордана Кокеза

редовни професор, Технолошко металуршки факултет, Универзитет у Београду

Издаје и штампа

Универзитет у Крагујевцу,

Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

За издавача

Проф. др Драгана Гњатовић, декан

Технички уредник

Доц. др Данко Милашиновић

Штампа

SatCIP д.о.о. Врњачка Бања

Тираж

300 примерака

Copyright:

© 2014 Универзитет у Крагујевцу,

Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Издавач задржава сва права. Репродукција појединих делова или целине ове публикације није дозвољена без писмене сагласности аутора!

ISBN 978-86-89949-01-8

Одлуком Комисије за издавачку делатност Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, Универзитета у Крагујевцу број 982 (14.10.2014.) рукопис је одобрен за штампу и употребу у настави као уџбеник.

САДРЖАЈ

Предговор

1. Стратегијски менаџмент и светско тржиште	1
1.1. Увод	1
1.2. Интеркултуралност и мултикултурализам	3
1.3. Глобализација и улога образовања у ширењу идеје интеркултурности и припремање људског капитала на нове захтеве	6
2. Глобализација и менаџмент	8
2.1. Увод	8
2.2. Менаџмент	12
2.3. Нивои менаџмента	16
2.4. Улога циљева у менаџменту	16
2.5. Подпроцеси менаџмента	18
2.6. Функционалне области менаџмента	21
2.6.1. Управљање истраживањем и развојем	21
2.6.2. Маркетинг менаџмент	21
2.6.3. Управљање производњом	24
2.6.4. Управљање кадровима	24
2.6.5. Управљање финансијама	25
2.7. Друштвено одговорно пословање и менаџмент	26
2.8. Нове специјализоване дисциплине менаџмента	32
3. Интеркултуралност у глобалном окружењу	34
3.1. Увод	34
3.2. Култура и менаџмент	38
3.3. Припрема менаџера за пословање у глобалном окружењу	41
3.4. Култура и мотивација запослених у глобалном окружењу	44
3.5. Култура и преговарање у глобалном окружењу	48
3.6. Пословно одевање у глобалном окружењу	52
4. Стратегијски менаџмент	56
4.1. Увод	56
4.2. Анализа спољњег окружења	60
4.3. Анализа унутрашњег окружења	64
4.4. Мисија и циљеви организације	67
4.5. Формулисање стратегије	70
4.5.1. Нивои формулисања стратегије	71
4.5.1.1. Корпорацијски стратегијски ниво	71
4.5.1.2. Стратегија пословних јединица	81
4.5.1.2.1. Генеричке стратегије за мале пословне јединице	82
4.5.1.2.2. Генеричке стратегије за велике пословне јединице	83

4.5.1.3. Функционална стратегија	88
4.6. Примена стратегије	90
4.7. Стратегијска контрола	91
4.8. Стратегијски менаџмент и непрофитне организације	93
5. Стратегијско управљање људским ресурсима у великим и малим компанијама у глобалном окружењу	95
5.1. Увод	95
5.2. Стратегија управљања људским ресурсима у Јапану	95
5.3. Стратегија управљања људским ресурсима у Европи	98
5.4. Стратегија управљања људским ресурсима у земљама у транзицији	103
5.5. Стратегија управљања људским ресурсима у Кини	103
6. Утицај културе на спајање и преузимање малих и великих компанија у глобалном окружењу	105
6.1. Увод	105
6.2. Припајање и преузимање компанија и глобализација	105
6.3. Значај интеркултурног менаџмента у стратегијском управљању у условима глобалног пословања	108
6.4. Управљање интеркултурним разликама у интегрисаним компанијама	109
6.5. Културни аспекти стратегијског управљања	113
6.6. Стратешко управљање пословним системима и уважавање интеркултуралности	114
6.6.1. Стратешко управљање пословних система и управљање талентима	116
6.6.2. Управљање талентима и стање у Европи	118
6.6.3. Културолошки утицај на Информациону Технологију	120
6.7. Управљање талентима као покретачка снага развоја предузећа	129
6.7.1. Управљање талентима и стање у Европи	130
6.7.2. Управљање талентима и развој пословних система	132
6.7.3. Студија случаја - глобално управљање талентима	134
7. Реализације стратегије пројектним приступом	142
7.1. Увод	142
7.2. Избор организационе структуре	145
7.3. Избор организационе структуре за реализацију стратегије	165
7.3.1. Дефинисање и увођење организационе структуре	167
7.3.2. Утицај културе на организациону структуру пословног система	169
7.4. Руководилац пројекта	179
7.5. Пројектни тим	182
7.6. Одређивање руководиоца пројекта	185
7.7. Формирање пројектног тима	187
7.7.1. Мотивисање чланова пројектног тима у току реализације пројекта	190
7.7.2. Један начин решавања насталих проблема у току реализације	

пројекта	194
7.8. Обезбеђење ресурса и финансијских средстава	197
7.8.1. Обезбеђење материјала и опреме	197
7.8.2. Обезбеђење радне снаге	198
7.8.3. Обезбеђење финансијских резултата	199
7.9. Планирање реализације стратегије	201
7.9.1. Поступак планирања реализације стратегије	202
7.9.2. Оперативно планирање и праћење реализације стратегије	202
7.9.3. Контрола реализације стратегије	203
7.10. Пројектни тимове као форме стратешког менаџмента	205
7.10.1. Тимски приступ и глобална конкурентност	206
7.10.2. Транснационалним пројектни тим и комуникација	208
8. Етика пословања и стратегијски менаџмент	218
9. Глобализација и предузетништво	221
9.1. Увод	221
9.2. Искуства развијених земаља у подстицању малог и средњег предузетништва (МСП)	222
9.3. Женско предузетништво и утицај културе	228
Литература	236

Предговор

Ова књига намењена је студентима Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, као и студентима свих факултета који у свом програму имају менаџмент или неку од сродних модерних научних дисциплина.

Књига је писана са намером да се укаже да са повећањем нивоа мултикултурализма стратешко управљање пословним системима треба разматрати у светлу културолошких фактора који утичу на њихову корисност. Многи истраживачи последње две деценије у целости укључују интеркултурну димензију у пословању. Са растућом националном разноликошћу у данашњем пословању, култура има важну димензију. Треба бити свестан да постоји значајна разлика у приоритетима за менаџере из различитих култура, што је јасан сигнал за корпорације да нефлексибилна политика која није прилагођена културним специфичностима, неће омогућити менаџерима успешно стратешко управљање целокупним системом. Различите потребе и очекивања запослених у различитим земљама захтевају од менаџера да имплементирају политику која је довољно флексибилна да одговори локалним специфичностима и да на вишем нивоу задовољи персонална очекивања. Културална различитост је нераздвојива у глобалном развоју. Сама различитост може имати повољан утицај на промовисање креативности али може бити и баријера у комуникацији и размени знања. Иако различите културе условљавају различите начине пословне комуникације, истовремено коришћење нове технологије у свакодневном пословном и приватном животу доводи до формирања универзалног обрасца понашања. Овај еволутивни процес дозвољава индивидуама на различитим локацијама, различитих култура, очекивања и циљева да буду део виртуелног тима. Значи, неопходно је бити свестан да постоји веза културолошког наслеђа једне земље, њене савремене пословне културе и њиховог утицаја на развој информационе технологије, људских ресурса а самим тим на стратешки развој пословних система.

Промене у глобалном окружењу обликују и стратешки развој пословних система. Са друге стране услед све изразитијих промена у окружењу пословни системи развојем људских ресурса и информационе технологије изналази нове организационе форме, нова

структурна решења, довољно флексибилна и нужно адаптивна. Нови пословни систем има дубоке и значајне импликације на праксу менаџмента и узрокује крупне промене.

При стратешком управљању пословним системима менаџери морају бити свесни утицаја националних културолошких разлика. Постоје бројни разлози за инволвирањем сазнања интеркултуралности у образовање а са друге стране то је у суштини позив за промене у начину на који образујемо нашу децу и нас. Са циљем да се промени начин на који деца и одрасли уче да мисле. Глобализација је феномен који не мења само изглед света већ и поглед на свет-прелазак са посматрања мултукултурног света на интеркултурни тј. уважавање окружења, разумевање интеркултурности и развој културне свести, знања и нових компетенција.

1. Стратегијски менаџмент и светско тржиште

1.1. Увод

На почетку пословања највећи део или готово све фирме послују у оквирима своје земље. Прелазак на инострано тржиште се стартује кроз увоз и извоз производа, а касније се више укључују кроз лиценце одабраних организација коришћењем њихових технологија, производних процеса. Један број компанија ступа у партнерства или стратешке алијансе са страним компанијама, Друге компаније директно инвестирају у одабране земље.

Постоје три нивоа иностраних пословних операција: интернационални у којем је домаћа компанија минимално или умерено укључена у иностране операције кроз извоз, увоз, лиценцирање или ступањем у стратешке алијансе; мултинационално у којем директно инвестира у иностранству и функционише у иностранству независно од своје матичне земље; и глобално у којем фирма такође директно инвестира операције у иностранству своје подјединице које функционишу независно.

Као и домаће компаније, организације које су изабрале да изађу на светско тржиште морају анализирати макроокружење и индустријско окружење. Разлика је у томе што окружење није више само домаће већ глобално, што значи да се суочавају не само са већим бројем елемената окружења већ и са већом сложеностију окружења.

У оквиру саме организације, мисија, циљеви и задаци морају бити у складу са функционисањем на светском тржишту, тако да стратегије на корпоративном нивоу морају узимати у обзир јединствена глобална разматрања.

Компаније које функционишу на интернационалном или мултинационалном нивоу морају конкурисати успешно било са великим или малим тржишним учешћем, у зависности од своје дефинисане мисије и циљева. Фирме које послују на глобалном нивоу морају задржати високо тржишно учешће. На нивоу пословних јединица, опште стратегије ниша – ниски – трошкови, ниша – диференцијације, и ниша – ниски – трошкови – диференцијација је одговарајућа за интернационално и мултинационално пословање у

циљу задржавања малог тржишног учешћа. Ако су са друге стране, циљеви пословних јединица настојање постићи велико тржишно учешће погодне су ниски – трошкови, диференцијација, ниски – трошкови – диференцијација, и сложене стратегије. Ове стратегије могу усвојити интернационалне, мултинационалне и глобалне компаније. У одређивању функционалних стратегија, при интернационалном и мултинационалном пословању координација њихових функционалних активности је у складу са матичном земљом. Глобалне фирме, међутим координишу функционалним стратегијама кроз фирмине пословне јединице лоциране у разним земљама.

Када менаџмент имплементира своје стратегије, мора узети у обзир јединствену културу сваке земље у којој послује јер култура сваке земље представља опште прихваћене вредности, традиције и начине понашања друштвених група. У том циљу, сваки руководилац суочен је са изазовом проналажења правог решења које би представљало најбољи подстицај за запослене поштујући културну различитост. Значи, то решење данас са условима глобализације зависи од културних разлика.

Самим тим, може се закључити да велике и мале корпорације у условима глобализације имају дубоке и значајне импликације на праксу стратегијског менаџмента и узрокују крупне промене стављајући нагласак на културну различитост.

Дакле, истраживања доказују да постоје различите вредности међу различитим културама и самим тим свака интернационална корпорација мора да их буде свесна. Различите потребе и очекивања запослених у различитим земљама захтевају од менаџера људских ресурса да имплементирају политику која је довољно флексибилна да одговори локалним специфичностима и да на вишем нивоу задовољи персонална очекивања.

Корисно је имати на уму да се управљачка пракса разликује од земље до земље, баш као и концепт о добром менаџеру тј. способности које треба да има успешан менаџер. Разумевање овога је први корак ка креативном руковођењу у глобалном окружењу. Разлике у стилу не морају да буду препреке већ могу да се допуњују. Менаџмент у мулти-културолошкој ситуацији можда зависи од комбиновања различитости у нешто културолошки ново. Чланови пројекта могу да развију нове референце са обзиром на начин на који ствари треба да се ураде, прогресивно допуњујући њихов сопствени културолошки оквир новим елементима који учвршћују основу за мулти-културолошку сарадњу.

1.2. Интеркултуралност и мултикултурализам

Економија знања је обележила 20. век, а представља и основно гесло 21. века. Нови трендови у пословању, нове пословне структуре траже и нова знања. Међутим, у таквим новим условима само формално образовање које се добија стицањем факултетске дипломе, последипломских студија и специјализација више није довољно. С обзиром на све промене у свету неопходно је усвојити интеркултуралности и инволвирати у образовање. Зашто данас пре интеркултуралност а не мултикултуралност иако многи теоретичари изједначавају ова два појма.

"Интеркултурализам представља нови сет политика и програма, настоји да замени мултикултурализма и обезбеди нову парадигму за размишљање о раси и различитости. Мултикултурализам је можда имао извесног успеха у прошлости, али је једноставно није прилагођен новом добу глобализације и супер различитости. Интеркултурализам се о промени начина размишљања стварањем нових могућности у различитим културама за подршку интеркултуралним активностима тј размишљању, планирању и интеркултуралном реаговању. Можда, још важније, представља визију света какав желимо да буде. Мултикултурализам је прошлост - будућност је интеркултурализам

Каква је разлика интеркултуралности и мултикултурализма?

Концепт интеркултурализма није нов и може се пратити још давне 1959. У земљама као што су Немачка, Грчка, Русија и Шпанија, термин је повремено било запослено, (Meer i Modood, 2011) иако често у вези са образовним програмима. Такође је коришћен у француском говорном Канади (Bouchard, 2011), али се у овом контексту може се више правилно сматрати прогресивном варијанта мултикултурализма .

Још увек не постоји јасно прихваћена дефиниција "интеркултуралности" (нити "мултикултурализма"), поједина тумачења изједначавају ове термине. Недавно и значајан извештај је наручила Сеарцхлигхт Едукативни Труст (Set, 2011) кренуо да истраже питања енглеског идентитета, вере и расе. То је један од највећих и најсеобухватнијих истраживања до данас и указано је колико је ограничена подршка за мултикултуралност у овом тренутку. Овај извештај зато, помало алармантно, указује на то да само једна четвртина становништва је задовољна садашњим моделом мултикултурализма. Закључено је да:

не постоји прогресивна већина у друштву, а открива да постоји дубоко жаљење када се говори о миграцији, као и скептицизам према мултикултуралности. Постоји широко распрострањена страх од "других", посебно муслиманима. (Goodwin, 2011)

Мултикултурализам је прошлост - будућност је интеркултурализам! Прелазак на интеркултуралности није само редефинисање. Интеркултурализам пружа могућност да се обрати пазња на неколико значајних питања која је мултикултурализам једноставно игнорисао. Питања су од кључног значаја у новом контексту глобализације и супер различитости:

- Идентитет као динамичан концепт
- Од националног до глобалног -разлике
- Интер-дисциплинарни приступ

Идентитет је динамичан концепт. Мултикултурализам види идентитет као статичан и фиксни концепт унутар граница групе. Реалност за многе људе данас, је да се идентитет великој мери, може сматрати као нешто што се може изабрати, пре него дато.

Мултикултурни теоретичари никада нису прихватили концепције идентитета, и мултикултурализам се такође врти искључиво око расе и не узима у обзир друге облике различитости које су чврсто преселили у јавној сфери. Али је глобализација и супер разноликост, транснационалне комуникације, друштвени медији и међународна путовања, створили потпуно нове односе. "Разлика" се више не одређује у оквиру националних граница. И то се више не заснива на већински / мањина однос - сада постоји мноштво тензија унутар и између мањина. Црно-бела бинарна подела више није централна и не би требало више подупиру наш поглед на расе и расизма. Глобализација је донела многе нове међународне агенције, међутим, процес западне деиндустријализације, раст глобалног бизниса и брендова и међународне миграције на новом нивоу, је створио популарну осећај немоћи и отуђења. Ово је такође имало дубок утицај на начин на који људи виде себе и заједно са наведеним, утицај на националном идентитету.

У ери глобализације и супер различитости, релациона питања су постала много важнија од структурних дивизија, једноставно зато што је сада много више крос културних и вишеструких међуодноса које настају свакодневно у оквиру и између заједница. На тај начин, с

правом се указују да је интеркултуралност (Fanshawe and Sriskandarajah, 2010 p11):

- Прво, интеркултуралности је више усмерена ка интеракцији и дијалогу него мултикултурализам.
- Друго, интеркултурализам је замишљен као нешто мање "групистичка" или више синтезе од мултикултурализма.
- Треће, интеркултурализму је више привржен осећај целине
- Интеркултурализам такође представља раскид са прошлошћу, са уморном старом политиком идентитета.

о (жеље да се ослободи прошлости језика и страхова о разлици и да се призна да је свет састављен од само једне људске расе. Млађи људи - посебно оних који су одрасли у различитим областима - одбацују старе идеје о разлици, а почињу да подржавају овај интеркултурални поглед на свет).

Интеркултурализам значи:

- Напуштање старе политику идентитета и уместо сталног обележавања разлика, морамо да ценимо оно што имамо заједничко. Требало би да будемо поносни на наш идентитет или идентитете, али такође треба додати космополитски облик који можемо да поделимо. То ће значити редизајнирања застарелог класификационог система идентитета.
- Обезбеђивање интеркултурног образовања да би се људима обезбедила компетентност и самопоуздање да се вежу за људе који су другачији, да виде друге као прилику да уче, а не као претњу.
- Интеркултурализам укључује веру. У друштву које има много вере и велики број људи без вере, требало би да ценимо допринос вера.
- Указује да лидерство и визија треба омогуће ефекат интеркултурализма. Превише политичких лидера - на националном и локалном нивоу - ослањају на политику идентитета и промовишу страх од других националности, вера и порекла да би обезбедили лојалност својој изборној јединици или интересовања.

Интеркултурализам је изазов, стварања праведнијег да "научимо да живимо заједно".

1.3. Глобализација и улога образовања у ширењу идеје интеркултурности и припремање људског капитала на нове захтеве

Развој интернета значајно убрзава процес глобализације и највећи број великих компанија је кроз заједничка улагања створило интернационалне компаније било да би обављале нови бизнис или да би обезбедиле присутност на тржиштима других земаља без оснивања посебне филијале. Тако да један од највећих изазова са којим се компаније суочавају почетком ХХИ века јесте како да конкуришу страним компанијама, и то како на националном тако и на страним тржиштима. Неке компаније сарађују са страним компанијама на специфичним пројектима или дислоцирају производњу у друге земље. Томе је допринело и смањивање трговинских баријера између развијених земаља. Интензивирање тренда интернационалног повезивања компанија широм света представља значајан изазов за функцију управљања људских ресурса у погледу прављења баланса између потребе вођења јединствене стратегије и политике УЉР-а на нивоу целине и потребе прилагођавања локалним прописима и обичајима. Зато је у новије време интернационални менаџмент људских ресурса све важнији за све већи број компанија широм света.

Услед наведених промена карактеристика радне снаге иду у правцу повећања степена диверсификованости радно способног становништва кроз две димензије: примарне, у које спадају старост, пол, раса, националност, физичке способности, сексуална оријентација и секундарне, као што су образовање, претходно радно искуство, родитељски статус, брачни статус, религиозна уверења, војно искуство, географска локација, висина прихода. Најважније промене у погледу карактеристика радне снаге огледају се у повећању учешћа жена у радно способном становништву и повећање просечне старости запослених. То поставља, с једне стране, изазов менаџменту људских ресурса у погледу обуке и доквалификације старијих запослених у складу са технолошким променама, али са друге стране, да се младим запосленима створе шансе за напредовање у каријери упркос великом броју старијих колега на вишим хијерархијским позицијама.

Улагање у образовање и усавршавање људи јесте најбитнији елемент развојне политике сваке земље. Због тога што планирање људских ресурса и њихова едукација представља кључно питање сваког друштва, оно не представља потрошњу већ инвестицију у будућност.

Иако то у данашње време делује као фраза, најцењеније и најбоље плаћено је знање. Што више знања човек поседује боље ће бити плаћен. Онај ко поседује знање осећа се сигурнијим јер увек лако може пронаћи нови посао и лакше се изборити са проблемима на постојећем послу. Људске ресурсе са великим знањем је веома тешко пронаћи и управо због тога је важно развијати њихова знања и на тај начин их мотивисати и задржати.

Образовање у савременим условима мора имати сталан карактер, јер оно што се научи у младости, не може бити довољно у зрелом добу. Не може се очекивати да ће уско специјализовани кадрови данас бити потребни привреди у будућности. Због тога треба наставити образовање у самој пракси, кроз рад и уз рад. Више не постоји старосно доба за било који степен образовања. На било ком месту и у било ком старосном добу могуће је све више примати образовање, које треба да олакша да се нека професионална активност одвија на најбољи могући начин.

Глобализација утиче на процес развоја, у општем смислу, може се рећи да се повећао значај међународне трговине у привредном развоју. Уз повећање мобилности фактора производње, укључујући и капитала, радне снаге, материјала, технологије и кнов-хов, глобализација мења услове економске компаративне предности

Улога образовања у развоју такође се значајно мења у процесу глобализације. Као што се обично тврди, знања и вештине постају важни за економски развој земље, тако и образовање и вештине постају значајни за привлачење страних директних инвестиција, што је један од основних покретача развоја у многим земљама (Carnoi, 1999 i Daun, 2002). Једнако важно, образовање и вештине одређују степен до којег знања и технологије може да се пренесе и апсорбује и тиме способност државе да изгради своју аутохтону индустрије и да се такмиче на светском тржишту са својим робом и услугама (Amsden, 1992). Да би наравно одговорила на нове захтеве глобализације и створила свет интеркултурног дијалога, образовање мора подразумевати и сазнања интеркултуралности.

Образовање и усвајање концепта интеркултуралности на свим нивоима образовања карактерише ширину визије, холистичког приступа и истицања „интердисциплинарности“ (тј. све дисциплине могу да допринесу) тј. промовисати интеркултуралност кроз формалне и неформалне видове образовања на свим нивоима .

2. ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И МЕНАџМЕНТ

2.1. Увод

Промене у окружењу захтевале су и одговарајујућа прилагођавања и промене и привредним организацијама. Глобалне компаније постају све мање и мање везане за посебне области пошто су њихове операције раширене у целом свету, и пошто координирају ресурсе и активности тамо где је то најпогодније и тамо где технологија допушта флексибилније интеракције. Циљ и намена овог уџбеника је указати на неопходност познавања, разумевања и поштовања културне различитости у току реализације пословних задатака ван оквира матичне земље што је постала свакодневница великих и малих компанија. Просторна удаљеност не представља више отежавајући фактор у пословању. Присутна је лакоћа пословања и распрострањавање пословних активности ван оквира матичне земље. На успешност пословања утичу бројни фактори које треба имати у виду када се припремају пословне активности, а посебно је значајан фактор културе, тј. утицај културе на стратегијски менаџмент.

Новина савремених услова пословања је веза између локалног и глобалног тј. наилазимо на термин глобализације. Глобализација је друштвени феномен који се користи када се говори о процесима који интензивирају друштвене односе и међузависност широм света. Овде треба само нагласити да је глобализација и феномен локалног карактера који може утицати на свакодневни живот. Важност овог феномена огледа се у томе да глобализације не само да мења изглед света већ и поглед на свет. Јавља се већа свесност међусобне повезаности и узрочно последичних активности које са собом носе и велики ризик.

Фактор који су условили развој глобализације је развој телекомуникација, транспорта, политичке промене у свету, све већи поток информација, постојање транснационалних корпорација (Кока'кола, Џенерал Моторс, Колгејт' Палмолив, Кодак, Мицубиши и друге). Последице глобализације присутне су и на наш свакодневни живот, мења се начин размишљања о нама самима и однос према другим људима.

Захваљујући новим условима живљења мањи је утицај традиције и правила која су тичала на свакодневни живот се полако губе. Истиче се неопходност да појединци реагују на ново променљиво окружење и да се прилагођавају. Међутим, веома је важно, посебно у складу са циљем ове књиге, истаћи да се са глобализацијом истиче и све већа диференцијација културних мерила вредности. Циљ овог уџбеника је истаћи да глобално друштво данас карактерише велика културна разноликост.

Процес глобализације носи са собом и велики ризик чије ефекте је тешко сагледати. Заправо, глобализације напредује брзо и неуједначено што условљава све већи јаз између богатих и сиромашних. Још један ефекат глобализације је и појава женског покрета. Условима глобализације тј. све напреднијом телекомуникацијом ствара се све већа повезаност активисткиња женских покрета који се боре за једнакост права на запослење али на првом месту за боље услове живота под којим живе жене широм света.

Корпорације ван матичне земље морају да уважавају фактор културе, односно поштују различитости на које наилазе најпре у току преговарања и касније пословне сарадње. Данас постоје и пројектни тимови чији су чланови припадници различитих култура и тада је неопходно да руководилац примени такву стратегију мотивације која ће усмерити све чланове пројектног тима ка циљу. Јасно је да је мотивисање запослених у матичној земљи ипак много једноставније од мотивисања запослених ван матичне земље, где запослени морају да се прилагоде не само новој корпорацији, већ и да се успешно интегришу и прихвате диктате нове културе, а самим тим и другачијег вида пословања.

Глобализацијом се истиче и све већа диференцијација културних мерила вредности и да је први корак успешне сарадње бити свестан чињенице да када се наизглед једноставне пословне активности ставе у културни контекст, постају сложеније а компликације расту експоненцијално. Улога културе данас критични елемент за успешно пословање на глобалном нивоу. За успешно пословање на међународној сцени јако је значајна пословна стратегија и припрема за културну различитост, које представљају услов за наступ и опстанак на

иностраним тржиштима. Компаније уколико желе да остваре предности од експанзије на међународној пословној сцени, морају да остваре висок степен сагласности између примењене стратегије, изабраног модела организационе структуре и организују адекватну припрему својих запослених. Данас су све компаније, без обзира на њихову величину, под утицајем сила које делују у међународном окружењу, стога њихов менаџмент мора врло пажљиво да сагледа предности и недостатке алтернативних стратегија. Када организација наступа на међународно тржиште она се сусреће са силама у окружењу које делују и на националном пословном подручју. Компликације расту уколико имамо спајање и аквизију компанија које су културно различите и када треба применити адекватно управљање.

Глобално гледано, циљ је указати да значај стратегије, као променљиве комбинације пословних потеза која ће омогућити да компанија успоставља профитабилне односе са својим окружењем и развија конкурентску предност на датом тржишту, као и адекватне припреме за културну различитост као критичне варијабле за ефикасно остваривање жељених циљева. Колико је присутна и колико је неопходно поштовати различитост говори чињеница да се организациона култура пословних система и унутар самих земаља разликује. Уколико желимо успешну интеркултуралну сарадњу прво је неопходно познавати, разумети и поштовати различитост култура и њихових начина пословања.

Чињеница да на пословање дате компаније утиче култура, односно занемаривање тако важног фактора данас дефинитивно доводи до неуспелих пословних преговора, што касније условљава и неповољне пословне резултате. Како ће се људи понашати у пословној комуникацији на интернационалном нивоу, зависи од мерила вредности које људи или, боље рећи, припадници једне културе имају, а вредности су везане за питање шта је правично, а шта не, шта је добро, а шта је лоше. Одговоре на ова питања проналазе у оквиру свог окружења, односно своје културе на основу којих усмеравају своје понашање, а то се рефлектује и на различиту менаџерску праксу. Велики број истраживања која су се спроводила, све у циљу да се пословање учини што успешнијим, указивала су да у зависности од културе којој припадају, менаџери имају другачије пословне циљеве, однос према компанији и другим колегама.

Полазна основа пословног успеха је у познавању, разумевању,

прихватању и прилагођавању различитим културама. Ове различитости треба да представљају изазов за менаџера – упознавање са другачијим вредностима и обичајима.

2.2. Менаџмент

Савремено друштво карактерише велика сложеност и неизвесност, и брзе и велике промене технике и технологије. Самим тим реализација пословних и других активности је могућа само добрим сагледавањем, планирањем и усмеравањем свих појединачних активности и целокупног процеса реализације. Значи, неопходно је управљање за остваривање основних циљева сваког система, почев од опстанка, функционисања и развоја.

Управљање је неопходно у савременом друштву, где се сетом активности и акција настоји превести систем из нижег у стање више ефикасности, минимизирањем негативних и максимизирањем позитивних дејстава. Управљање се не може препустити интуицији, већ се мора водити промишљено да би овај процес био што ефикаснији и ефективнији.

Сам појам управљања представља континуално дејство управљачких акција којима се утиче на параметре система, систем преводи из једног стања у друго (Јовановић, 1996).

Овај приступ вођења и решавања проблема је карактеристика нове научне дисциплине, менаџмента, која користи знања и достигнућа из других дисциплина.

Корене ове науке можемо пратити и са историјом човека тј. од тренутка када човек покушава прилагођавати природу својим потребама, и касније све већом жељом да то оствари на што ефикаснији и рационалнији начин. Ова потреба је била основ прво вештине, а касније посебне научне дисциплине.

Велики допринос утемељењу менаџмента као научне дисциплине имали су бројни теоретичари и људи из праксе. У теорији се посебно истичу А. Фајол и Ф. Телор чијим радовима из “научног менаџмента” или “научне организације рада” менаџмент прераста из вештине у научну дисциплину.

Анри Фајол је славни француски теоретичар који је своју теорију засновао на великом искуству рада прво као рударски инжењер а потом као генерални директор. Његово дело Генерални и индустријски менаџмент (*Administration industrielle et generale*) је имало велики

утицај на теорију и праксу менаџмента. Фајол је дефинисао менаџмент као предвиђање, планирање, командовање, координирање и контролу у процесу достизања компанијских циљева (Massie, 1987):

- техничке активности (производња)
- комерцијалне активности (купопродаја)
- финансијске активности (капитал)
- обезбеђење (чување имовине)
- рачуноводствене активности (финансијске информације)
- менаџерске активности (планирање и организовање)

Фајол сматра да је првих пет активности међузависно и да су егзекутивног карактера. Међутим, планирање и организовање треба да буду потпуно независни од предходних пет активности. Према Фајолу - ова активност се може сматрати менаџерском.

Прва фаза у процесу управљања, према Фајоловој дефиницији, је предвиђање и планирање. Способност предвиђања будућности дар је који поседују само врхунски менаџери. На основу предвиђања, креирају се планови активности компаније. Фајол организовање сматра структуралним проблемом, док је командовање непрекидно одржавање активности међу запосленима. Координација је хармонизација свих активности у компанији. Контрола, као финална фаза - осигурава да се активности одвијају у складу са дефинисаном пословном политиком компаније. Овде је важно истаћи да менаџерске активности – према Фајолу – нису ексклузивно право менаџмента.

У поменутој књизи, Фајол даје четрнаест општих принципа менаџмента (Massie, 1987). Фајлови принципи менаџмента били су прихваћени у многим компанијама. То је и најзначајније достигнуће ове теорије. Међутим, ови принципи доживљавају и одређене критике од шездесетих година па до данас, пре свега због чињенице да нису подложни променама, које се брзо дешавају у модерним организацијама. Посебно у подручју процеса одлучивања и партиципације запослених. С друге стране, ова теорија може се примењивати само у организацијама са изразитом хијерархијском, пирамидалном структуром управљања, а модерне организације

заснивају се на много флексибилнији и мање централизованим моделима управљачке структуре.

Слично Фајолу, Фредрик Тејлор, творац научног менаџмента је своју теорију конципирао на бази искуства стеченог вишегодишњим радом у челичанама Мидвејл (Midvale Steel Works). Почео је као фабрички истраживач, радио као физички радник и доспео до пословође. Са те позиције коначно је могао да се посвети развоју својих идеја о организацији, односно – управљању. Сведочећи – двадесет пет година касније – пред Специјалним комитетом Конгреса САД о том времену, Тејлор је детаљно објаснио целокупан процес увођења «научног управљања» у челичане Мидвејл. Суштина свега била је у ономе што је Тејлор назвао «поштеним дневним учинком».

Као реакција на психологистичке и индивидуалистичке правце у социјалистичке мисли, двадесетих година овог века јавља се у Америци нови правац под називом хумани односи. Појава овог правца уједно означава и стварање индустријске социологије као нове посебне науке. Школа хуманих односа јавља се после открића утицаја друштвених фактора на понашање радника у процесу рада, а захваљујући чувеној Хоторн студији. Истовремено, била је то реакција на поставке Тејлорове теорије научног управљања. Елтон Мајо (1880 – 1949) најизразитији је представник теорије хуманих односа, је био заговорник стварања менаџерске елите, која би своју ефикасност заснивала на научној организацији рада и развијеном систему информисања. Међутим, велика разлика у односу на Тејлора била је у томе што је Мајо инсистирао на задовољењу социјалних потреба запослених, пре свега на успостављању добрих међусобних односа и на осећању да су запослени важан субјект сваке организације. У том смислу, менаџмент треба да се интересује и за личне проблеме радника и да утиче на избегавање конфликтних ситуација.

Из класичне и неокласичне теорије менаџмента развило се низ теорија радне мотивације. Пошто се радна мотивација везује за руковођење, неоспорно је да се ове теорије могу сматрати и посебним теоријама управљања.

У циљу избегавања недостатака класичне и неокласичне теорије и да их међусобно повеже настала је теорија Х и теорија Y. Теорија Y има исти

циљ као и теорија X: мотивисање људи ка постизању циљева организације. Разлика је у томе, што теорија Y тежи да се то постигне на много хуманији начин, поштујући личност радника и активирајући његову индивидуалност. И док се теорија X, у постизању циљева, ослоња се на екстерну контролу људског понашања и примену принуде као технику мотивације, теорија Y се, углавном, ослања на самоконтролу, самосвесност и самоодговорност.

Од новијих приступа имамо следеће приступе (Јовановић, 1996)

- школа операционих истраживања – Моргенстерн и Данзиг
- неокласична теорија – П. Друзкер
- контингенцијски приступ – др.

Један од најнових приступа је контингенцијски приступ који полази од идеје да не постоји универзални «лек» који гарантује ефикасност организације, већ се мора правити оптимална комбинација приступа који узимају у обзир спољашне и унутрашње факторе и везе организације. У основи контингенцијске теорије је успоставити одговарајућу организациону структуру у складу са спољашним и унутрашњим факторима.

Опште прихваћена дефиниција менаџмента не постоји. Основа за покушаје дефинисања менаџмента, је дефиниција пионира менаџмента Хенру Фаулоа. У својој дефиницији он менаџмент представља као процес предвиђања, планирања, командовања, координације и контроле (Robbins i Coulter, 2007).

Већи број дефиниција приказује менаџмент као сложен процес који се састоји из више подпроцеса: планирања, организовање, контроле и итд. кроз који се усмерава група људи у реализацији одређених послова и задатака ради остварења планираних и постављених заједничких циљева.

Менаџмент се може посматрати као процес управљања организационим системима који се састоји из скупа појединачних подпроцеса (или функција). Скуп активности који се морају обавити да би се остварио планирани циљ обухваћени су одговарајућим подпроцесом.

2.3. Нивои менаџмента

Због разумевања садржаја и улоге менаџмента у самој организацији неопходно је указати на постојање више нивоа менаџмента.

Формирање организационе структуре зависи од врсте посла, величине организације, броја запослених, технологије, степена децентрализације и других фактора.

Циљ савремене организације је да организациони модел буде што плићи а организација децентрализована. У сваком случају, у свакој организацији постоје неколико нивоа менаџмента.

Најприхватљивија подела по нивоима менаџмента је (Robbins i Coulter, 2007)

- највишег нивоа
- менаџмент средњег нивоа
- први ниво менаџмента

Често се налази на поделу на функционалне (Functional manager) и главне менаџере (General manager), при чему је као и што сам назив приказује, функционални задужен за једну функционалну област, а генерални за организацију у целини.

Топ менаџмент је мања група људи (а понекад се односи на само једног руководиоца) која је задужена за постављање циљева организације и одговорни су за стање и пословање целе организације.

Средњи ниво менаџмента је специфичан због своје позиције, наима њихова улога је организовање комуникације топ и оперативног нивоа.

Оперативни ниво менаџмента је у непосредном контакту са извршиоцима задатака и основни задатак је осигурати неопходну ефикасност и ефективност.

2.4. Улога циљева у менаџменту

Циљеви су сет жеља и реалних ишчекивања. Менаџмент настоји остварити те циљеве. Приликом пословања у разним земљама морају се уважавати различите културе, обичаји, веровања, закони, праксе и итд. За планирање обављања делатности мора се узети сваки елемент у обзир.

Приликом формулисања циљева менаџмент мора имати у виду је да индивидуални чланови у кооперацији имају своје идеје које резултате желе постићи. Потребне појединачне су важна база за мотивацију, људи ће сарађивати све док су њихови циљеви у складу са њиховим индивидуалним циљевима.

Значи, организациони циљеви морају садржавати индивидуалне циљеве својих запослених. Ако запослени прихвати организационе циљеве, он мора имати осећај да достизањем организационих задовољава и своје, или у најмању руку неће бити у конфликту са њиховим.

У самој организацији постоји хијерархија циљева: са врха се целој организацији даје правац; свако одељење, има сет својих циљева; свако јединица сваког одељења има своје циљеве. Сваки подциљ треба бити у контексту свог следећег – вишег нивоа. На пример, фирма има крајњи циљ максимизацију профита. Да се достигне тај циљ, неопходно је дефинисати много подциљева за свако одељење. Маркетинг одељење може добити циљ повећање продаје и њихове јединице могу имати задатак да дефинишу географско подручје или специфичну производну линију. Производна одељења могу имати сет активности где је у основи смањење производних трошкова, а њихове јединице за одређене трошкове. У основи менаџмент има много циљева. Сви ови циљеви понекад могу бити конфликтни једни другим али задатак менаџмента је да их ускладе.

Менаџер мора да разуме улогу у условима брзих промена. Он живи у динамичном, променљивом свету пуном неизвесности тако да се менаџер сусреће са дилемама приликом реализација циљева. Промене су присутне у свету науке (Massie, 1987):

1. Код муштерија
2. Фактора производње
3. У друштву

С обзиром на све промене у окружењу које су брзе и велике менаџери организације никад неће имати довољно информација да донесу перфектну одлуку која омогућава достизање циља мада понекад немају довољно ауторитета да примене своје најбоље решење, често не могу предвидети људске реакције на догађаје. Суштина менаџмента је да даје преглед тренутног окружења, прошлости, садашњости на основу чега може предвидети будући развој и у складу са развојем да дефинисати управљачке процесе и технике сродних дисциплина за достизање циљева.

2.5. Подпроцеси менаџмента

Менаџмент се посматра као процес управљања организационим системима, и састоји се од скупа подпроцеса (или функција).

Постоји већи број подела процеса управљања од од J.L. Massie који наводи седам функција; индустријски инжењеринг – четири функције; G. A. Cole наводи четири подпроцеса; H. Fayol – пет подпроцеса. Ове функције или подпроцеси су међуусловљени и повезани у оквиру самог процеса управљања. У почетној фази овог процеса врши се дефинисање циљева, као и мере и акције које су неопходне за постизање дефинисаних циљева. Значај ове фазе је велики и вишеструк. У оквиру планирања врши се и предвиђање будућих активности и догађаја, али узима се у обзир и могућност изненадних промена тј. планирање мора бити флексибилно.

Смисао планирања је смањење неизвесности и ризика који су присутни у будућности, тако да планирање обухвата и предвиђање. На основу предвиђања врши се планирање у ком правцу усмерити организацију ради постизања што боље позиције у окружењу.

На основу планирања израђује се план у којем су дефинисане акције које треба спровести. Ови планови мају карактеристику флексибилности у складу са процесом планирања из којег произилазе.

Планирање је континуалан процес са циљем да се обезбеде актуелни планови који прате промене који се узимају у обзир и код већ конструисаних планова.

Израда планова је у утврђеном поступку ради постизања квалитета. У зависности од критеријума, постоји неколико основних врста планова, ако је критеријум време, тада да имамо следећу поделу (Robbins i Coulter, 2007):

- Дугорочни планови, као и што сам назив каже израђује се за период од десет и више година, у којима су дугорочни циљеви и правци развоја предузећа. С'обзиром да су дугорочни планови орјентисани на дужи временски период, присутан је велики степен општости па самим тим и неизвесност коју доноси будућност.

- Средњорочни планови произилазе из дугорочних, и утврђују се за период од 5 година и представљају основне планове развоја предузећа. Средњорочни планови су са више детаља и садрже конкретне акције које треба реализовати да би се постигли одговарајући циљеви.
- Краткорочни планови садрже конкретне задатке за краћи временски период. Краткорочни планови произилазе из средњорочних и оријентисани су за краћи временски период од годину дана или за још краћи временски период. Смисао оперативних планова је да задатке из годишњег плана конкретно разраде на што краће временске периоде.

Након планирања наступа организовање, тј. формирање организационе структуре која ће омогућити реализацију планираних циљева и задатака из предходне фазе. Ово је веома битан подпроцес који се мора урадити што ефикасније. Неопходно је да постављена организациона структура омогући да сви делови организације буду складни и омогуће што боље остваривање циљева. Значи, ова фаза омогућава реализацију оног што је дефинисано у фази планирања. Због своје сложености неопходно је да се организовање одвија по стандардима и унапред прописаним процедурама, чиме ће омогућити што ефикасније одвијање овог процеса.

За практичну реализацију предходне две фазе неопходно је кадровање или вођење кадровске политике. Сам појам кадровске политике означава процес где се људи проналазе, одабирају и постављају на одговарајућа радна места у самој организационој структури. Кадровање је процес увођења кадрова који својим ангажовањем настоје да реализују планиране циљеве и задатке. Значи, у овој фази људи се постављају на радна места и они су ти који омогућавају реализацију.

Вођење људи, односно, усмеравање и координација кадрова у току обављања задатака врши се у фази вођења. Сам подпроцес обухвата низ активности да би се овај ресурс искористио на што ефикаснији начин. Веома битан фактор у овој фази је комуникација, преко које се остварује више циљева. Почев од примања информација у правом облику “шта”, “како”, “када”, и “где” треба који задатак обавити и “како” је обављен, до комуникација која омогућава решавање конфликта и мотивацију запослених итд.

Вођење захтева тимски рад, где са једне стране имамо менаџера који води и кадрове који су вођени, као подчињени. За обављање ове функције неопходан је договарајући ауторитет руководиоца који му омогућава усмеравање кадрова.

Контрола као последња фаза, врши мерење остварених резултата, упоређује са оним који су испланирани у фази планирања, утврђује разлику и предузима неопходне акције за корекцију могућег одступања. Деловање овог подпроцеса је на принципу повратне везе тј. излазне информације се преносе у фазу планирања на основу којих се ако је потребно врши корекција циљева, а самим тим и задатака.

Овај процес контроле састоји се великог броја подпроцеса којим се проверавају предходни резултати и сви процеси и системи контроле засновани су на одређеним општим принципима.

2.6. Функционалне области менаџмента

Предузеће или организација је средство за остваривање циљева. Да би се циљеви остварили неопходно је управљање процесом пословања предузећа, тј. функционалним областима менаџмента као управљање истраживањем развојем, маркетинг менаџментом, управљање производњом, управљање финансијама и људским ресурсима (Robbins i Coulter, 2007).

2.6.1. Управљање истраживањем и развојем

Циљ сваке организације поред опстанка је раст и развој. Раст подразумева квантитативне промене, док је развој свеобухватнији, доста шири појам који обухвата и квантитативне и квалитативне промене. Значи, развој је кретање система из нижег у више ефикасније стање. Да би организација могла ићи ка вишем стању неопходно је улагати у истраживање и развој, чије управљање се базира на основним знањима и принципима менаџмента. Значи, ову истраживачко развојну функцију чини скуп повезаних послова и задатака на истраживању и развоју у организацији.

Функција истраживања и развоја је комплексна и свеобухватна јер једино тако може остварити разноврсне циљеве, усмерене ка развоју.

Ови послови се обављају у посебној организационој јединици за истраживање и развој, мада су честе појаве поготово у мањим организацијама да су ове јединице недовољно развијене или их пак и нема.

Значи, да би организација могла да се развија, предуслов је улагање у истраживање и развој.

2.6.2. Маркетинг менаџмент

Услед фундаменталних промена у целој компанији, маркетинг и маркетинг менаџмент данас заузимају све више места у пословању. Маркетиншки концепт утиче на доношење таквих одлука које су

маркетиншки орјентисане са специјалним нагласком на потрошаче. Све активности организације су интегрисане и усмерене на најбоље тржишно позиционирање.

Врло често појам маркетинга и маркетинг менаџмента се поистовећује. Маркетинг се дефинише као пословне активности усмерене на ток робе и услуга од произвођача до потрошача и укључује продају, куповину, транспорт, складиштење, стандардизацију, финансирање и преузимање ризика. Маркетинг менаџмент се разматра са одлучивањем и политиком за маркетиншке активности фирме. Важну улогу у спровођењу ове функције имају менаџери.

Улога маркетиншког менаџера се најбоље може разумети фокусирањем на његове одговорности (Милосављевић, 1997):

- решавање актуелних проблема,
- коришћење специјализованих аналитичких алатки,
- анализирање проблема.

Маркетиншки менаџер је одговоран за маркетинг програм организације. Маркетинг програм је дефинисан као план за вођење маркетиншких активности организације ка реализацији специфичних задатака, где је дефинисано “шта” треба урадити, “када”, и “ко” је одговоран за реализацију разноврсних активности. Задатке у маркетинг програму поставља обично топ менаџмент, за период до једне године.

Маркетинг политика је срце маркетинг програма, обезбеђујући базу за доношење одлука маркетинг менаџерима. Маркетинг политиком обично се разматра (Massie, 1987):

- цена производа,
- оглашавање,
- услуге,
- кредити,
- производне линије,
- термине продаје,
- продајно особље,
- дистрибуционе канале, итд.

Из маркетинг програма активности које се обављају, дефинисане су у оквиру следећих пет области: (Massie, 1987)

- одређивање цена производима,
- производи,
- промоција,
- канали дистрибуције,
- маркетиншка истраживања.

Комбинацијом ових елемената постиже се маркетинг микс. Елементи маркетиншког програма могу се комбиновати на више начина, и успешан је онај маркетинг менаџер који може да направи профитабилан микс за компанију кроз пажљиво анализирање ових пет активности.

Можда је најважнији задатак маркетинг менаџера одређивање цена производа (цена производа представља вредност), јер захтева процену прихода потрошача, стања пословања, реакцију конкурента и других утицајних фактора.

Производи компаније су оно што се намерава продати, тако да важну улогу у остварењу овог циља има производни дизајн и паковање. Дизајнирање производа треба започети са идејом да он треба бити прихваћен на тржишту. Добро паковање треба да обезбеди заштиту производа, информисање потрошача, оглашавање и стимулацију продаје, ниже маркетинг трошкове, лако коришћење производа.

Дистрибуциони канали су путање производа од произвођача до потрошача. Ове путање могу бити веома једноставне или сложене, у зависности од следећег: (Massie, 1987)

- природе производа,
- својстава и локације тржишта,
- цена производа,
- подржаности захтеване продаје,
- извора и способности произвођача.

Промоција је не оцењива продајна активност. Оглашавање, лична продаја и продајна промоција представљају три важне врсте промоције.

Маркетинг истраживања су оријентисана на прикупљање, анализу, обраду података везаних за дистрибуцију и продају робе. Маркетинг истраживања су неопходна да омогући правовремену информисаност за доношење одлука. Особље које се бави овим истраживањем су

специјалисти из различитих области, на пример, статистичари, психолози, економисти. У оквиру маркетинг истраживања раде се следеће анализе: (Massie, 1987)

- Студије производа,
- Студије потрошача,
- Анализа тржишта,
- Анализа продаје,
- Студије оглашавања,
- Анализа дистрибуционих трошкова.

2.6.3. Управљање производњом

Управљање производњом је коцентрисано на техничке аспекте организације, и укључује многе детаље који обично нису важни за остали менаџмент. Производни менаџер мора пронаћи разне начине како ће остварити своје задатке при чему користи разне алатке за анализу тј. за доношење одлука, организовање, планирање, контролу, комуникацију, кадрованање и вођење.

Значи, циљ управљања производњом је да обезбеди несметано одвијање производње без застоја, било привремених или тренутних.

Савремени услови намећу потребу што бољег и квалитетнијег управљања производњом а то се обезбеђује модерним машинама и рачунарима, где су јако заступљени следећи компјутерски системи: ЦАД (CAD –Computer Aided Design), ЦАМ (CAM -Computer -Aided Manufacture), ЦИМ (CIM - Computer - Intergrated Manufacture).

Најновија достигнућа и велики допринос су роботи који се користе за замену људи у неповољним и опасним условима индустријске производње.

2.6.4. Управљање кадровима

Управљање кадровима је функционална област менаџмента, која укључује прибављање особља, постављање особља на одговарајуће позиције у структури, обуку и развој персонала да би се достигли циљеви организације

Значај ове функције се огледа у томе да моћ организације не представља добра тренутна финансијска ситуација или тренутна конкурентска предност већ кадрови, који су извор развоја што и јесте циљ сваке организације. За успешну примену кадрова неопходно је организовано праћење кадрова при чему је неопходан рачунар због постизање веће ефикасности.

2.6.5. Управљање финансијама

Управљање финансијама подразумева активности везане за обезбеђење извора за неопходно обављање пословања. Задаци финансијског менаџмента је пронаћи најбољи извор за адекватан кеш неопходних за улагање, у циљу постизања максимизације профита.

Финансијски менаџер је обично из вишег руководства. Чест је случај да је шеф финансијске службе вице - председник, а финансијски извештаји се предају на увид председнику или борду директора.

Значи, управљање финансијама настоји се створити повољан однос између прибављених и потребних новчаних средстава.

Овај процес је доста комплексан те захтева планирање, контролу и организовање, и ради се обрада великог броја информација, тако да је неопходан финансијски информациони систем.

2.7. Друштвено одговорно пословање и менаџмент

Данас у периоду, може се слободно рећи и глобалне економске кризе једна од важнијих ставки за успешно пословање предузећа у постизању јаке усклађености са екстерним окружењем тј. успостављања друштвено одговорног пословања. Али шта заправо корпоративна друштвена одговорност подразумева и зашто је данас у условима глобалне кризе толико значајна за успех пословних система? Многа истраживања указују да предузећа која имају уравнотежен однос с интересним групама у заједници имају већи проценат раста и већи раст радне снаге у односу на предузећа која су окренута искључиво ка деоничарима. (Certo, 2006). Предузећа која су посвећена друштвеној одговорности често имају приступ капиталу који им иначе не би био доступан без повећања друштвено одговорног инвестирања. Побољшање пословања, с аспекта заштите животне средине, аутоматски не значи и веће трошкове пословања већ може чак и да се исплати ефикаснијим коришћењем воде и енергије, смањивањем производње отпада, а у неким случајевима чак и продајом рециклираног материјала. Као једна од великих предности друштвено одговорног пословања је и бољи углед предузећа, који се може изгубити у једном дану, и који је изузетно тешко изградити. Истраживања су показала да купци не желе само добре и сигурне производе, већ такође желе да знају да је оно што купују произведено на начин који је друштвено одговоран и не штети животном окружењу. Људи желе да раде за предузећа која су у складу с њиховим вредностима и уверењима. Преданост предузећа друштвено одговорном пословању може помоћи у привлачењу нове и задржавању постојеће радне снаге који су носиоци конкуретности једног пословног система. Наведене само неке предности друштвено одговорног пословања омогућавају компанијама у условима глобалне економске кризе боље пословне резултате и постизање предности.

Показало се да организације које имају позитиван утицај на друштво и животном окружење јачају свој утицај у заједници. Овај утицај им не помаже само да тренутно остваре профит, већ их на тржишту боље позиционира за будућност. Поред тога, директне користи за

организацију су и: бољи приступ финансирању; јачање руковођења; јачање управљања ризиком; здравија радна снага и њена сигурност; боља мотивација запослених; повећање вредности производа; лојалност потрошача; унапређење угледа организације у јавности.

Поред тога, данас је јасно да ће на све конкурентнијем тржишту преживети оне организације које улажу дугорочно у нове технологије које немају негативан утицај на природно окружење и здравље људи у заједници. (Certo, 2006) Примена друштвено одговорног пословања може да дâ двојаку корист предузећу: организација постаје интегрисанија и примењује етички приступ струци, док заједница и учесници стичу бољу слику о њој.

Друштвена одговорност не значи само испуњавање законских обавеза, већ добровољно укључивање и још веће улагање у људски капитал, окружење и односе са корисницима. Друштвена одговорност је постала нека врста обавезе за предузећа још шездесетих година, када се кроз друштвени активизам подизала свест о темама као што су једнаке могућности, расна једнакост, сигурност на радном месту, експлоатација радне снаге и друго. Јавност је постала заинтересована за пословне праксе великих, углавном мултинационалних компанија, како у неразвијеним земљама, тако и у великим западним државама. Временом су предузећа реаговала на овакве захтеве њихових потрошача и оно што у почетку није било обавеза, прерасло је у редовну пословну праксу, део стратегије и менаџмента предузећа, а партнерство са локалном заједницом постало је уобичајена активност.

Данас се већ дефинишу стандарди друштвено одговорне праксе предузећа. Свако велико предузеће редовно сарађује с интересним групама у заједници (невладине организације, владине институције...) и интегрисање друштвено одговорно пословање у све делове циклуса пословања.

Корпоративна друштвена одговорност се већ деценијама везује углавном за успешна предузећа. Зато нема јединственог одговора на стално присутну дилему: да ли је она заиста будућност пословања или нужна повремена активност како би предузећа преживела и напредовала. И у периодима највећих успона компанија било је

раширено схватање да друштвено одговорно пословање није ништа друго него „нови модел“ направљен да прикаже компаније одговорним за окружење и да прикрије чињеницу да оне постоје само како би увећале свој профит. Најрадикалнији критичари су тврдили да је корпоративна друштвена одговорност „непожељна и потенцијално опасна“, зато што може да „искриви погледе на тржиште и тако одврати пословање од његове примарне функције - остваривања профита“ (Certo, 2006). У периоду економске кризе која потреса свет, овакви критички ставови долазе још више до изражаја. Доследна примена друштвено одговорног пословања значи да организација поштује законе, запослене, клијенте, потрошаче, партнере и добављаче и омогућава предузећу не само управљање ризиком, смањење и избегавање ризика, већ стварање нових могућности, побољшање перформанси и стварање профита. Нове пословне предности, као што су заштита и унапређење постојећих ресурса (људски капитал и животна средина) од којих зависи пословање компаније, повећање финансијске ефикасности организације, отварање нових пословних могућности и нових тржишта, изградња и побољшање угледа компаније, нарочито у односу према потрошачима, чине да компанија постаје атрактивна инвеститорима, образованим и мотивисаним радницима.

Постоје многе недоумице око концепта друштвено одговорног пословања, укључујући и питање: шта пословна пракса сматра одговорним понашањем? Активности повезане са корпоративном одговорношћу (моралом, врлином, етиком) представљају типичне напоре организација да обрате пажњу и учине више за решавање ширих друштвених проблема него што би то чиниле само у трци за профитом. Таква поставка друштвено одговорног пословања пружа различите могућности: неке компаније су се прогласиле активистима друштвено одговорног пословања и истичу тај „активизам“ као део својих редовних пословних активности (на пример: смањујући коришћење штетних извора енергије); друге компаније доносе неке пословне одлуке које сужавају тржиште, чиме се прави уступак друштвеним захтевима и притисцима.

Још увек нема јасног договора око тога шта чини врлину корпоративног друштвеног понашања. Да ли је измештање производње у другу земљу, због мање цене рада, одговорно? Да ли су компаније морално обавезне да плате цену рада „довољну за живот“ уместо цене рада на тржишту? Да ли су трошкови одржавања животне средине неопходни за увећање општег друштвеног благостања? Да ли је неодговорно производити оружје или црпети енергију из нуклеарних извора? Шире посматрано, да ли је одговорно да компаније користе ресурсе деоничара да би обезбедиле јавна добра и поред тога што их то чини мање профитабилним? Или, да ли се компаније понашају одговорније ако се труде да максимално увећају вредности акција? Да ли би неку компанију требало сматрати одговорном што омогућава потрошачима робу по ниским ценама? Или да ли је компанија неодговорна што су плате запослених ниске и што протерује независне трговце са тржишта? Оваква и слична питања јављају се када се процењује индивидуална вредност предузећа на пољу одговорности. Процена те одговорности се додатно компликује вишедимензионалном природом друштвено одговорног пословања.

Руководиоци компанија брину о одрживости посла и броја запослених, али се све више укључују у праћење здравља, образовања и развоја људи у друштвеној заједници у којој њихова организација послује. Ово су области које се највише тичу њихових клијената, потрошача, запослених и породица. Менаџмент предузећа разрађује програме друштвено одговорног пословања како би деловао стратешки и дугорочно и задовољио два правца деловања: унутрашњи и спољни. (Certo, 2006) Унутрашњи обухвата управљање људским ресурсима, бригу о здрављу, обезбеђивање сигурности на послу и поступање у односу на последице деловања предузећа. Спољни правац деловања друштвено одговорног пословања чини однос према локалној заједници, пословним партнерима, потрошачима, конкурентима и добављачима. Зато се учесницима друштвено одговорног пословања сматрају сви актери у процесу: власници и инвеститори, менаџери, запослени, потрошачи, природно окружење, добављачи и шира заједница. Циљ је изградња бољег друштва, бољег квалитета живота и здравије животне средине уз очување профитабилности.

Економску корисност од друштвено одговорног пословања је често тешко измерити. Неки од многобројних лидера одрживог развоја који се залажу за ширење овог савременог покрета могу бити искрено мотивисани и посвећени друштвеним циљевима или циљевима средине. Сви трошкови пословања или свака метода уложена у друштвено одговорно понашање не мора да буду директно повезани са увећањем вредности акција, тако да је корисности од друштвено одговорног пословања тешко квантификовати. У завршним анализама предузећа такво пословање ће бити одрживо само уколико се примењена врлина исплати, што значи да корпоративна врлина мора бити истовремено и *могућа* и *одржива* од стране тржишта.

Постоје многобројни разлози зашто неке компаније бирају пут одговорног понашања. Неке од врлина које оне испољавају су стратешке, неке одбрамбене, а неке могу бити алтруистичке или инспирисане деловањем јавног мњења. На „тржиште за врлину“ значајно утичу „грађански прописи“, тј. захтеви потрошача за одговорном производњом, стварни бојкоти или претње бојкотом, притисак на организацију од стране невладиних организација, притисци друштвено одговорних инвеститора, као и вредности које су ослонац менаџерима и другим запосленима.

У већини случајева, друштвено одговорно пословање има смисла ако трошкови таквог пословања могу да буду скромни. То намеће важна ограничења за ресурсе које компаније троше на друштвено одговорно пословање, и ограничења која побољшавају корпоративно друштвени учинак или учинак у окружењу које такве добровољне регулативе могу произвести.

Чињеница је да предузећа мора да зараде како би опстала на тржишту. При томе, она су под сталним надзором заинтересованих страна (грађана, медија, могућих инвеститора, удружења и осигуравајућих друштава), који захтевају од њих да развијају своју производњу на етички начин, односно да послују уз остваривање социјалних, економских и људских права, као и права на здраво окружење. У условима економске кризе, и даље се мора улагати у људски потенцијал. Компаније треба, у складу са могућностима, да наставе са активностима везаним за бригу о запосленима, њиховом здрављу и радном окружењу. Нови трендови у пословању, нове пословне

структуре траже и нова знања. Ово се не односи само на тзв. «формално образовање», јер се оно стицањем факултетске дипломе, последипломских студија и специјализација подразумева. Оваква врста континуиране едукације потребна је готово стално, јер је пословни свет подложен константним променама. Стога је потребно употпуњавати знања, побољшавати рад, обогаћивати радно искуство.

Главни циљ је спојити модерно и традиционално, и добрим друштвено одговорним пословањем одговорити на сва тржишна померања, а оно што је битно је да се успешно обави анализе тржишта како би се предузеће што боље позиционирало, формулисање и повезивање стратегија са организацијом, управљење стратешким аквизицијама и суочавање са конкуренцијом на глобалном нивоу. Посебно је значајно да менаџери науче да управљају људским ресурсима. Заправо друштвено одговорно пословање истиче бригу за своје запослене и њихову едукацију а сматра се да је то снажно мотивационо дејство.

Управљање људским ресурсима представља једну од најбитнијих вештина којом менаџери морају овладати, без обзира какво образовање имају или колико су током година успели да стекну искуства. То је један од најосетљивијих сегмената у руководственом раду.

2.8. Нове специјализоване дисциплине менаџмента

Савремено друштво карактерише развој тржишта и јачање међународне трговине, оштра конкуренција, интензиван научно – истраживачки рад, велики број технолошких иновација, те као последица оваквих кретања актуелна је трка за што бољим позиционирањем на тржишту. За постизање овог циља, из којег произилази и већи профит, неопходно је управљање.

Управљачки приступ за функционисање, опстанак и развој као и за решавање проблема је карактеристика савремене научне дисциплине менаџмента, која је постала основ за настајање многих других научних дисциплина са којима је блиско повезана и размењује сазнања и доприносе. Посебне научне дисциплине битне за управљање су стратегијски менаџмент, пројект манаџмент, управљање иновацијама и управљање променама.

Квалитетан менаџмент постаје развојни ресурс, али и развојно ограничење, јер живимо у временима кад будућност постаје магичан појам око којег се врше глобална економска, политичка и технолошка постројавања. Организације које су успеле упрегнути стваралачке потенцијале усмерене ка будућности неузастављиво напредују.

Управљање појединачним процесима у самом пословању представља велики напор, због тога су данас развијене многобројне методе и технике планирања, организовања и вођења, који се користе за управљање пројектом. Као једна од најбољих метода је (концепт) пројект манаџмент, који је незаменљив посебно код сложених, дуготрајних и скувих развојних и инвестиционих пројеката. Пројект манаџмент се базира на успостављање ефикасне организације тј. омогућава рационално коришћење интерних ресурса са којима се ефикасније реализује дати пројект.

Динамичко окружење намеће потребу доброг просуђивања за вођење сложених организација, те у тој сврси настаје нова научна дисциплина за управљање предузећем. За менаџере стратегијски менаџмент представља велики изазов, јер се не своди на постављање циљева и њихово постизање, већ разматрање спољног окружења, шанси и опасности, као и анализу снага и слабости саме организације. Из наведеног следи да се мисија и циљеви организације постављају у

складу са спољним окружењем и интерним снагама и слабостима. У исти мах, морају се узети у обзир и потребе запослених. Сви типови организација велике или мале, интернационалне или домаће, морају се носити са овим великим изазовом.

Некад је човечанство себи могло приуштити да живи у садашњости, споро прихватајући оно што доноси будућност, а прилагођавајући се променама тек када су оне већ наступиле. Данас, међутим темпо промена и потреба разрешавања бројних противречности траже од нас да антиципирамо будућност. Циљ је да се из пасивног објекта који се прилагођава, жели ли се бити успешан, мора претворити у активног субјекта који ће будућност прилагодити себи.

3. ИНТЕРКУЛТУРАЛНОСТ У ГЛОБАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ

3.1. Увод

Када се говори о управљању пословним системима, тешко да се у савременим условима пословања може занемарити чињеница да се углавном послује ван граница матичне земље, тако да наилазимо на неминовност упознавања са различитим културама. Активности великог броја компанија превазилазе оквире матичне земље и свет улази у еру глобалних светских активности која подразумева светску производњу, дистрибуцију и велики број мултинационалних спајања и припајања, као и појаву глобалних стратешких алијанси.

У новим, захтевним условима пословања као и кад се послује у оквирима матичне земље, неопходно је дефинисати стратегију која ће омогућити да пословни систем достигне постављене циљеве, с једном напоменом да треба развити глобалну стратегију. Целокупно пословање датог пословног система треба да се усмери глобално пословање, што ће захтевати и одговарајући менаџмент приступ у циљу бољег разумевања различитих националних утицаја и културе на пословање дате компаније. Чињеница је да на пословање дате компаније утиче култура, односно занемаривање тако важног фактора данас дефинитивно доводи до неуспелих пословних преговора, што касније условљава и неповољне пословне резултате.

Као што је већ напоменуто, велики број компанија у почетку свог пословања је у оквирима своје матичне земље, са одговарајућим производима и услугама који су погодни за дато тржиште. Временом са растом а касније и развојем своје компаније, најпре у виду увоза и извоза, креће распрострањавање пословних активности ван матичне земље и тада је неопходно анализирати захтеве другог поднебља. И поред овог сазнања које је присутно на светском тржишту, могу се наћи наступи компанија који нису узели у обзир ово сазнање. Различите културе условљавају да се оне поштују приликом дизајнирања производа и услуга за инострано тржиште. Менаџери у условима глобализације морају да уче како да воде људе у свакој земљи у којој послују.

Менаџери увек треба да имају у виду да је начин на који се понашају запослени и менаџери у компанији одређен у великој мери подсвесним претпоставкама, вредностима и нормама националне културе које су

они унесли удати пословни систем. Компаније и друге врсте организација у свакој националној заједници организоване су и функционишу по правилима који су дубоко укореењени у националној култури те заједнице. Људи у компанијама не могу другачије да се понашају него онако како им то претпоставке, вредности и норме њихове културе говоре. Културна детерминанта менаџмента подразумева да се организација и управљање у компанијама у једној националној заједници потчињава дејству претпоставки и веровања националне културе у тој заједници и само оне компаније, тј. они менаџери који буду разумели и поштовали културну различитост праве први корак успешног пословања.

Двадесети век доноси и полет научног прогреса, који је наставио да убрзава напред. Да би се разумео напредак, довољно је рећи да је почетком 19. века један научник могао да има слику о свеукупним научним сазнањима свога доба, што данас није замисливо. Дотадашња открића су незнатно мењала живот, а данас практична примена научних достигнућа утиче на свакодневни живот. Значи, може се рећи да је брза и велика промена технике и технологије утицала у великој мери на свакодневни живот људи и имала веома велики утицај на концепт културе. Човек из једног природног окружења где су принуде од стране природе биле мерљиве и предвидљиве, прелази у једно социјално окружење које носи са собом већу опасност, али и шансе. Елементе које повезујемо са културом у новом добу су слобода и расположивост, социјално наслеђе и окружење.

Савремено доба доноси и нове притиске, постављање нових услова рада у компанијама, штетно деловање „нових технологија“. Са друге стране, нова технологија је омогућила да се обезбеди више времена за усавршавање, како способности самих појединаца, тако и услова рада. У том смислу, овде везујемо културу и слободно време. Заправо, технологију можемо посматрати као средства културе која испуњавају дату улогу на више начина: ослобађају човека неких видова потчињености у свакодневном животу, које му обезбеђују слободно време. Захваљујући технологији човеку је омогућен сусрет различитих култура. Под појмом *култура* подразумева се начин живљења неке групе, као и духовна добра која је створила дата група током заједничког живота. Под културом се подразумева заједнички систем вредности, норми понашања, начин мишљења и делања, које је човек научио и прихватио у једном колективу.

Савремено доба развојем технике и технологије олакшава и комуникацију међу људима; просторна удаљеност не представља више отежавајући фактор у пословању. Присутна је лакоћа пословања и распрострањање пословних активности ван оквира матичне земље. На успешност пословања утичу бројни фактори које треба имати у виду када се припремају пословне активности, а посебно је значајан фактор култура, тј. утицај културе на менаџмент.

Личност која треба да реализује пословне активности је производ једне културне средине, националног и регионалног искуства. Култура је заправо основ прихватљивости или неприхватљивости и садржи ритуалне елементе као што су руковање при сусрету или размена визиткарти. Посматрање дате компаније, при том искључивши културу и религију из њеног окружења, јесте крајње непродуктивна идеја за реализацију пословних активности. Човек као припадник једне културе смештен је у одговарајуће социјално окружење, при чему велику улогу има религија. Треба нагласити да су велику улогу у начину живљења човека имали митови и веровања, будизам, ислам и хришћанство. Утицај религије на образовање је од великог значаја, поготово када су у питању националне или верске мањине. Може се рећи да је човек окарактерисан својим културним развојем..

Процес пословања у условима глобализације поставља и нека нова правила пословања (Јовановић и Ланговић Милићевић, 2009): висок степен пословне комуникације, развијен интегритет сваког појединца у процесу пословања, усклађивање пословних стандарда. Наравно, за успешно пословање неопходно је познавати савремене токове који су повезани са: смањивањем трошкова; повећањем ефикасности; управљањем односа са странкама, обука запослених, еколошке потребе ради очувања околине; познавање пословних протокола који олакшавају комуникацију; наступ у име организације; како овладати пословном комуникацијом на међународној пословној сцени; која су правила и табуи пословања; поступак формалне и неформалне комуникације; како је постављена хијерархија у пословном свету; како се одређује ред седења, било током оброка или за преговарачким столом...

Поред познавања наведених правила, нови свет бизниса подразумева пословање које ће бити конкурентно на дужи временски период, а како се говори о распрострањању пословних активности ван матичне земље, познавање културе и обичаја пословних партнера један је од битних предуслова.

Пословна култура се гради на успешној пословној комуникацији и успостављању квалитетних пословних веза. Жеља да се пословни партнер упозна пре ступања у пословни процес присутна је и у оним земљама где се сваки разговор усмерава ка конкретној реализацији пословних активности, што је нарочито карактеристично за германске земље. На југу и југозападу Европе, и у другим деловима света, важи правило да је добро познавање особе са којом се сарађује основа за стварање поверења, а онда неминовно следи и успех пословног подухвата.

Међународна пословна сцена која условљава и међукултурну комуникацију, неминовно захтева познавање различитих културних средина. Основа успешне комуникације на међународној сцени је разумевање различитости, јер неспремност да се послује са пословним партнерима који имају другачија правила од његовог, осуђен је на неуспех. Спремност да се прихвате и разумеју разлике ствара веће шансе за успех.

3.2. Култура и менаџмент

Различити културни системи условљавају и различите стилове понашања које обликује култура, географија, историја и политички систем сваке нације. Људи обично не могу избећи своје културне претпоставке, слике, предрасуде и друге ставове у току реализације својих пословних задатака. Успешно пословање и на другим тржиштима, ван матичне земље, значи потпуно разумети друге, користећи то за остварење онога што свака страна жели од преговора и претворити то у ситуацију у којој сви добијају. У току реализације пословних активности не могу се користити тактике које се користе у својој земљи, поготову када нису културно прихватљиве за другу страну.

Реализација пословних активности ван матичне земље захтева и преговарање. Преговори се започињу само да би се склопио уговор. Уговор је размена условних обећања којима свака страна објављује да ће се понашати на одређени начин, под условом да се друге стране понашају у складу са својим обећањима. Отуда је *основни циљ* овог рада да се укаже да се, у зависности од дате културе, кршење обећања толерише, очекује или чак прижељкује, и да је познавањем и уважавањем различитости могуће ипак успешно пословати. Ретко је лакше применити уговор у иностраној земљи него код куће, а добијање законских права може бити немогуће.

У неким културама потписивањем уговора сматра се да су преговори успешно завршени. У САД, уговор представља крајњу инстанцу серије преговора, крајњи резултат договора, разраду и описивање процедура, правила за које се обе стране слажу да поштују. У разрађеном уговору нема варијација и модификација уколико то није назначено и договорено у уговору. Уговори у САД су дуги јер се свака непредвиђена ситуација мора унапред пажљиво предвидети и разрадити. У англосаксонским културама потписивање уговора симболизује намеру да се испуне наведени услови. Правни саветник је често део тима да би се смањили неспоразуми и конфликти после потписивања. Циљ америчких преговарача је да дођу до правног уговора, због чега се највише пажње полаже на детаље и користе сви

односи да олакшају недвосмислено разумевање. За многе Американце потписан уговор је коначна група права и обавеза које строго везују обе стране. Американци се везују законом а не односима, традицијом, религијом и културом. Поштоваће уговор до најмањег детаља без обзира на услове који се касније могу појавити.

Компанија из САД у трансакцији са јапанском фирмом може видети уговор као суштину погодбе, док Јапанци верују да је партнерство предмет промена током времена и да једна страна не треба да користи неправедну предност срећних догађаја. За Јапанце циљ је однос, а не уговор. Док Американац потписивањем уговора закључује посао, Јапанац започиње однос.

За Немце је уговор чврста директива коју треба дословце испунити. Они објашњавају детаљно и оно што је за Американце стандардна трговинска пракса.

Французи воле да почну договор о генералним принципима, док Американци воле прво договор о детаљима. За Американце је преговарање прављење серије компромиса и размена на дугој листи детаља. За Французе суштина је договор о основним генералним принципима који ће касније водити и одредити преговоре; заправо ови принципи постају оквир и костур за будући уговор.

Код Кинеза уговор не представља крај већ почетак. Кинески приступ је да се успоставе преговори базирани на људским односима, што је по природи зависно, а главна брига им је да створе везу „пријатељства“. Уколико наиђу на ситуацију у којој би тешко испунили услове из уговора, окренули би се партнеру, очекујући не само разумевање већ и подршку и помоћ.

За Русе реч компромис није природна реч; стога је понуда да се направи компромис за Русе знак слабости. Пошто се Руси стриктно држе уговора, треба избећи уопштене договоре и фокусирати се на детаље. Руси теже да изнесу екстремне предлоге, тврдоглаво их се држе током продужених преговора и коначно их брзо и суштински модификују.

У арапском свету реч више обавезује од многих писаних уговора и инсистирање на њима може бити увредљиво.

Мексиканци не очекују да уговор буде дословце примењен у стварном свету и по њима уговор представља уметничко вежбање идеја.

Мексиканци су више усмерени на генерално формулисање у уговорима, док се Американци фокусирају на детаљније формулисање.

Битно је указати на то да увек треба имати у виду да је страни преговарач другачији у перцепцији, мотивацији, веровањима и перспективи.

3.3. Припрема менаџера за пословање у глобалном окружењу

Компаније које послују у другим регионима морају своје запослене да припреме за промене које ће наићи у сусрету са другом културом. Уколико се запослени пошаље без претходне припреме, односно ако компанија није уважила фактор културе као основу успешног пословања, настају проблеми. Запослени у новој средини нема потребна средства да усвоји нове вештине или схватања да би се ефектно адаптирао и прилагодио не само новим, већ потенцијално екстремно различитим условима. Ово се дешава кад се „избор вредности“ менаџера у иностранству неправилно схвати. Може се појавити тамо где је „културна дистанца“ превелика за дато време одласка. Могућност настајања проблема условљава да се обрати пажња на правилну идентификацију потенцијалних кандидата и предложених интервенција за прилагођавање у ранијим фазама развоја каријере и пословања.

Подржавање социо-културног прилагођавања је развој одређених вештина и учење о специфичном окружењу које помаже менаџеру у успешном испитивању, разумевању и интеракцији са новом средином. Значајно је познавања културних разлика, свест о пословању и култури домаћина, познавање стратегије радне мотивације запослених у складу са различитим културним вредностима, укључења у културу и свест о особљу и пословним колегама, значај пословног одевања у интеркултурним преговорима, значај идентификације са радним тимом и међукултурних контаката који су важни за исходе пословних активности

У току обављања пословних активности ван оквира матичне земље могу се појавити наведени проблеми у било којој фази боравка менаџера ван матичне земље, тако да је неопходно имати претходну припрему појединаца који ће део својих пословних активности обављати у другим културама. Припрема појединаца је усмерена на „психолошко-културна“ и „социо-културна“ прилагођавања менаџера у иностранству (Јовановић и Ланговић Милићевић, 2009).

У припремама пре одласка и прилагођавању другој култури мора се радити на проблему смањења потенцијала за анксиозност, напетости

или стреса. Једна од припрема подразумева развој и јачање веза у својој земљи са другом културом где се намерава пребацити запослени, свести о квалитету живота, културном јачању и подршци, и свести о утицају друге културе на породицу. Велики је утицај на породицу и посебно проблеми „преласка у другу културу“ везани за свакодневни рад и пословна питања која директно утичу на прилагођавање кандидата. Заправо, задовољство послом и стабилност у породици су важни исходи личне добробити запослених.

У проактивним компанијама неопходно је формирати програм припреме потенцијалних кандидата – менаџера који треба да раде у у иностранству, ако постоје средства и за сваког кандидата посебно јер свако учи на свој начин. Није свако учење базирано на стицању знања у формалном или традиционалном окружењу или контексту. Учење може и појављује се кроз експерименталне вежбе које мењају став особе према нечему. Учење језика и његова улога у прилагођавању новом културном окружењу може бити боље кроз ангажовање или дружење са припадницима друге културе, где треба да се запослени упуту (да се већ у свој земљи упознаје са другом културом на мање стресан начин).

Један од неуспеха менаџера у другим културама је лични избор да се не прилагоде културним разликама са којима се срећу и слепо задржавају традиционални етноцентрични поглед на вођење посла у иностранству. Без „овладавања“, пословни човек ће, вероватно, изразити очекивања која су или друштвено-економски неважна или стилски увредљива и тако наносе непоправљиву штету послу и својој каријери у иностранству.

У свакој компанији постоји потреба да се ради на припремама, тј. програму прилагођавања које би смањиле потенцијал анксиозности, напетости, стреса и болести код менаџера који ће радити у иностранству. Треба обезбедити оквир довољан за схватање одређене средине, који помаже менаџерима у иностранству у ефектном истраживању, схватању и интеракцији са новом средином. То такође омогућава организацијама да реагују на сврсисходан начин. То значи стварање интервенција везаних за рана искуства које развијају и „психолошко-културне“ и „социо-културне“ стратегије и помажу у пословању у иностранству и друштвеном „овладавању“. Помажу и у учењу става и практичних вештина као што су грађење односа и друштвена интеракција. Крајња ефективност и пажња организације усмерене су и на оно што се научи за време наименовања и како

организације граде културу учења која омогућава трансфер у корист целокупног пословања и особља које је у њему.

Крајња ефективност обухвата и оно што је научено за време боравка у другој средини и како је то пренето у корист целокупног пословања и појединаца који су у њему. Учење и разумевање других култура постаје све важније за наименовања у иностранству и ствар коју међународно пословање мора да планира у веома раној фази и помогне и подржи.

Значајним и благовременим „психолошко-културним“ и „социо-културним“ интервенцијама, менаџери, послати у иностранство, би требало да имају могућност за ефективно „овладавање“ и синергију са каријером. Инострано пословање би требало да има могућност да се успешно успостави у разним срединама.

3.4. Култура и мотивација запослених у глобалном окружењу

Сада треба направити спону културе и пословног система, заправо треба бити свестан чињенице да су најзначајнији ресурси једног пословног система баш људски ресурси. Тако и питање „*Како мотивисати запослене?*” постаје кључно за сваког менаџера као носиоца те активности. Универзална стратегија за мотивацију запослених за све пословне системе унутар једне земље не постоји али и у самом пословном систему примењује се више стратегија у зависности од тренутне ситуације. Овом проблему придодајемо и појам културе јер савремени услови пословања намећу да се све више реализација пословних активности распостире ван оквира матичне земље. У току реализације таквих активности, ван матичне земље, неопходно је координирати са запосленима који имају друга мерила вредности.

Како мотивисати запослене? Ово питање представља кључни проблем, и један од најбитнијих задатака топ менаџера. Уколико је једна од стратегије мотивације комуникација неопходно је посебно обратити пажњу на сам процес комуникације. Да кренемо да процес комуникације представља међуљудски процес слања и примања симбола уз приложене поруке, односно људи међусобно размењују информације и на тај начин утичу један на другог. У тој размени информација битни су руководиоци за комуникацију унутар и ван датог пословног система.

У мотивацији запослених менаџер има велику улогу, иначе менаџер је централна фигура који организује, усмерава и координира рад запослених, мотивише и решава конфликти све у циљу достизања постављених резултата пословног система. (Јовановић и Ланговић Милићевић, 2001)

Менаџер мора да се ангажује, организује и управља комуникацијом у организацији. Менаџер мора бити добар комуникатор и познавалац културе поготово у оним пословним системима где је пословање ван оквира матичне земље, да поседује потенцијал да води људе, моћ и јасно дефинисан циљ и правац којим ће до њега стићи. Идеални менаџер не постоји, већ се приступа избору вође од ситуације до ситуације.

У циљу постизања што бољих пословних резултата неопходно је да менаџер пронађе адекватан начин комуницирања са својим запосленима. Уколико је реализација пословних активности ван матичне земље, један од разлога неуспеха менаџера у другим културама, је лични избор да се не прилагоде културним разликама са којима се срећу и слепо задржавају традиционални етноцентрични поглед на вођење посла у иностранству. Без „овладавања“, пословни човек ће, вероватно, изразити очекивања која су или друштвено-економски неважна или стилски увредљива и тако наносе непоправљиву штету послу и својој каријери у иностранству. Заправо, да се нагласи да је у свакој култури различит приступ доношења одлука, размена информација као и начин мотивације запослених. У неким културама сви запослени су укључени у процес доношења одлука и на тај начин су и мотивисани док у неким културама запослени и не очекују да буду питани. Постоје културе у којима предлози и сугестије запослених су добродошле мада се не усвајају. У неким културама уплитање запослених у току реализације пословних активности или у спровођењу пословне одлуке се не прихвата већ се сматра увредљивим. Може се закључити да су неопходне интервенције за припрему менаџера за пословање са другим културама или за вођење мултикултурних тимова. Неопходно је познавање културе да би руководиоци знали како да мотивишу своје запослене тј. како да их усмере ка реализацији циља.

У неким културама је присутно да се у фази консултовања око неког пословног решења износи мишљење свих запослених. Поједини менаџери теже да имају стил орјентисаности ка групи и одлучивању користећи консултовање које се претвара у закључивање. Одлука је орјентисана ка постизању консензуса које чланови тима треба да прихвате и примене независно од мишљења које су изнели током консултовања. Наведено опет може бити контрадикторно за људе другачијих културолошких позадина. У неким земљама конфликти се сматрају незаобилазним елементима динамике тимског рада док рецимо у Шведској, конфликти у тимском раду сматрају опасним, нарочито у фази одлучивања. И заиста ако се чланови фокусирају на тим а не на појединце конфликт је знак да тим више не функционише. Ова динамика тима је значајно различита од динамике која преовлађује у већини земаља. Заправо у неким земљама изношење супротног мишљења од руководиоца је назамисливо или увредљиво, а са друге

стране узети у обзир мишљење запослених је показивање слабости менаџера.

У неким културама задат менаџера да оспособљавају запослене тако да се делегирањем овлашћења и одговорности поред наведеног постиже и боља мотивисаност запослених. Постоји веровање да запослени имају капацитете и потенцијале и да би менаџери требало да цене њихове иницијативе и да прихвате њихове савете. Занимљиво је да менаџери припремани за пословање ван оквира матичне земље не дају директна наређења запосленима, него им остављају можда и привидно, извесну слободу. Са друге стране, у Немачкој или Швајцарској се овлашћивање спроводи, са много више утицаја менаџера. У Шведској, добре вође се описују као људи који дају одређене информације, без директиве. Наређивање се сматра увредљивим, јер подразумева непоштовање осећања аутономије неке особе (Ланговић, 2007). Ово је у супротности са неким срединама где наређивати значи бити ефикасан или доказивање свог ауторитета. На пример у Шведској је кључна честа комуникација између запослених и њиховог директног супервизора. Омиљени начин комуникације су састанци у четири ока. Ови лични разговори омогућавају да запослени интерпретирају визију на свој начин и да предузимају независне активности. Циљ честе комуникације је да се развије узајамно разумевање и лична интерпретација задатака од стране запосленог. Неки стручњаци кажу да је преношење овлашћења успешна стратегија, пошто се дели поштовање и добија се много од иницијативе запослених.

Уколико се крене да већ наведене специфичности Шведске као тимски рад који додатно мотивише запослене и проширивање овлашћења чине шведски концепт менаџмента јединственим, уочава се да и Холанђани могу да кажу да су процеси консултовања и консензуалног одлучивања такође тренутна пракса и у Холандији. У зависности од тога одакле долазе, људи ће примећивати и друге сличности или разлике између концепта који је у њиховој земљи и у земљи у којој обављају своје пословне активности. Међутим, стил менаџмента у Шведској је јединствен до мере до које комбинује разне аспекте по јединственом рецепту. Свест о томе шта чини доброг менаџера може да буде од

користи када се дође до питања *њихове мотивације* али и до тога како разумети њихове реакције на различите стилове (Ланговић, 2007) На пример, у једном заједничком пословању једна француска и шведска компанија су убрзо дошле до питања сарадње и јавила се напетост. Процеси одлучивања у ове две компаније су били толико различити да су већ на почетку свог заједничког пословања наишли на кризу. Напетост и узнемиреност код Швеђана се јавила јер су се француски директори понашали диктаторски модификујући без консултације одлуке донете у радним тимовима. Са друге стране и многи Французи су били збуњени када су још на почетку видели да су Швеђани „нефлексибилни“ и спори при одлучивању. Французи нису схватили зашто толико много људи треба да се консултује и зашто руководиоци нису обављали свој посао одлучивања. У овом случају и француска и шведска компанија није узела у обзир да имају фундаментално различите праксе руковођења. Швеђани нису могли да схвате да организација посла у Француској укључује процесе који су мање консултативни али бржи на неки начин. Промене које су спровели директори код одлука донетих у групи су можда биле уведене на основу стратешких информације које су имали. Француски запослени су можда били мање укључени у одлучивање од њихових шведских колега, али су их убедили аргументи њихових пословођа да се направе модификације. То се није десило са шведским запосленима, који су се осетили више укљученим у тимски рад и у процес одлучивања. Они су сматрали да су промене диктаторске и да се не поштује тим. И још нису успели да успоставе комуникацију у основама својих организационих традиција. Такође Швеђани су недостатак преношења овлашћења од стране француских директора сматрали недостатком поверења што је уобичајена пракса у Француској. Сваки тим је полазио од своје организационе културе и праксе.

3.5. Култура и преговарање у глобалном окружењу

Да нагласимо, преговори су један од најважнијих елемената у реализацији пословних активности. Преговарање је комплексан процес на који значајно утиче култура у којој су учесници социјализовани, образовани и ојачани. На пример, на понашање појединца за време преговора утиче етничко наслеђе и ставови и обичаји уграђени у културу. Појединци са истим културним залеђем показују заједничке моделе мишљења, осећања и реаговања који су у складу са њиховим културним наслеђем. Понашање у преговорима је доследно културама, а свака култура има свој карактеристичан стил преговарања.

Битно је имати у виду да је контекст комуникације суштинска димензија културе која има посебну важност за преговоре. У одређеним културама у комуникацији се користе експлицитне поруке и такве земље су, између осталих, САД, Канада, Швајцарска и Немачка. Верује се да је способност да се постигне обострано користан исход међукултурних преговора суштински за пословни успех

У културама високог контекста, мање се информација преноси вербално, пошто се у контексту комуникације налази много више. Он је висок јер обухвата и доста додатних информација као што је биографија појединца, његове везе, вредности и место у друштву и порука не може разумети без свог контекста. Културе високог контекста су „оне у којима је перцепција о појединцу нераздвојиво повезана са његовим или њеним односом и контекстом у ком се појављује“. Културе високог контекста карактерише експресиван начин на који се преноси порука: коришћење невербалног понашања као што су израз лица, гестови и говор тела. Појединци који нису упознати са сложеношћу невербалног понашања могу имати потешкоћа у разумевању порука, што наводи да је неопходна озбиљна припрема за рад са културама високог контекста. Такве земље су Јапан, Кина, Бразил, Мексико, Шпанија, Италија и арапске земље Средњег истока (Јовановић и Ланговић Милићевић, 2009).

Прва фаза је процес упознавања или успостављање везе између чланова преговарачких тимова, размена информација о „послу“ састанка. То су контакти „упознавања“ преговарача. На исход интеракција без задатка ће утицати разлика у статусу, тачност у формирању утисака и међусобна привлачност преговарача.

Друга фаза обухвата размену информација о потребама и приоритетима преговарача (тј. разним понуђеним алтернативама). Ова фаза наглашава размену информација, што кулминира у коначном договору.

У фази интеракције без задатка велику улогу игра разлика у статусу. Он се може одредити рангом, годинама, полом, образовањем, позицијом појединца у компанији и релативној позицији компаније. У скоро свим преговорима може постојати разлика у статусу преговарачких страна, што објашњава традиционалне игре моћи засноване на културама које су одлика међународних преговора.

У међународним преговорима по културама веома је важно да се познају разлике у статусу. Разне културе придају различиту важност статусу у преговорима. Тако да је за културе високог контекста статус важан пошто је значење и разумевање у комуникацији везано за особу. У таквим културама односи међу људима су по природи вертикални, а речи у преговорима нису важне као статус. Утицај разлике у статусу може бити тако убедљив да одређује не само шта је речено, већ и како, тј. користе се различите речи да се изрази иста идеја у зависности од тога ко прича.

Културе високог контекста у којима је важна разлика у статусу су мексичка, бразилска и јапанска. У културама ниског контекста мала је разлика између улога и релативно мало правила одређује правила понашања. Појединци се ослањају на неформалан или однос једнакости у преговорима.

Сликовито приказано, пословни партнер из културе високог контекста ће у преговорима са пословним партнером из културе високог контекста показати велико поштовање. Међутим, пословни партнер из културе високог контекста ће у преговорима са пословним партнером из културе ниског контекста вероватно придавати важност свом статусу. Пошто пословни партнер очекује идентично понашање, може се десити да буде искоришћен толико да то негативно утиче на исход преговора.

Истраживања говоре да се при првом сусрету формирају први утисци базирани на минималним информацијама. Тако се већ при првом сусрету ствара импресија које се ослања на личне факторе. Пракса је показала да када се преговара са странцима, први утисак се заснива на

страном акценту или стилу говора. Велики део осталих особина се претпоставља на основу првог утиска.

Важно је напоменути да тачност формирања утиска зависи од сличности култура међу преговарачима. Уколико су културе више различите, то је процена тежа. Наравно, што су сличније културе евентуалних пословних партнера, то је омогућава да се формирају тачнији утисци и ствара могућност да се успостави основ за поверење и развој личног односа.

Оне особине које су доминантне код култура високог и ниског контекста дају основу за разумевање односа и формирања тачних импресија.

Приликом пословних преговора где су пословни партнери различитог културног наслеђа, вербална комуникација је комплексна због великог броја језика и дијалеката, уз које треба додати и невербалне комуникационе проблеме. Погрешно тумачење невербалне комуникације (услед непознавања културних разлика) умањује вероватноћу да ће стране у преговорима тачно разумети.

Најбољи пример за наведене проблеме у невербалној комуникацији везује се за културно одређена понашања везана за поглед, израз лица и коришћење времена и простора који могу створити супротне ефекте у међукултурној размени информација. Што се тиче времена, постоје различите перцепције времена у различитим културама, што може условити прекид преговора између учесника који немају исти став о времену. Конкретно, културно наслеђе појединца огледа се у комуникацији. Пословни партнер из културе ниског контекста ће се фокусирати на експлицитне поруке и показати велику прецизност у вербалној комуникацији. Припадник културе високог контекста одликује се експресивним невербалним понашањем, што обухвата говор тела, гестове и израз лица.

Може се рећи да осећања која се развијају током преговора вуку корене из почетне фазе контакта. Пракса указује да постоје међукултурне сличности у перцепцији привлачности и да људи воле оне који су им на разне начине слични. Тако се слични људи лакше сложе од оних који то нису и примете оне за које мисле да су им слични. Сличност међу преговарачима може изазвати поверење које води до међусобне привлачности.

Наведена међусобна привлачност може да има позитиван утицај на исход преговора. Прво, може повећати задовољство које појединац понесе из преговора. Пословни партнери који су задовољни личним односом могу жртвовати економску корист приликом сусрета и пре ће направити уступке у преговорима.

Друга фаза преговора описује интеракцију са задатком. За време ове фазе дешава се размена информација које дефинишу потребе и очекивања учесника. Нагласак је на „очекиваним користима“. Пословни партнери представљају своју ситуацију и настоје да разумеју циљ супротне стране. Овде треба нагласити да уколико се жели успоставити успешна и дугорочна сарадња, јако је важно разумети шта је то што друга страна жели.

3.6. Пословно одевање у глобалном окружењу

Савремени начин пословања условљава да за све већи број компанија међународни преговори постају део живота, и неуспешно преговарање може поништити претходно пажљиво планирање. Целокупно пословање датог пословног система треба да се усмери глобално пословање, што ће захтевати и одговарајући менаџмент приступ у циљу бољег разумевања различитих националних утицаја и културе на пословање дате компаније.

Као важан фактор који данас треба уважавати је фактор културе који условљава низ нових правила. Чињеница је да на пословање дате компаније утиче култура, односно занемаривање тако важног фактора данас дефинитивно доводи до неуспелих пословних преговора, што касније условљава и неповољне пословне резултате.

Менаџери новог доба увек треба да имају у виду да је начин на који се понашају и пословно одевају запослени и менаџери у компанији одређен у великој мери подсвесним претпоставкама, вредностима и нормама националне културе које су они унели у дати пословни систем. Компаније и друге врсте организација у свакој националној заједници организоване су и функционишу по правилима који су дубоко укорени у националној култури те заједнице. Људи у компанијама не могу другачије да се понашају него онако како им то претпоставке, вредности и норме њихове културе говоре

Данас је од великог значаја и пословно одевање мада још увек у многим земљама, као и у Србији, пословни људи заузети каријером и одговорностима које она носи, куповина одеће никада не доспева на врх листе њихових приоритета. Иако важи пословица да “одело не чини човека”, ипак је битно за изграђивање пословног имиџа. Треба имати у виду да је први утисак пресудан за стварање одређене слике о другима, тако да би избор одеће требало да буде у складу са, утиском који жели да се остави.

На пример у Србији још увек су пословни људи ускраћени за већи део услуга професионалних стилиста, који стоје онима са “Запада” тако да појединцима припада велика одговорност за изграђивање индивидуалног професионалног имиџа. Неке од препрека у поклањању

пажње проблему пословног одевања су (Ланговић, Цветковски, Ланговић и Цветковска, 2009):

- Бојазан да ће добар изглед изазвати неповерење у стручност
- Високе цене квалитетне одеће
- Временска ограниченост
- Недостатак знања о моди и свести о њеном значају

У складу са наведеним у појединим пословним културама могуће је уочити нека правила. У Немачкој поред одговарајућег стила облачења који подразумева углавном сиво или тамно одело са светлијом кошуљом и краватом пригушене боје, обавезно је добро телесно држање јер све ово указује на одговарајућу самодисциплину.

Једноставност и елеганција је карактеристика облачења Аустријанаца и за добар утисак је потребно да пословни партнери учине исто. За мушкарца је препоручљиво тамно одело са белом кошуљом и конзервативном свиленом краватом. Прикладан за жену је струкирани комплет са свиленом блузом или пословна униформа, а препоручљиво је избегавати комплете са сакоом и панталонама.

Пословно одевање у Швајцарској је последњих година добило мању дозу неформалности. Одећа за мушкарце треба да буде умерена, одела добро кројена, беле памучне и једноставне свилене кошуље, као и изглачане црне кожне ципеле. Уобичајена одећа за жене је костим и сукња дужине до колена, мада су и костими са панталонама прихватљиви. Одевање треба да је добро али скромно јер Швајцарци не воле демонстрацију богатства.

Французи предност дају веома скупој одећи и коментаришу одећу и држање других. Ствари које се виде треба да су скупе: одећа, козметика, намештај и опрема. Пословно облачење у Француској је одраз друштвеног статуса или пословног успеха. Бити обучен са стилем је од изузетне важности.

У Италији пословно облачење је формално, али гардероби се придаје велика пажња. Битно је знати да се прави јасна разлика између летње и зимске гардеробе – вуна зими, а памук и свила лети. Прикладна гардероба за мушкарце је конзервативни стил, одело тамнијих боја, али треба избегавати кошуље и кравате јарких боја. За жене је у пословном облачењу изражена елеганција, јер начин облачења одражава материјални ниво.

Пословно одевање у Мексику захтева тамна класична одела, мада ново доба носи и неке промене, па се млађе генерације облаче мање формално на пословни састанцима.

У Потугалији одевање за пословне састанке је класично пословно одело. Дуги рукави и ногавице посебно су важни. Нагласак је на „фирмираној“ одећи. На пословном састанку је прихватљиво скинути сако уз уобичајену фразу: „Нећете ми замерити ако...“ Кравата је обавезна, а посебно уколико по састанку следи ручак.

У Британији је изражена специфичност пословног одевања. Мушко пословно одевање је начин да се изрази припадност, коју највише изражавају ношењем одговарајућих кравата које су „препознатљиве“, па није препоручљиво питати их за њихово значење. У пословном свету жене носе комплете сличне мушким, али, наравно, препоручљиво је носити сукњу, мада је ново доба донело и неке промене. Тамне боје почев од тамносиве, тегет и црне, и дебљи материјали. Сматра се још увек да није препоручљиво носити тексас. Заправо, неке компаније имају прописане кодексе облачења. Мушкарци не би требало да носе пенкала у џеповима сакоа уколико се џеп налази на грудима.

Пословна култура у Данској налаже и одговарајући код облачења. За мушкарце су пожељна одела са белим кошуљама, краватама и уредним ципелама. Жене би требало да носе стилизоване модерно кројене комплете.

Нација која даје посебан значај облачењу је Русија. Највише новца троши се на облачење, и уколико недостаје пара за „фирмирану“ одећу, Руси радије купују добро израђено одело, али које није копија. Прикладна гардероба за мушкарца је одело и кравата, сиве, светлоплаве или браон варијанте, а за свечане прилике – црно-бела варијанта. Прикладна гардероба за жене је сукња до испод колена, блузе са дугим рукавима.

У Јапану свакој ситуацији и стил облачења мора бити прилагођен и, наравно, у складу са статусом. Класична тамна одела су прикладна, што важи за жене – које не би требало да носе панталоне и, наравно, пожељне су ципеле без потпетица. Гестикулацију треба избегавати као и нагле покрете. Тишина може бити прикладна, а са осмехом треба бити опрезан јер може изражавати и радост и незадовољство.

За први пословни састанак у Сингапуру неопходно је носити формалне тамне панталоне, светлију кошуљу дугих рукава и кравату; сакоји нису неопходни. Понекад ни кравате нису неопходе због климе која је топла и влажна. За жене је прихватљиво носити блузе дугих рукава са панталонама или сукњама до колена, а било који детаљи као накит и сат, морају бити дискретни.

У арапском свету приликом преговарања од пословних партнера се очекује да посвете пажњу спољном изгледу, који по њима одражава нечији статус. Прикладна гардеробу на састанцима је класично одело са машном. Од пословних партнера који нису из арапског света се не очекује да носе арапско одело, заправо, наведено је у Оману да је то у супротности са законом. Арапски свет очекује од својих пословних партнера да поштују арапски начин живота, а не да га имитирају.

Приликом пословања са Американцима, када је у питању одевање, најбоља солуција је класично пословно одело, а на другим састанцима може се пратити пример пословних партнера из Америке. Заправо, већина компанија у Америци има своја правила облачења.

Чињеница је да на пословање дате компаније утиче култура, тако да је неопходно уважити низ правила пословног одевање које је под утицајем културе. Иначе непоштовање правила пословног одевање у интеркултурним преговорима доводи до неуспеха, што касније условљава и неповољне пословне резултате.

4. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

4.1. Увод

Стратегијски менаџмент је нова научна дисциплина која се јавља као потреба услед повећања турбулентности и комплексности средине, под којом се подразумева континуалан процес сталног прилагођавања предузећа променљивој околини, у коме околина врши перманентан утицај на предузеће, а само предузеће, такође, врши одређен утицај на околину у којој егзистира и којој се прилагођава. Велика турбулентност и сложеност средине, брзе и велике промене услед брзог развоја технике и технологије, информационих система наметнули су потребу коришћења стратегијског менаџмента као највећег изазова новог доба.

Почеци стратегијског менаџмента се јављају још 1950. године када је Форд Фондација и Цорнегије Корпарација финансирала школу за бизнис (Wright, Kroll и Parnell, 1996). Гордон Харвел је дао извештај овог истраживања у које је закључено да формално образовање на Универзитету треба бити широко и да обједињује више области као рачуноводство, финансије, маркетинг, менаџмент и економију. Многе школе за бизнис прихватили су закључак овог извештаја и развили “правац” пословна политика.

Првобитна замисао пословне политике била је да обједини функционалне области са пословним подухватима тако да се створе услови за достизање одговарајућег правца, у којем се настоји максимизирати снаге и минимизирати слабости, у односу на шансе и претње присутне у окружењу организације.

Стратегијски менаџмент се развијао под утицајем различитих научних дисциплина као што су (Wright, Kroll и Parnell, 1996):

- Биологија (теорије еволуције и револуције)
- Економије (посебно се истиче Сцхумпетера и Цхамберлин и перспективне индустријске организационе теорије)
- Теорије контингенције су такође омогућиле корисне радове за анализу стратешког менаџмента.

Вођење сложених организација кроз динамичко, променљиво окружење захтева добро просуђивање. Стратегијски менаџмент је изазов, јер је то много више од једноставног постављања циљева и од захтева запосленим да их достигну. Мисија и циљеви се одређују у складу са

спољним окружењем тј. шансама и претњама и унутрашњим снагама и слабостима. Значи, циљеви представљају оно што се жели постићи, али не приказује начин “како”. На ово питање одговор даје стратегија.

Само порекло речи “стратегија” можемо наћи у грчком језику где “стратегос” означава војсковођу, из које се онда изводи значење стратегије. Значи реч “стратос + аго” означава вођење војске, тј. стратегијски правац акције који омогућава постизање циља.

Стратегија представља акције организације којим она настоји да достигну резултате у складу са мисијом и циљевима организације, и спољним окружењем. Стратегија има неколико фаза (Coluter, 2010):

- Ситуациона анализа
- Формулација стратегије
- Примена стратегије (постављање стратегије у акцију)
- Стратегијска контрола (модификовање стратегије или њене примене да би се осигурали жељени резултати)

Једном испланирана и примењена стратегија често захтева модификацију у складу са променама у самом окружењу или променама у самој организацији. Ове промене је тешко или готово немогуће предвидети. Заправо, ретке су организације где је топ менаџмент успео да развије такав дугорочни стратешки план и примени и да кроз неколико година није имао потребе модификације.

Пословна стратегија је у складу са организационим унутрашњим способностима и спољним окружењем. Стратегија је планирање, предвиђање, али не и контрола будућности. Значи, стратегија је сет аналитичких техника за разумевање и утицање на позицију организације на тржишту.

Организације нису ограничене са визијом, већ ограниченост произилази из сопствених способности, технологије које поседују, захтевима потрошача и итд. Формулација визије је лака али примена је тешка.

Битна је анализа способности да би остварили визију, тако да компаније разликују 2 врсте способности: особите (нарочите) и репродуктивне способности (Јовановић и Ланговић, 2001).

Особите способности поседују само конкурентске компаније, које не могу бити копиране код других конкурената, или могу али са великим потешкоћама. Особите способности се постижу на више начина, владиним лиценцама, ефективним патентима и итд.

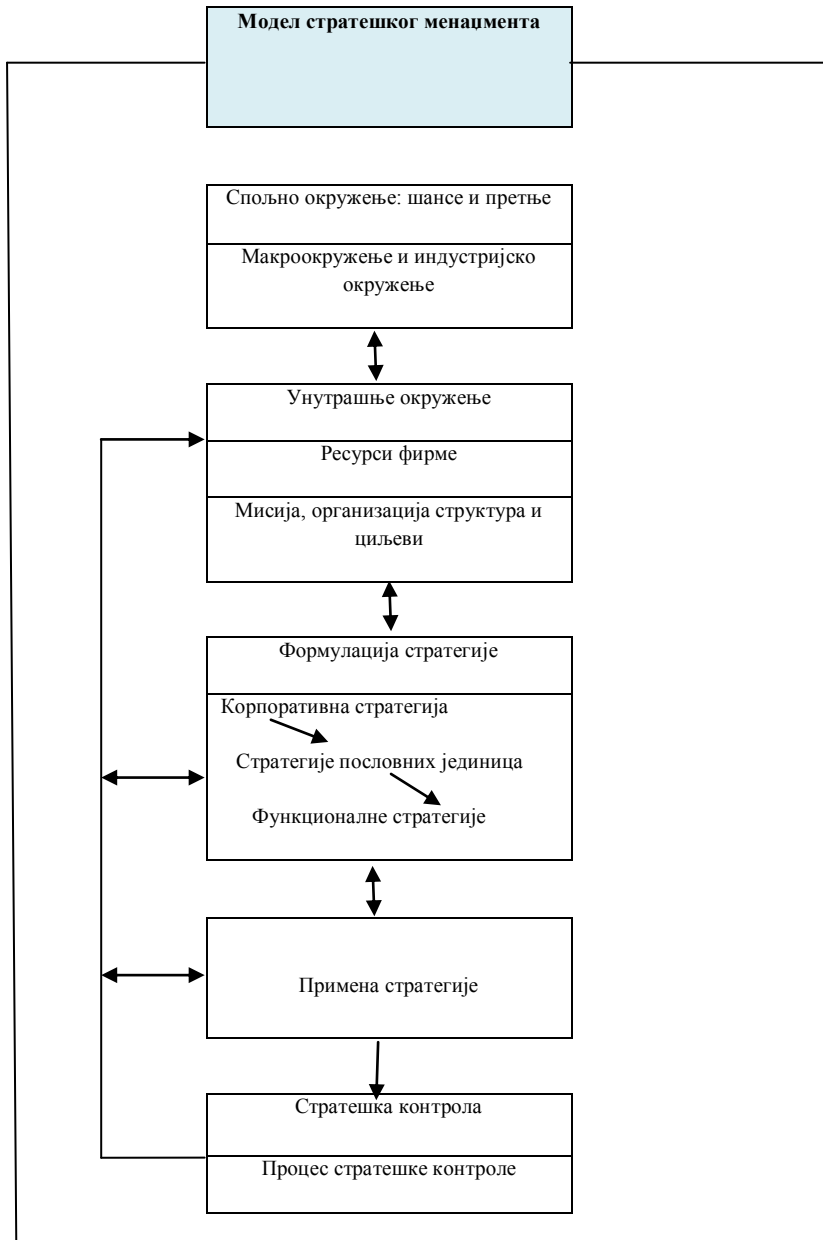
Репродуктивне способности могу бити купљене или креиране код сваке компаније са одговарајућим вештинама менаџмента, марљивошћу и финансијским ресурсима. Техничка способност је овде јако битна.

Битно је да запослени унутар организације буду упознати са стратешким менаџментом. На тај начин организациона стратегија усмерава њихов рад у организационом правцу, јер мењајући њихове пословне перформансе ствара услове за напредак и чини организацију ефектнијом.

Стратешки менаџмент се може посматрати кроз серију корака у којем организација треба достићи следеће циљеве (Wright, Kroll и Parnell, 1996):

- Анализа шанси и претњи или притисака који постоје у спољном окружењу.
- Анализа снага и слабости у унутрашњем окружењу.
- Утврђивање мисије и циљева организације.
- Формулисање стратегије (на кооперативном нивоу, нивоу пословне јединице и функционалном нивоу тако да се могу успешно суочити унутрашње снаге и слабости са спољним шансама и претњама)
- Примена стратегије
- Активности стратешке контроле да би се осигурало достизање организационих циљева

Стратегијски менаџмент је битан за све типове организације, велике или мале, интернационалне или домаће, профитне или непрофитне.



Слика1. Модел стратегијског менаџмента (Wright, Kroll и Parnell, 1996)

4.2. Анализа спољњег окружења

Све организације су подложне утицају макроокружења и због овог многе организације настоје да те утицаје савладају, да кроз истраживање и развој буду прваци у технологији или у друштвеним променама.

Сврха стратегијског менаџмента је да омогући организацији да успешно послује у динамичком окружењу, тј. стратегијски менаџери морају идентификовати и анализирати националне и глобалне утицаје макроокружења.

Политичко – законодавни утицаји су јако битни јер привредни и други законски прописи креирају укупни амбијент у ком предузеће послује.

Економски утицаји су од велике важности за пословање организације. Овде се може видети какав је утицај пораста или смањења у целини домаћег производа, и пораст или смањење стопе инфлације и вредност монете.

Технолошки утицаји укључују значајна побољшања и иновације које представљају шансе или претње за пословање. Стопа промене је различита од једне до друге индустрије, на пример у електронској промене су велике и константне, али у дрвној (намештаја) производњи промене су спорије и више распоређене.

Промене у технологији утичу на пословање фирме. Недавни технолошки напредак у компјутерима, роботици, ласерима, сателитским мрежама обезбеђују велике шансе за радне промене. Корисници компјутерске технологије су фабрике, банке, велике, мале, профитне, непрофитне организације у циљу да реализују циљеве са нижим тошковима и вишим нивоом задовољења потрошача.

Друштвени утицаји укључују традицију, друштвене трендове, друштвена пословна очекивања. Традиција дефинише друштвене обичаје који могу да трају чак вековима.

Индустријска анализа

Професор Мицхаел Е. Портер на Харвардском Универзитету је водећа личност за индустријску анализу, и овај преглед утицаја базиран је на његовом раду.

Портер сматра да индустријски профитни потенцијал зависи од 5 основних конкурентских утицаја у оквиру индустрије (Coluter, 2010): Претња уласка нових индустријских конкурената

Интезитет ривалства између постојећих конкурената

Претња од производних или услужних субститута

Куповна моћ купаца (пазарна моћ)

Куповна моћ добављача

Интезитет ових утицаја је различит, велики је у гуменој или челичној где су повраћаји уопштено ниски, а средњи у козметичкој индустрији где је повраћај често висок.

Кључ за постизање ефективне конкурентности компаније је да се позиционира у индустрији где може на најбољи начин прилагодити ове утицаје у своју корист или евентуално се ефективно одбранити. Таква стратегија захтева разумевање конкурентских снага.

Конкурентност расте када једна или више организација у једној индустрији настоји да побољша своју позицију. Ова збивања се манифестују у снижавању цена, увођењем нових производа или модификацијама и порастом услуга или гаранцијама за потрошаче. Конкурентност је интезивна у индустријама са великим бројем организација. Организације у индустрији која расте споро су вољне да буду високо конкурентне за разлику од организација у брже растућим индустријама.

Када су производи диференцирани, конкурентност је мање интезивна због купаца који су наклоњени и лојални посебним продавцима.

Конкурентност компанија које имају различита порекла, културе, имају тежак задатак усаглашавања правила за “игру”. Значи, индустрије са иностраним конкурентима, морају водити рачуна о овим разликама.

Организације једне индустријске гране могу бити конкуренти организацијама друге индустрије које производе субституте, тј. алтернативне производе који могу задовољити сличне потребе потрошача.

Купци једне индустрије могу смањити индустријску профитабилност погађајући се за виши квалитет, више услуга и окрећући једну организацију против друге. Ако купци зарађују ниске профите, онда је то притисак за смањење куповних трошкова.

Добављачи могу потиснути профитабилност, а услови који чине моћнима добављаче углавном су исти као и они који чине и купце. Моћ добављача се огледа у неким од следећих околности: доминација

неколико компанија; нема субститута; производи добављача су од велике важности за пословање купца итд.

Предвиђање окружења

Макроокружење и индустријско посматрање и анализирање је маргинално ако је то тек пуко откривање текућег стања. Корисност таквих анализа је у предвиђању будућих трендова и промена. Наравно ни један облик предвиђања није потпун али неколико техника могу бити од помоћи: анализа временских серија, предвиђање на основу процена, сложена сценарија и Делфи техника (Wright, Kroll и Parnell, 1996).

Анализа временских серија настоји да прегледа ефекте одабраних трендова (као што су популациони раст, технолошке иновације, број добављача итд.) на таквим варијаблама као што су трошкови фирме, продаја, профитабилност, тржишни део (удео) за више година. Ову методологију омогућава менаџмент анализирајући такве факторе као што су сезонска флуктација, временски услови и празници. Сврха анализе временских серија је предвиђање ових варијабли.

Због тога што је анализа временских серија анализа историјског тренда, њихова ваљаност зависи од сличности између предходног периода и услова у будућности. Било које значајно одступање драматично ће смањити предвиђање, а на жалост таквих одступања има јако пуно због велике фреквентности.

Друга потенцијална слабост у анализи временских серија је недостатак квалитетних информација из предходног периода, те из тог разлога менаџери морају водити рачуна да се не поуздају много у резултате овог предвиђања, јер у противном долази до занемаривања појаве значајних догађаја.

Када су односи између варијабли мање јасни, ради се анализа временских серија, а када не могу бити адекватно квантифицирани, тада се ради предвиђање проценом. У предвиђању, проценом организација може користити своје запослене, потрошаче, добављаче, или трговачка удружења као извор квалитативних информација о будућим трендовима. На пример, на основу познавања потрошачких планова предвиђа се продајни раст или пораст потражње за одређеним производима, тако да се може приказати могућа продаја. Разматрани елементи се могу послати потрошачима, добављачима или трговачким удружењима да потврде њихову процену за специфичне трендове.

Пораст непредвидљивости у променљивом окружењу изазива невероватне потешкоће за формулисање неколико алтернативних описа будућих догађаја и трендова. Један сценарио, на пример, може одредити економске услове који ће се највероватније појавити у будућности. Алтернативни сценарији могу користити више оптимистичких процена или више песимистичких процена. Исти метод се може користити за приказивање различитих процена технологије, регулацији окружења, цена нафте, предвиђање могућих штрајкова и других догађаја.

У сигурним случајевима препоручљиво је користити Делфи технику за предвиђање будућности. Уколико тренд који се предвиђа припада одређеној области, неопходно је ангажовати експерте из те области за дефинисање и испитивање вероватноће појављивања тог тренда. Сваки експерт добија групу питања везано за њихово процењивање. Користи се серија упитника који кунтинуирано круже у овом процесу све до коначног закључка.

4.3. Анализа унутрашњег окружења

Процена шанси и претњи у спољном окружењу организације је основа за формулисање стратегије. За добро формулисање стратегије, мисије и циљева организације неходно је анализирати и унутрашњост саме организације, тако да се одреди прави правац у оквиру спољног окружења.

Организациони правац је тешко одредити сем ако менаџмент и борд директора већ имају јасну скицирану сврху фирме. Сврха фирме се скицирана у циљу креирања здраве стратегије која ће задовољити разне потребе и ишчекивања акционара. Сврха фирме може бити концептуализована у контексту С.В.О.Т. анализе (снага и слабост фирме је релативна у односу на конкуренте као и шансе и претње у спољном окружењу).

Под организационом мисијом је SWOT анализа (од енглеске речи: стренгхтс – снаге, weakнесс – слабости, оппортунитис – шансе, тхреатс – претње) унутрашњих снага и слабости и шанси и претњи у спољном окружењу. Суштина анализе је да омогући фирми да се тако позиционира да искористи посебне шансе у окружењу и да минимизира претње окружења. Анализа је корисна и за развој сопствених снага. Сакупљањем информација о окружењу са познавањем способности организације омогућава се менаџменту да формулише реалну стратегију за достизање њихових циљева.

Ресурси фирме могу представљати снагу, али и слабост организације, у оквиру којих се подразумевају људски ресурси (искуство, способности, знање, вештине и расуђивање свих запослених), ресурси организације (информациони и други системи, укључујући и њихову стратегију, структуру, културу, набавку и др.), и природни ресурси (фабрика, опрема, географска локација, приступ сировинама, дистрибутивна мрежа и технологија). Оптимална поставка сва три типа ресурса резултира конкурентном предношћу. Конкурентска предност једне фирме не може бити у потпуности дуплицирана код друге фирме, а резултат ове конкурентности је висок повраћај.

Људски ресурси Без обзира на одличне организационе и физичке ресурсе, ништа не вреди без талентоване радне силе менаџера и запослених. Овај ресурс се може анализирати на три нивоа: топ менаџмент, средњи менаџмент, супервизори и запослени.

На врху хијерахије људских ресурса постављен је борд директора. Чланови борда утичу на ефективност фирме својим искуством, знањем

и просуђивањем. Идеална је ситуација кад чланови борда представљају акционаре, кредиторе, муштерије и локалне заједнице.

Кључ за успешно пословање фирме је топ менаџмент са својим искуством, стилем вођења, способностима за доношење одлука, састављањем тима и разумевањем пословања. Они су ти који генеришу иновативне стратешке деје. На пример, тек основане фирме често требају предузетнике који су иновативни и који могу бити слаби у административним способностима. У каснијим фазама све је већа потреба за јаком администрацијом али морају настојати да задрже иновативност.

Фирма може имати бројне топ менаџере и чланове борда, али ако нема квалитетну радну снагу чак и најмање захтевна стратегија не може бити примењена ефективно. Људски ресурси сваке фирме су јединствени. Ова јединственост не произилази само из чињенице да су запослени сваке организације различито постављени, већ и због специфичне синергије која је резултат комбинације са другим ресурсима. Свака фирма би требала да има испланиран програм људских ресурса, који садржи захтевану процену потребног персонала, захтеване квалификације, за неколико следећих година базирано на стратешком плану. Многе организације мало планирају у овој области и тако краткорочно размишљање ретко резултира ефективношћу. Значи, ефекти пословања зависе од улагања у обуку и развојне програме. Фирме које игноришу обуку особља и развоја стагнирају.

Организациони ресурси Организациони ресурси су информациони и други системи, стратегија дате организације, структура, култура, набавка и итд. Увек се поставља питање “да ли су организациони ресурси у складу са стратегијом фирме” и “да ли су довољни за њену адекватну примену”, као “да ли је корпорацијска стратегија, пословних јединица и функционална стратегија у складу са мисијом и циљевима организације”. Значи, мисија, циљеви и стратегија морају бити компактибилни и приказивати јасно индетитет и сврху.

Стратегија корпорације, пословне јединице и функционалне стратегије морају бити усклађени међусобно. Стратегија корпорације треба да утиче на стратегију пословне јединице, која опет мора да утиче на функционалну стратегију. Али, у исто време, функционална стратегија утиче на стратегију пословне јединице, која такође утиче на стратегију корпорације.

Формална организациона структура такође мора бити одговарајућа, као и организациона култура.

Природни ресурси Природни ресурси организације су фабрика, опрема, географска локација, приступ сировинама, дистрибутивна мрежа и технологија. Природни ресурси које поседују организације се разликују, али нека питања која се разматрају у организацијама су уопштена (Wright, Kroll и Parnell, 1996):

- Да ли организација поседује најновију технологију?
- Да ли организације поседују одговарајући капацитет? Да ли им је дистрибуциона мрежа добра ?
- Је ли организација оптимално географски локализована?

Битно је напоменути да поседовање најновије технологије, није гаранција успеха, конкуренти када имају супериорнију технологију и знају како да је користе имају одлучујућу предност на тржишту.

4.4. Мисија и циљеви организације

Сврха постојања сваке организације је мисија која се може мењати током времена, суштина је да акционари разумеју разлог постојања организације. Мисија организације може бити дефинисана формално – писаном изјавом којом се идентификује подручје организационих операција и њихове понуде различитим заинтересованим странама. Свакако да мисија организације треба да укључи у контекст С.W.O.T. анализу. Промене у мисији током времена разматрају се и прате кроз преглед односа између организационе мисије и њене стратегије, циљева и намера.

Мисија једне организације, на корпоративном нивоу, је широко дефинисана, али довољно прецизно да да правац организацији. Тако се на пример у Генерал Моторс – у овако дефинише мисија (Wright, Kroll и Parnell, 1996):

“Основна сврха Генерал Моторс – а је да обезбеди производе и услуге таквог квалитета да може да задовољи потребе муштерија и да их прихвате као супер вредност, и да њихови запослени и пословни партнери са њима деле успех”.

Мисија у пословним јединицама и на нижим нивоима је са више детаља, мада се временом мења. У многим случајевима, промене су споре и постепене, али понекад и рапидне.

Организације које познају и разумеју свој индетитет имају више изгледа за успех од оне које не разумеју јасно разлоге свог постојања. Ефективни менаџмент захтева не само разумевање окружења, већ и фокус на организациону мисију. Јасно је да је сврха неопходна за утврђивање цијева, јер је тешко знати “где се иде” ако се прво не знају “ко су”. Организације са јасном сврхом њихове мисије су способни да одреде које активности су у складу са стратегијским правцем, а које не због постављања одговарајућих циљева.

Постављање организационих циљева је јасно усмерен процес, али и доста сложен јер различити стејкхолдери имају различите циљеве. Понекад организациони циљеви морају балансирати између различитих стејкхолдер група. Стејкхолдери представљају појединце и групе који могу утицати или су под утицајем на резултате пословања дате организације. Њихов утицај је различит и зависи од стратегијских одлука које се доносе. Стејкхолдери се могу класификовати у три групе (Coluter, 2010):

1. Интерни стејкхолдери:
 - власници,
 - доносиоци одлука,
 - синдикати и запослени;
2. Стејкхолдери који се јављају на тржишту:
 - купци,
 - снабдевачи,
 - конкуренти;
3. Екстерни стејкхолдери:
 - влада,
 - финансијске институције,
 - политичке групације,
 - трговинска удружења.

Како је мисија разлог постојања фирме, организациони циљеви представљају жељене резултате. Циљеви су специфични и често квантифицирани, на пример, менаџмент може поставити циљ: “проширити величину фирме кроз интернационални раст” или “постати иновативни лидер у индустрији”. Свако предузеће има различите циљеве у складу са својим специфичностима, али битно је да омогућавају предузећу суочавање са окружењем у којем се налази.

Различити стејкхолдери ће имати различите циљеве у складу са сопственим интересима, почев од акционара, чланова борда директора, менаџера, запослених, добављача, кредитора, дистрибутера и потрошача. Због различитих интереса, топ менаџмент се суочава са тешким задатком усклађивања сета циљева. Треба имати у виду да организације не могу бити вођене тако да максимизирају интересе појединаца, већ балансирају жељама. Ако се не приступи на овај начин, може се озбиљно угрозити организациона ефикасност.

Идеална је ситуација када остваривањем циљева топ менаџмента се остварују сви други циљеви а то је да при повећању повраћаја акционара на њихове инвестиције, истовремено задовоље интересе осталих стејкхолдера. Чињеница је да менаџмент дели исте интересе као и акционари.

Важна разматрања у овом делу дао Херберт А. Симон својим истраживањем о понашању приликом доношења управљачких одлука,

за које је 1978. године добио и Нобелову награду (Wright, Kroll и Parnell, 1996). Симон сугерира да је награђивање различито на сваком менаџерском нивоу. Први ниво супервизора прима најмање плате, али плате расту ка вишим нивоима тако да су највеће награде за топ менаџере. Тако да топ менаџери имају велику мотивацију да повећају величину фирме и да пословање фирме буде што успешније, (и остала истраживања су показала да је величини фирме позитивно придружена већа плата).

Топ менаџери могу бити себично мотивисани тако да повећавају величину фирме кроз диверзификацију, придобијањем компанија у другим индустријама. Диверзификација не само што повећава величину фирме већ може смањити ризик пословања топ менаџера, јер када се не реализују успешно неки планови топ менаџери најчешће губе посао. Диверзификација би требала да умањи ризик и да помогне вишем нивоу менаџера да сачувају њихове позиције.

Са друге стране треба имати у виду да је друга студија је указала да висина плата не мора зависити од величине организације.

У опширном теоретском раду Еугене Ф. Фана се указује да топ менаџери морају да се понашају на начин који је користан за акционаре (Wright, Kroll и Parnell, 1996). Овај аргумент је базиран да тржиште захтева поред талента за управљање и одговарајућу дисциплину. Вредност топ менаџера на тржишту рада ће бити мања уколико не промовишу интересе акционара, као њихове. Са друге стране, Јохн Цхилд указује да високе плате сједињује интересе топ менаџера и акционара (Wright, Kroll и Parnell, 1996).

Борд директора је одговоран за вођење корпорације као што је селекција и премештај руководиоца, заступање интереса акционара, надгледање перформанси управљање организацијом. Недавни законски трендови наглашавају утицај управљачког пакета битан за интересе акционара. Јавне трговачке фирме имају управу која надгледа стратегију фирме што осигурава поузданост управљања.

Циљеви кредитора (банке и друге финансијске институције) су захтеви да организација задржи здраво финансијско стање и сачува своје зајмовне фондове.

4.5. Формулисање стратегије

Сам појам стратегија настао је јако давно, још у старој Грчкој где је означаво војсковођу, па одатле произилази значење да представља начин борбе за остварње циљева рата.

Прве дефиниције овог појма које одговарају привредним условима јавиле су се шездесетих година, где је у складу са пореклом речи представљала способност предвиђања последица у будућности одлука донешених данас, користећи притом логику. Значи, стратегија је скуп пословних одлука и активности усмерених на остваривање циљева организације, при чему су њене способности и расположиви ресурси усклађени са шансама и опностима у њеном непосредном окружењу (Coluter, 2010).

У циљу што боље прилагодљивости предузећа окружењу у којем се налази ради опстанка, функционисања и развоја неопходно је одредити ефикасан начин реаговања. Из ових разлога следи и улога стратегије у одабирању области пословне активности, извора које треба користити у циљу постизања конкурентске предности.

Да би предузеће остварило своје циљеве неопходна је добра визија шта се жели постићи, као и избор стратегије која ће омогућити остварење на најбољи начин. На избор стратегије коју ће применити предузеће утиче јако велики број фактора, почев од власника, менаџера и запослених у предузећу, потрошача и других. Утицаји на избор стратегија су се временом мењали. како по садржини тако и по приоритетима, у сваком случају најбоља је она стратегија која предузећу омогућава конкурентску предност у дужем временском периоду.

Класификација стратегија је различита, али се у разматрању конкретних алтернативних стратегија полази од фундаменталних стратегија у које спадају (Coluter, 2010):

1. стратегија раста: стратегија конзервативног раста и стратегија високог раста,
2. неутрална стратегија,
3. стратегија опоравка,
4. стратегија редукције.

4.5.1. Нивои формулисања стратегије

Код иновативних организација, формулишу се стратегије за три главна нивоа: корпорацијски, пословних јединица и функционалних (за разноврсне функције).

4.5.1.1. Корпорацијски стратегијски ниво

Стратегија на корпоративном нивоу је стратегија коју формулише топ менаџмент за целокупну корпорацију. На овом нивоу основно питање је којим послом се бавити, а одговор зависи од снага и слабости компаније као и од шанси и опасности из окружења. При избору стратегије топ менаџмент може усвојити три општа профила корпорације: Фирма може бити надлежна у јединственим пословима, у неколико повезаних послова, и у неколико не повезаних послова. Недавни феномен који се односи на одлучивање корпорацијског профила је корпорацијско реструктуирање. Сврха корпорацијског реструктуирања је повећање богатства акционара задовољавањем потреба различитих стејхолдера. Корпорацијско реконструкција има организационе, функционалне и портфолио димензије.

Корпорацијска реконструкција подразумева широки сет одлука и трансакција које могу да се односе на промену рада организације, смањење износа готовог новца под нахођењем претпостављеног извршног тела (услед претопставке вишег корпорацијског дуга или пораста исплате дивиденде...), преузимањем или ослобађањем пословних јединица.

Организациона реконструкција указује на фундаменталне промене организационог рада самог по себи на корпоративном нивоу или радикалну конфигурацију активности и односа на нивоу пословних јединица. Организациона реконструкција се може преузети само у једном делу корпорације или у целој, али циљ у оба случаја је повећање ефикасности и ефикасности. У зависности од околности и низа других фактора организациона реконструкција може бити проактивна или само као одговор на промене у окружењу.

Финансијска реконструкција указује на смањење износа готовог новца претпостављеним извршним телима тако да они не дођу у искушење

трошења богатства акционара на непрофитабилне пројекте (којима могу бити лично наклоњени менаџери).

Портфолио реконструкција указује на аквизицију или ослобађање пословних јединица да би повећали акционарску вредност.

Алтернативне стратегије

Већина фирме стартују своје пословање као једностране (пословање само у једној области) пословне компаније. Неке настављају да расту остајући у датој индустрији. Конкурентношћу у само једној индустрији, са специјализираним знањима ове фирме се коцентришу на ограничену пословну област. Ово знање омогућава фирмама наступ на тржиште са бољим понудама производа или услуга.

Поред предности које се могу постићи коцентрисаношћу на једну послову област, постоје и непогодности а то је првенствено рањивост фирме. Првенствено функционисати у једној пословној области намеће велику зависност потражње својих производа од могућих конкурената (постојећих или нових).

Ова лоша страна пословања у само једној индустријској грани може бити превазиђења пословањем у различитим индустријама кроз диверзификацију. Диверзификација фирми може бити у сродним или несродним пословима. Несродне диверзификације су вођене жељом да профитирају искоришћавањем шанси у разним индустријским гранама.

Сродна диверзификација подразумева диверзификовање у другим пословним областима које имају сличности или комплементарности дуж важних стратешких димензија. При пословању је присутна велика неизвесност, тако да у циљу смањења неизвесности решење је диверзификација у неколико сродних индустрија, пре него остати у једној индустрији, или диверзификација у неколико различитих индустрија. Уопштено говорећи, руководећи менаџери могу изабрати стратегију са три корпоративна нивоа, значи могу одабрати стратегију раста, стабилности или штедње:

1. Стратегије раста
 - а) интерни раст

- b) хоризонтална интеграција
 - c) хоризонтална сродна диверзификација
 - d) хоризонтална несродна диверзификација (конгломератска диверзификација)
 - e) вертикална интеграција сродних послова
 - f) интерграције
 - g) стратешке алијансе
2. Стратегије стабилности
 3. Стратегија штедње
 - a) преокрет
 - b) скидање
 - c) ликвидација

1. Стратегије раста

Фирма треба да одабере стратегију раста што резултира пораст продаје или тржишног учешћа само онда када тај раст подразумева пораст вредности фирме. Раст може бити постигнут на различите начине.

а) Интерни раст

Интерни раст се постиже кроз пораст продаје, повећањем капацитета и повећаним улагањем радне снаге. Фирме се врло често опредељују на ову врсту раста јер је изражено веровање да се на тај начин боље штити организациона култура, ефикасност, квалитет и имиџ. На пример McDonald није никад није куповао друге ресторане брзе исхране јер су сматрали да само са својим ресторанима се задржава висок стандард чистоће, услуга (Navranek, 1987).

Са друге стране Америчке авио компаније су биле више вољне да расту интернационално. Интернационални раст може подразумевати и креирање новог пословања, било у хоризонталном или вертикалном правцу. Хоризонтални интерни раст може подразумевати стварање нових компанија које могу пословати у сродним или несродним пословима. Вертикални интерни раст указује на стварање сродних и несродних послова у оквиру фирминих вертикалних канала дистрибуције и преузима се облик добављач – потрошач однос.

Једном достигнут интерни раст помаже фирми да заштити организациону културу, ефикасност, квалитет и имиџ. Велика непогодност интерног раста је повећање бирократије и потешкоћа координације трошкова који су неизбежни пратиоци интерном расту. Креирању новог пословања треба приступити само када користи превазилазе трошкове.

б) Хоризонтална интеграција

Неке фирме се проширују задобијањем других компанија у истој линији пословања, што представља хоризонталну интеграцију. Постоји неколико разлога за приступање у хоризонталној интеграцији, а један од основних разлога је тржишно учешће које опет са друге стране фирми омогућава да се на већем нивоу суочи са добављачима и потрошачима. Веће тржишно учешће омогућава ефикасније промовисање производа и услуга и бољи су приступи каналима дистрибуције. Коначно, хоризонтална интеграција може условити пораст оперативне флексибилности.

Један пример хоризонталне интеграције је Chrysler – ово придобијања American Motorsa тако да овом комбинацијом су постигли бољу конкурентску предност у односу на друге произвођаче аутомобила (Wright, Kroll и Parnell, 1996).

ц) Хоризонтална сродна диверзификација

Када корпорација приступа пословању у индустрији ван њеног текућег обима пословања, али је суштински повезана са њеним компетенцијама, постиже се хоризонтална сродна диверзификација. Сродност указује на сличну или комплементарну суштину компетенције која се може трансферовати или делити између корпорација. Суштинска компетенција је главни извор снага (људских, организационих, физичких – садашњих или потенцијалних) организација. Уопштено говорећи, суштинска компетенција, може подразумевати, супериорнију технологију, квалитетније и страживање и развој, и ефективни маркетинг. На пример, придобијање једне фирме од стране друге са сличном суштинском компетенцијом може условити на тржишту јачање њихове конкурентске предности. Соса Сола је добар

пример подељење или трансфероване компетенције, тако да она може да промишле свој производ и као безалкохолна пића и као воћне сокове.

Главни разлог ове комбинације је постизање синергије јер се постиже већа ефективност и ефикасност коју не би имали да функционишу одвојено. Три главне синергетске предности се постижу хоризонталном сродном аквизицијом: хоризонтални економски опсег, хоризонтални опсег иновација, и комбинација предходна два.

Хоризонтални економски опсег се јавља када су фирмине сложене пословне јединице способне да учествују заједно у набавци, истраживању и развоју, маркетингу или другим функционалним активностима са нижим укупним трошковима или трошковима по јединици у односу на трошкове које би имале да саме обављају ове активности.

Хоризонтални опсег иновација указује на побољшања или иновације које се могу трансферовати или делити дуж корпорацијских пословних јединица. Комбинацијом предходне две синергетске предности постиже се предност не само супериорније технологије и производних иновација већ и нижи трошкови истраживања и развоја.

Хоризонтална сродна диверзификација има и неке непогодности као пораст трошкова бирократије и појава већих трошкова координације активности сложених пословних јединица.

д) Хоризонтална несродна диверзификација

Приступ пословању у несродној индустрији, значи да компанија приступа хоризонталној несродној диверзификацији. Како је хоризонтална сродна диверзификација разлог креирања синергије и повећања вредности, код хоризонталне несродне диверзификације главни разлог је финансијско инвестирање. Хоризонтална несродна диверзификација је једноставнија од хоризонталне сродне диверзификације јер је базирана на финансијским анализама без разматрања потенцијалних синергетских ефеката или комбиновања суштинске компетенције. Како су повезане пословне јединице неповезане са фирминим постојећим пословањем, трошкови

координације нису велики али бирократски трошкови расту у овој несродној диверзификацији.

USH је један пример хоризонталне несродне диверзификације, формално познат као У.С. челичана која је почела диверзификацију у више атрактивној енергетској индустрији припајањем са Marathon Oil -om, надајаћи да ће повећати финансисјки повраћај улазећи у индустрију у којој се пружа могућности (Wright, Kroll и Parnell, 1996).

е) Вертикална интеграција сродног пословања

Вертикална интеграција указује на сједињавање различитих активности у функције уназад ка набавци или напред у правцу крајњих потрошача. Вертикална интеграција може бити делимична или потпуна. Представљање свих нивоа активности рангираних од сировина до крајњих производа указује на потпуну интеграцију. Припајање компаније са сличном или комплементарном суштинском компентенцијом у вертикалним дистрибуционом каналу може указивати на вертикалну интеграцију сродног пословања. Ови односи, сугеришу да погодне организационе компетенције или снаге могу биит трансфероване или дељене.

Вертикална интеграција може бити унатраг или унапред у дистрибуционом каналу. Уназад вертикална интеграција се јавља када компаније припајају извор снабдевања фирме са производима, компонентима или сировинама. Један пример уназадне вертикалне интеграције је DuPont који је купио Conoco, нафтну компанију, добављача нафтних производа које DuPont користи у производњи својих хемикалија. Куповином свог добављача, фирма је осигурала сигуран извор набавке (Wright, Kroll и Parnell, 1996).

Фирма ступа у вертикалну интеграцију унапред када припаја компанију која купује њихове производе, тако да овим припајањем компаније су ближе крајњим корисницима. На пример, када бипроизвођач навигационих и система за навођење купио фабрику авиона, наступила би вертикална интеграција. Навигациони и систем за навођење се инсталира у авион пре продавања авиона авио компанијама.

Постоје неколико предности које се везују за вертикалну интеграцију сродних послова: *Вертикални економски ланац* је резултат елиминације производних корака, смањивања општих трошкова и координације дистрибуциооних активности у циљу постизања веће синергије. *Вертикални ланац / хоризонтална економски делокруг* се јавља када су купљене корпорацијске хоризонталне сродне пословне јединице од корпорацијских пословних јединица које служе као добављачи. Уколико је довољне величине, таква куповина може побољшати економску скалу добављача смањивањем трошкова набавке за хоризонталне пословне јединице. *Вертикални ланац иновација* указује на побољшања или иновације које се могу трансферовати или делити кроз корпорацијске пословне јединице у дистрибуционим каналима. На пример, фирме као IBM, Ford и Digital Equipment припојили су добављаче тако да могу управљати истраживањем и развојем погодне технологије (Wright, Kroll и Parnell, 1996). Вертикални ланац иновација не унапређује само развој технологије који омогућава супериорније производе, већ омогућава и диференцијацију својих производа кроз побољшање дизајна, бржом испоруком или бољом маркетинг вештином.

Крајња предност је у комбинацији вертикалног економског ланца и ланца иновација. Један пример је Admiram Corporation код које једна пословна јединица производи између осталог електричне прекодаче и прикључке, који набављају пластичне споне од других пословних јединица Адмирам корпорације. Неколико година пре, неки добављачи су производили челичне споне са прикључке и прекидаче, а као резултат интезивне комуникације менаџера две пословне јединице, креиране су пластичне споне за прикључке и прекидаче да замене челичне. Све ово је условило смањивање трошкова добављања, производње и монтаже (Wright, Kroll и Parnell, 1996).

Поред предности постоје и недостаци јер се фирме фокусирају на унутрашњу координацију активности да би унапредили ефикасност и иновације, док код фирми са ветрикалним несродним пословним јединицама нема стриктне усмерености на интерне координационе потребе. Поред наведене непогодности битно је напоменути и повећан ризик пословања који се јавља у динамичном окружењу. Понекад се у

вертикалној сродној диверзификацији могу условити промене вертикално повезаних операција. Из овога следи да је неопходно пре приступања вертикалној сродној интеграцији размотрити потенцијане користи и трошкове.

ф) Вертикална интеграција несродних послова

Вертикалној интеграцији несродних послова се приступа када постоје ограничене могућности за трансфер или поделу суштинске компетенције. Када једна компанија која производи пластичне контејнере откупи произвођача битер лемон (сок од лимуна) јер овај произвођач сокова може паковати своје производе у другим амбалажама али и произвођач контејнера може имати више намена, тако да овом комбинацијом се постиже синергија.

Предност вертикалне интеграције несродних пословања је могућност усвајања побољшања и иновација из окружења што условљава боље суочавање са ризиком јер су екстерно оријентисани.

Непогодности које се могу јавити при овој интеграцији су већи трошкови бирократије и координације.

г) Интеграције

Велики део фирми се одлучује на раст удруживањем. Удруживање настаје када две или више фирми, обично сличне величине, се укомбинују у једну разменом акција. На овај начин се омогућава размена ресурса и боља конкурентска предност. Заправо, општи разлог за удруживање је постизање синергије тј. комбиновањем две фирме резултира се већа ефективност и ефикасност него да функционишу одвојено. Удруживање може бити постигнуто хоризонтално или вертикално. Наравно и овде пре приступању интеграцији треба преиспитати пораст бирократије и трошкова координације.

х) Стратешке алијансе

Стратешке алијансе су партнерство у којој су две или више фирми заинтересоване за одређени пројекат или кооперацију у одабраној области пословања. Фирме обухваћене алијансом деле трошкове,

ризике и користи истраживања у преузимања нових пословних подухвата. Овај вид уговора подразумева Јоинт вентурес, франчизинг / лицендне договоре, заједничка истраживања и развој, заједничко функционисање итд. Стратешке алијансе могу бити привремене што значи да се могу прекинути по реализацији пројекта, или сталне.

Разлози приступања стратешким алијансама могу бити политички, економски или технолошки. У неким земљама иностраним фирмама се може дозволити пословање само ако ступе у овај однос са неком домаћом фирмом, понекад се ступа у ово партнерство услед недостатка финансија за реализацију посла. Неке фирме имају одговарајућу технологију али не и талентовано особље за управљање тако да и ово може бити један од разлога приступању стратешким алијансама.

Поред погодности које се постижу овим партнерством, стратешке алијансе имају и неке непогодности као: пораст трошкова бирократије и координације, понекад један партнер више добија него што даје а профит који се остварује, се дели.

2. Стабилне стратегије (стратегије стабилности)

Усвајање стабилне стратегије је за фирме које желе задржати текуће пословање а за ову одлуку битна су два разлога:

Први разлог је што ова стратегија омогућава компанији фокусирање на текуће пословање при чему ће повећати конкурентску предност, унапредити продуктивност и иновативност текућег пословања.

Други разлог је да креирањем новог посла потенцијални трошкови могу бити већи од користи. Значи, корпорација може задржавати стабилну стратегију све док се не појаве повољнији услови за усвајање стратегије раста или уколико се појаве неповољни услови усвојити стратегију ограничених трошкова (стратегија штедње).

3. Стратегије штедње

Уколико фирма нема задовољавајућу конкурентску позицију усваја се стратегија штедње која може имати три форме:

а) Преокрет

Сврха преокрета је трансформација корпорације у ефективнију фирму, тако да подразумева елиминацију непрофитабилне производње, смањивање средстава, редукцију радног напора, смањење трошкова дистрибуције итд.

б) Скидање

Скидању или деинвестирању се приступа када пословна јединица послује лоше или када није више погодна корпорацијском стратешком профилу, тако да је тада боље пословну јединицу продати другој компанији. Ова форма стратегије штедње је неопходна у бројним ситуацијама.

ц). Ликвидација

У ситуацијама када преокрет или скидање нису изводљиве приступа се крајњој форми стратегије штедње а то је ликвидација, која представља престанак постојања пословних јединица продајом њихове активе. При приступању ликвидације акционари и кредитори губе, неки од менаџера и запослених остају без посла, добављачи губе потрошаче а последица је далеко сложенија јер друштво добија незапослене.

Корпорацијски портфолио менаџмент

Управљање неколико конкурентским пословима је доста сложено и тако да је корпорацијски портфолио користан топ менаџерима да кроз С.В.О.Т. анализу процене снаге и слабости сваке пословне јединице у оквиру шанси и претњи присутних у окружењу. Базирано на релативним слагањима између окружења и пословних јединица, овде се сугерише који компанијски стратешки ниво или стратегије су одговарајуће за сваку пословну јединицу.

Портфолио менаџмент је термин који се користи код хартија од вредности, где се означава комбинација хартија од вредности у оптималне потрфеље. Из овако дефинисаног појма « портфеље » следи да стратегијски менаџмент настоји да комбинује пословне јединице на оптималан начин. Данас је тешко креирати стратегијску позицију организације без употребе неких од портфолио матрица: раст тржишта/ тржишно учешће (BCG), развој тржишног портфолиа на основу матрице од девет блокова и развој технолошког портфолиа.

Стратегијска позиција организације представља збир њених пословних – тржишних позиција (SBU). Тако да портфолио менаџмент представља инструмент стратегије да преко планирања, организовања, вођења и контроле стратегијског микса креира и оствари дугорочне профитне потенцијале организације.

Бостонска консултантска група (Boston Consulting Group) и Генерал Електрика (General Electric) помажу корпорацијском нивоу менаџера да процене перформансе сваке њихове пословне јединице, да стратешки одлучују за сваку јединицу, и да релоцирају ресурсе из једне јединице у другу.

Корпорацијски ниво менаџера мора одлучити на који ниво ће укључити стратешко и оперативно одлучивање у оквиру пословних јединица. Обично, корпорације које су диверзификоване у сродним пословима остају централизоване, док конгломерати функционишу на релативно децентрализован начин.

Највећи број истраживања се везује за стратегију раста. До данас, истраживања указују на мотивацију придобијања фирми јер радећи тако топ менаџери смањују ризик губитка посла и стичу могућност повећања компензација.

4.5.1.2. Стратегија пословних јединица

Док је стратешко питање на нивоу корпорације “у којој индустрији или којим послом се треба бавити?”, одговарајуће питање на нивоу пословних јединица је “како постићи конкурентност у изабраној индустрији или послу?”.

При дефинисању стратегија пословних јединица неопходно је дефинисати појам пословне јединице. Пословна јединица је један организациони подсистем која има своје тржиште, сет конкурената и мисију различиту од других подсистема фирме. Број стратешких пословних јединица може варирати и зависи од фирме до фирме, при чему свака пословна јединица усваја сопствену стратегију у складу са организационом стратегијом на корпоративном нивоу. Па чак и код компанија која функционише само у једној индустрији могуће је разматрати пословне јединице. Свака пословна јединица има своје тржиште које опслужује и конкурентна је различитим компанијама из

чега следи да мора да функционише у складу са сопственом мисијом, циљевима и стратегијом.

Менаџери пословних јединица могу изабрати неку од бројних општих (генеричних, сродних) стратегија да воде њихове организације. Термин опште (генеричне, сродне) стратегије је усвојен за све типове пословних јединица било да се ради о производној компанији или фирми високе технологије.

4.5.1.2.1. Генеричке стратегије за мале пословне јединице

Ниша – ниски – трошкови стратегије

Нагласак код стратегије ниша – ниски – трошкови је задржавање ниских општих трошкова док опслужују мали тржишни сегмент. Пословне јединице које усвоје ову стратегију производе производе или услуге за потрошаче који су остеливи на цену на тржишној ниши, и тржишна тражња ових производа је еластична.

У зависности од преовлађујућих индустријских снага, потрошачи су углавном вољни да плате само ниске или средње цене за ову врсту производа или услуга, тако да је од велике важности задржати почетне инвестиције ниско и одржавати оперативне трошкове што ниже. Из овога следи да ће организације сарађивати са добављачима који нуде најнижу цену, и да ће наглашавати функцију финансијске контроле. Истраживање и развој је усмерено на побољшање оперативне ефикасности. У складу са наведеним може се закључити да ове пословне јединице неће наглашавати развој нових производа или услуга јер то неминовно доводи до повећања трошкова.

Ниша – диференцијација стратегија

Стратегија ниша – диференцијација је одговарајућа за оне пословне јединице које производе високо диференциране, неопходне производе или услуге за специјализоване потребе малог броја потрошача или тржишне нише. Услед нееластичне потражње ових производа ова добра или услуге могу диктирати високе цене. Како је нагласак на стварању јединствених производа којим ће задовољити потрошаче постоји континуирана потреба стварања нових производа и потрага за

тржишним шансама тако да се може уочити да овде није нагласак на редукацији трошкова.

Високе цене ових јединствених производа су прихватљиве за потрошаче којима су битне карактеристике јединствених производа почев од престижа, сигурности или безбедности. У складу са реченим може се дати пример потрошача који су вољнији платити скупље одећу од познатих дизајнера.

Ниша – ниски – трошкови / стратегија диференцијације

Пословне јединице које усвоје ниша – ниски – трошкови / стратегију диференцијације производе високо диференциране, потребне производе или услуге за специјализоване потребе одабране групе потрошача или тржишне нише док се трошкови одржавају ниско.

4.5.1.2.2. Генеричке стратегије за велике пословне јединице

За велике пословне јединице погодне су ниски – трошкови, диференцијација, ниски – трошкови диференцијација стратегије, комбинацијом ових општих стратегија настаје сложена стратегија.

Ниски – трошкови стратегија

Велике пословне јединице које усвоје ову стратегију усмерене су на масовно тржиште које садржи потрошаче осетљиве на цене и потражња за овим производима је еластична. Компаније ће са овом стратегијом настојати спуштати своје трошкове, тако ће рецимо набављати од оних добављача са најнижом ценом. Истраживање и развој је усмерено на побољшање оперативне ефикасности.

Стратегија диференцијације

Пословне јединице које усвоје стратегију диференцијације производе јединствене производе или услуге у индустрији, што значи да су усмерени на тржиште са реалтивно нееластичном тражњом. Потрошачи су углавном вољни да плате високе цене за ове јединствене производе. Нагласак при примени ове стратегије је на квалитету јер потенцијални потрошачи су неосетљиви на цене. Значи, набавка се остварује преко оних добављача који нуде висок квалитет сировина, делова и

компоненти иако су им трошкови притом велики. У складу са наведеним следи и да је истраживање и развој усмерено на креирање нових производа који су подржани оглашавањем и промоцијом. У ситуацијама суочавања са супериорнијим конкурентима приступа се позајмљивању да би се побољшали производи.

Ниски – трошкови – диференцијација стратегија

Иако ова стратегија изгледа контраверзно, јер по неки теоретичарима је немогуће бити конкурентан ако истовремено наглашава и ниске трошкове и диференцијацију. Сматра се да ове пословне јединице не могу производити диференциране производе по ниским трошковима а ни да ниски трошкови могу омогућити диференцијацију, али је пракса показала да је то могуће.

Оне пословне јединице које усвоје ову стратегију су крајње ефективне. Стартовање ове стратегије полази од обавезивања организације да производи квалитетне производе и услуге, што наводи да организација мора имати квалитетну технологију са којом ће постизати конкурентску предност. Пошто су потрошачи (они којима су намењени производи) вођени тј. у потражњи за овим јединственим производима или услугама и њиховим високим квалитетом, пословна јединица нуди такве производе који ће условити и даљу потражњу за овим производима.

Сложене стратегије

Понекад велике пословне јединице могу усвојити сложене стратегије, више од једне већ дефинисане стратегије. Ако пословна јединица користи стратегију диференцијације или ниски – трошкови – диференцијацију стратегију може усвојити и ниша стратегију које користе мале компаније.

Понекад пословне јединице усвајају сложене стратегије да би модификовали неке сегменте из свог окружења да би били што ефектнији, значи проактивни разлог.

Важно је напоменути да постоји неколико изузетака као кад је у питању велика пословна јединица која је усвојила ниски – трошкови стратегију

која није вољна да сада усваја и сложену стратегију јер комбинација ове усвојене стратегије са ниша – ниски – трошкови стратегијом сувишно, јер су обе фокусиране на производњу са ниским трошковима.

Селектовање генеричких стратегија

Генеричке стратегије се могу приказати у контексту животног циклуса и величине пословања што се може уочити и на слици.

Млада индустрија на почетку је у форми ембриона. Потражња потрошача је ниска јер су потрошачи на опрезу. Следећи ниво је раст, јер долази до повећавања потражње за производима и услугама. После извесног времена долази до успоравања раста и ова фаза је названа дрмусање и јавља се велики број конкурената. Фаза зрелости наступа када је тржишна потражња углавном неутрализована. Када долази до смањивања потражње наступа фаза опадања.

Табела 1: Генеричке стратегије у контексту индустријског животног циклуса (Jovanović i Langović, 2001).

Мање пословне јединице	Веће пословне јединице
Ниша – ниски – трошкови Ниша–ниски –трошкови / диференцијација	Ниски – трошкови Ниски – трошкови – диференцијације Сложене
Ниша – ниски – трошкови Ниша – диференцијација Ниша– ниски–трошкови / диференцијација	Ниски – трошкови Диференцијација Ниски – трошкови – диференцијације Сложене
Ниша – ниски – трошкови Ниша – диференцијација Ниша– ниски–трошкови / диференцијација	Ниски – трошкови Диференцијација Ниски – трошкови – диференцијације Сложене

Ниша – ниски – трошкови	Ниски – трошкови
Ниша – диференцијација	Диференцијација
Ниша– ниски–трошкови / диференцијација	Ниски – трошкови – диференцијације Сложене
Ниша – диференцијација	

Значи, на основу свега предходног, може се закључити да за мале пословне јединице три сродне стратегије су корисне: стратегија ниша – ниски – трошкови; стратегија ниша – диференцијације и стратегија ниша ниски – трошкови / диференцијација. Велике пословне јединице могу изабрати између стратегије ниских – трошкова, стратегије диференцијације, стратегије ниских – трошкова – диференцијације или сложене стратегије.

Стратегија ниша диференцијације највише одговара за пословање у почетном стадијуму животног циклуса, док у току раста могу било које три сродне стратегије за мање пословне јединице, или било које сродне 4 стратегије за веће пословање у умирућем периоду. Избор посебне стратегије зависи од снага и слабости сваке компаније и шанси претњи из окружења.

Стратегијом диференцирања настоји се постићи надпросечни профит избацујући јединствене производе, и посебне вредности за потрошаче што им ствара конкурентску предност. При том се не занемарују трошкови, али конкурентска предност се постиже диференцирањем.

Стратегијом усресређености – нише предузеће се орјентише на одређено тржиште. Циљ је одабрано тржиште што ефектније и ефикасније опслужити од оних који опслужују цело тржиште. Начин којим се овај ефекат остварује може и што нижим трошковима или диференцирањем. При остваривању ове стратегије мора се водити рачуна о избору тржишта, тј. да та тржишта буду мање осетљива на субституते или где је конкуренција слаба.

Стратегијом ниских трошкова предузеће настоји да оствари већи обим продаје и трижишно учешће. Понуда су производи прихватљивог квалитета по најнижим трошковима, што не значи да су ти производи по најнижим ценама у грани. Да би се остварила конкурентска предност овом стратегијом неопходан је квалитетан и способан менаџмент.

Све ове стратегије доносе извесне ризике уколико се не остваре, тако да се интегрисањем ових стратегија омогућава боље позиционирање на тржишту. Интеграцијом стратегије ниских трошкова и диференцијације постиже се овај ефекат. Постиге се конкурентска предност и флексибилност на могуће промене у ионако динамичком окружењу. Ова комбинација постиже двојак циљ, надпросечан профит и нижи трошкови, тј. понуда два типа вредности. Даљом интеграцијом са ниша стратегијом остварује се тројако дејство, усредсређеност са диференцираним производима и ниским трошковима на циљано тржиште.

Анализа ових стратегија води до закључка да и мале и велике пословне јединице улажу више напора да постану ефективније за разлику од средњих пословних јединица. Мале пословне јединице имају флексибилније пословне подухвате и / или су у већим могућностима да произведу производе који могу у потпуности задовољити потребе муштерија и који су престижни у односу на конкуренте, а велике компаније поседују преимућство услед већих финансијских могућности.

Неке од водећих компанија базирају своју стратегију на реконфигурацији њихове дотадашње пословне праксе, стварањем и испоручивањем нових вредности. Реконфигурацијом пословања настоје да достигну жељене резултате.

Пословне јединице које су способне да понуде боље вредности купцима успевају на тржишту – ”једини судија је купац”.

На тржишту стабилне пословне јединице конкуришу са другим пословним јединицама директније него са другим. На тржишту се могу уочити неколико стратешких група које су састављене од пословних јединица које поседују сличан стратешки профил.

4.5.1.3. Функционална стратегија

Развијена стратегија за корпорацијски ниво и пословне јединице, мора се формулисати за сваки функционални ниво. На овом нивоу менаџер не треба видети целокупну стратегију, већ се усређује на реализацију функционалних задатака који доприносе укупној ефективној реализацији целокупне стратегије.

Стратегија набавке једне пословне јединице зависи од усвојене опште стратегије. Компаније које користе стратегију ниша – ниски – трошкови, ниски трошкови стратегију уговарају набавку по најнижим могућим трошковима. Компаније које усвоје стратегију ниша – диференцијације или диференцијације присиљени су да набављају високо квалитетне инпуте чак иако су трошкови већи од понуђених. Организације које прате ниша – ниски трошкови / диференцијација или ниски трошкови – диференцијација настоје да набављају високо квалитетне инпуте по ниским трошковима, оне које користе сложене стратегије имају микс набавних планова.

Набавка је први корак у материјалном прављачком процесу, почев од складишта и стоваришта (магацина) до контроле инвентара. Последњи тренд у материјалном управљачком процесу, јуст – ин – тиме инвентарни систем где су све ове функције обједињене.

Мале пословне јединице које конкуришу са стратегијом ниша – ниски – трошкови истичу ниске почетне инвестиције у њиховим фабрикама, опреми, и настојањем да одрже што ниже фиксне и варијабилне радне трошкове. Мале фирме конкуришу са ниша – диференцијом које доносе супериорни квалитет, и оне које користе ниша – ниски – трошкови / диференцијација наглашавају симултане активности одржавањем ниских трошкова и веће диференцијације. Веће пословне јединице су у могућности да приступе радним пустоловина.

Ефективност радне организације постиже се квалитетним управљањем људским ресурсима да би постигле и одржале конкурентску радну снагу. За постизање овог циља захтева се пажња потребама запослених и развој стратегије која јача организацију и перформансе организације, као и тимски рад.

За добро функционисање организације неопходан је добар организациони информациони систем. Добро дизајниран информациони систем смањује трошкове, потпомаже диференцијацију, квалитет и омогућава брже одговоре на захтеве тржишта.

Пословне јединице на тржишту усвајају различите стратегије у зависности од врсте производа или услуга које организација нуди, цена производа и услуга, канала дистрибуције које користе, начина оглашавања и промоционе политике. Суштина избора или комбинације стратегија је постићи складност између ових елемената.

Сврха је да пословне функционалне активности буду складно интегрисане. У неким ситуацијама, у циљу задовољавања потреба потрошача организација може уместо функционалних менаџера усвојити друге менаџере који надгледају тимове чији чланови су из разних функционалних поља.

4.6. Примена стратегије

Реализација стратегије је веома комплексан и сложен управљачки процес, који треба спроводити са изузетном пажњом. Мора се водити рачуна да без обзира колико добро била осмишљена стратегија без одговарајуће имплементације неће резултирати позитвно нити показати резултате који се очекују.

Реализација стратегије која је дефинисана обухвата: (Јовановић, 1999)

1. Избор одговарајуће организационе структуре за реализацију стратегије,
2. Избор руководиоца тима,
3. Одређивање људи и формирање тима за реализацију стратегије,
4. Дефинисање и обезбеђење потребних ресурса,
5. Обезбеђење потребних финансијских средстава,
6. Израда глобалних и оперативних планова реализације,
7. Реализација оперативних планова и праћење реализације.

Избор одговарајуће организационе структуре је у складу са стратегијом која се примењује. О успешној стратегији се не може говорити без одговарајуће организационе структуре, која је подршка стратегије.

Однос стратегије и организационе структуре је на принципу повратне спреге, тј. и организациона структура може утицати на формулисање и избор стратешких алтернатива.

За успешну примену стратегије није довољно изабрати стратегију и структуру, и препустити запосленима, већ се мора посебно формулисати тим и руководиоц тима који ће бити правилно усмеравани и довољно мотивисани.

Да би се стратегија применила, тј. пројекта или пројекти из којих се састоји неопходно обезбедити материјалне и финансијске ресурсе.

Значи, неопходно је специфирати ресурсе које треба ангажовати ради остварења циљева. Сваки ресурс треба обезбедити како за пројект у целини, тако и за све делове појединачно.

За успешну примену стратегије, при примени пројектног приступа, неопходно је дефинисати глобалне планове, као и оперативне планове реализације стратегије, на основу којих се омогућава планирање и праћење реализације стратегије.

4.7. Стратегијска контрола

Стратешка контрола мери колико је успешно достизање циљева и задатака. Ако циљеви и задаци нису достигнути како је планирано, тада се врши модификација стратегије или њене примене да се постигне планирано. Време које се рангира у стратешкој контроли је од неколико година па и до преко декаде. Предузимају се и квалитетна и квантитативна мерења, менаџмент процењује интерне активности као и спољно окружење и то у континуирајућем процесу.

У складу са организационом мисијом, циљевима и задацима, топ менаџмент селектује које елементе из окружења и организације треба надгледати, процењивати и контролисати. Тада се врши упоређивање са постављеним стандардима. Менаџмент врши мерење организационих актуелних перформанси и квалитативних и квантитативних. Уколико су у складу са стандардима или их превазилазе, није потребна корективна активност. У случајевима где перформансе падају испод стандарда, менаџмент мора предузети корективне акције.

Процена перформанси организације је усваршена на бројне начине. На пример, текући оперативни резултати могу се поредити са резултатима из предходне године, и квалитативно и квантитативно. Важно је да менаџмент процени важне спољне варијабле, као што су перформансе конкурента. На основу процена, менаџмент се фокусира на постизање квалитетних услуга, подстицање иновативности да се развије нов производ и да се унапреди њхова производња и услуга потрошачима.

Стратешка контрола је велики труд и напор топ менаџмента на различите начине. Менаџмент може контролисати перформансе на неколико различитих нивоа- индивидуалном, функционалном, производном, дивизионом, и на нивоу стратешке пословне јединице. Евентуално контрола може се усредсредити на перформансе које посматра: финансијски рацио (однос) и на промене цена акција фирме. Стратешка контрола може бити спроведена директно кроз формалну организацију где је јасна комуникација тј. одређена структура односа и процедура које се користе за остваривање организационих активности, а може и кроз неформалну организацију, где су заступљени интерперсонални односи и интеракције појединаца и група који долазе у међусобни контакт.

Постоје различити системи контроле које би требало ускладити са организационом структуром, тако да при уочавању проблема се може сигнализирати. Сви ови контролни системи користе рачунаре јер се

једино на тај начин може контролисати целокупно пословање.

При избору стратегије акценат је на достизању ефикасности, док је у процесу контроле акценат на жељени ниво ефикасности, те у тој сврси контролишу се одговарајуће стратешке тачке јер је немогуће контролисати све параметре.

Обзиром на динамичност окружења потреба за системом контроле је велика. Систем контроле реагује на принципу повратне спреге, тј. он омогућава неопходне информације о односу организације са окружењем, тј. да ли су испуњени циљеви или не.

Стратешки контролни систем је неопходан што због усмеравања ка дефинисаним циљевима, што због динамичке и комплексне средине која условљава проблеме при спровођењу стратешких одлука.

Контрола омогућава брзу корективну акцију уколико долази до одступања услед дејства већег броја фактора. Брже приступање корективним акцијама омогућава мање деловање на крајње резултате спровођења стратегије.

Битна карактеристика контроле није само окренутост предходном пословању, већ и настојање да се не догоде у будућности. Однос људи према контролном систему је јако битан.

Фокус стратешке контроле је на спољашне и унутрашње окружење. Улога топ менаџмента је да прилагоде унутрашње операције са спољним окружењем. Значи, стратешка контрола је интеракција између варијабли окружења и организационих интерних операција.

4.8. Стратегијски менаџмент и непрофитне организације

Стратегијски менаџмент се у принципу може подједнако применити и на профитне и непрофитне организације, али са знатним разликама која је најочигледнија по изворима прихода. Битно је дефинисати да је форма непрофитне организације подржана из приватних фондова и постоји да доприноси добробити друштва.

Профитне организације приход остварују продајом, непрофитне организације могу остварити приход из разноразних извора као што су таксе, прилози, или чак и продаја, али код профитних организација приход пристиже директно од потрошача – оних који купују њихове производе или услуге. Међутим, непрофитне организације остварују приход од индивидуалаца који можда никад не користе «производе» те организације као на пример, добротворне организације које могу да обезбеде добро плаћање породицама које сиромашно живе. Услед наведеног, извори ових фондова су порези власника високих плата. Значи, јавне организације су форма непрофитних организација које креира, основа и регулише јавни сектор.

Друга разлика профитних и непрофитних организација је у планирању јер су одлуке њихових менаџера више усмерене ка јавности и подлежу њиховој оцени.

Такође, профитне организације имају јасно дефинисану мисију и циљеве које су основа за постизање успеха што није случај код непрофитних организација, које не могу мерити организациони напредак или ефективност.

Примена стратегије у непрофитним организацијама је веома видљива и политичка, па чак иако се стратегија може применити на рационалан начин, менаџери јавности ће и даље радити на један јединствен начин. Пракса је указала да непрофитне организације имплементирају своју стратегију на више централизован начин него профитне и ангажују особље које по својој професији нису тако блиски организацији у којој

раде. Стратешку контролу је тешко постићи јер циљеви нису јасно дефинисани ни мерљиви.

Међутим, и профитне и непрофитне организације требају анализирати интерно и екстерно окружење, и формулисати мисију и циљеве да би задовољили тј. постигли потребе одређеног друштвеног сегмента. Непрофитне организације требају дефинисати стратегију која је у складу са њиховим снагама и слабостима у складу са опасностима и шансама из окружења, тако да постигну одговарајућу предност у свом пољу. Да би применили стратегију морају дефинисати одговарајућу организациону структуру која ће им омогућити да се суоче са захтевима окружења и културом тако да повећају организациону ефективност.

5. Старегисјко управљање људским ресурсима у великим и малим компанијама у глобалном окружењу

5.1. Увод

Све компаније, велике или мале настоје да своје пословање временом прошире ван оквира своје земље. Савремено доба развојем технике и технологије олакшава и комуникацију међу људима; просторна удаљеност не представља више отежавајући фактор у пословању. Присутна је лакоћа пословања и распростирање пословних активности ван оквира матичне земље. На успешност пословања великих и малих компанија утичу бројни фактори које треба имати у виду када се припремају пословне активности, а посебно је значајан фактор културе, тј. утицај културе на управљање људским ресурсима. За савремено пословање је веома важно размотрити систем управљања људских ресурса у различитим срединама, њихове сличности и разлике, а посебно односе који се развијају у развијеним земљама Европе и неким привредама и земљама у транзицији са освртом на Сједињене Америчке Државе. Битно је знати како различите земље управљају људима, како налазе равнотежу између потреба радника и запослених да би били конкурентни на глобалном тржишту, да ли треба развити посебне системе менаџмента људских ресурса прилагођене локалним тржистима рада и сл. У циљу што боље примпреме менаџера за глобално пословање неопходно је уважавати, размести и упознати се са специфичностима које постоје у раличитим културним регионима (9). У складу са наведеним циљем у раду се указују специфичности стратегија управљања људским ресурсима у великим и малим компанијама у неким земљама.

5.2. Стратегија управљања људским ресурсима у Јапану

Да би што боље разумели стратегију управљања људским ресурсима у Јапану треба кренути од чињенице да Јапан нема природне ресурсе, тако да је њихова влада била приморана да у различитим индустријама створи компетентну радну снагу тј. за њих нису битни само сати проведени у обуци, већ и методе. Јапанске организације инвестирају у своје људе више од других нација. Почетна фаза нагласава изградњу тимског рада и решавање проблема, али током времена се иде ка стварању радне снаге која је лојална, флексибилна и способна да се

адаптира на брзе промене технологије.

Синдикати имају седиште у компанијама, а занимање чланова синдиката је прилично разноврсно и укључује супервизоре. Данас број чланова синдиката опада у односу на раније године када је синдикат бројао преко 90% запослених. (Ланговић Милићевић и Цветковски, 2009). Синдикати се углавном баве платама које се одређују током пролећне кампање. Воде се преговори између синдиката и компаније, али водеће ставке представљају преговори између индустријске федерације и групе запослених. Јапански синдикати су саставни део фирме, који имају заједничке интересе у успешном функционисању фирме.

За разлику од Сједињених Америчких Држава однос између менаџмента и радника није противнички. Код кретања запослених, нормална пракса је започети регрутовање одређених универзитетски образованих људи пре него што стварно запошљавање почне. Такође, када су економски тимови лоши, фирме ће се често ослонити на хонорарне раднике. Промене посла су у повећању, али посматрајући систем унапређивања у Јапану, који се заснива на сениорским положајима, тешко да ће искусни радници радити толико дуго, када се зна да су промене које се данас дешавају јако брзе. Сениорски систем унапређивања је у Јапану створио вредне, али некреативне директоре. Ново-запослени уче кроз процес рада и од њих се очекује да ураде све.

Национална култура охрабрује осећај колективности и подразумева јаку идентификацију са експертизом занимања тј. радници виде себе као део фирме у којој су запослени, а не као неког менаџера због кога та фирма постоји.

У Јапану систем награђивања почиње месечном платом која је заснована на образовању. Плата се повећава сваких дванаест месеци и ова прогресија је базирана на принципу сениора. Раст плата је углавном спор до тридесет и пете године старости, али од четрдесете до четрдесет и пете године стопе пораста плата су у успону, све док радници не дођу до педесете године када се ова прогресија успорава, или зауставља. У Јапану су боље плаћени комплекснији послови. За прековремени рад може се добити и до 20% већа плата (Ланговић Милићевић и Цветковски, 2009). Месечна плата покрива социално осигурање, пензионо осигурање и осигурање у случају губитка посла. Два пута годишње бонуси могу сачињавати и до 33% годишње надокнаде, али се надокнада не сматра мером личне вредности као у

Америци. Повећање плата и унапређење су аутоматске и оне су резултат посла, а не само изузетног пословног успеха. Док су ови бонуси уобичајени, главни покретачи су занимљиви пословни задаци, могућност обуке и унапређење на неко менаџерско место. Осим пословних резултата ту је укључено и образовање, способност комуникације, кооперативност и осећај одговорности. Јапанске фирме и даље узимају у обзир године старости и године радног стажа када се планирају унапређења.

Јапанске фирме обезбеђују олакшице као што су путни трошкови, оброци на послу, породични додаци и коришћење објеката компаније за рекреацију. Ове погодности стварају задовољство послом и везују раднике за фирму. Здравствено осигурање је обезбеђено кроз план компаније, или програмом националног здравственог осигурања.

Статусне разлике између менаџера и радника су ретке и сви се гледају као колеге. Разлике у платама између радника и директора су много мање него у Сједињеним Америчким Државама.

Поред свега наведеног поставља се питање — "Да ли се јапански менаџмент људских ресурса може применити и ван Јапана?" Може се рећи да је јапански систем менаџмента људских ресурса добрим делом примењив и ван Јапана, али не у потпуности. Јапанске глобалне компаније са седиштем у Сједињеним Америчким Државама су послтигле велики успех захваљујући примени сопствених система менаџмента људских ресурса на културу домаћина. Међутим, пракса људских ресурса Тојота-е у САД-а, није иста као и у Јапану.

5.3. Стратегија управљања људским ресурсима у Европи

Европу карактерише различитост култура. Мултинационалне корпорације које желе да послују у Европи морају разумети националне културе, традиције рада, владу и економску филозофију. Људски ресурси креирају врхунски менаџмент, али их локална култура и политика владе обликује.

Земље Европе се крећу ка економској интеграцији на различитим нивоима. Стварањем евро зоне и пуштањем у промет евра довело је до интеграције између великих фирми када је у питању њихов ланац набавке, финансијске операције, маркетиншке и новчане стратегије и филозофије људских ресурса. Дошло је тога да се створила већа конкуренција и веће тржисте, а самим тим и већа могућност избора при запошљавању и већег избора радне снаге, гледано из угла менаџмента људских ресурса. Евро је омогућио запосленима из разних земаља да упореде своје зараде, стандард живљења, правила пензионисања и сл. Иако је заједничка валута довела до промена у пословној пракси, промена на тржишту и промена у раду влада, значајне разлике остају и даље у томе како људи управљају. Три највећа пословна партнера: Француска, Немачка и Уједињено Краљевство и даље имају различите системе менаџмента људских ресурса који одсликавају различите културе, законе, традиције рада и економске системе.

Као и Јапан и Француска се класификује као култура високог контекста. Комуникација мање зависи од онога што је речено од онога како, или када је речено. У Француској су људи и односи увек важнији од поштовања правила. Радна снага, управљање и влада су саставни део пословног окружења. Влада прописује легални оквир битних ствари, а радна снага и управа праве договоре о детаљима и имплементацији у свакодневни пословни живот. Обука и развој запослених имају висок приоритет међу друштвеним партнерима уз владу која обезбеђује финансијску и техничку помоћ за незапослене и за оне индустрије где су послови постали сувишни. Француска свој успех постиже захваљујући људима који имају иста размишљања када се ради о суштинским стварима. Француски синдикати су јединствени, зато сто је њихова орјентација политичка, а не друштвена, или економска. Различити типови колективних уговора чине основу односа између послодавца и запослених на скоро свим нивоима. Без обзира на велику улогу синдиката у француском друству раднички немири су учесталији

него у Сједињеним Америчким Државама. Део разлога лежи у веровању француских радника да имају мало економске мобилности, те тако стављају пред послодавце и владу више захтева које они требају да испуне. Француска је строжија по питању структурне класе, али она има велику социјалну заштиту, чак и када цена рада падне. Запошљавање и избор метода и закона не разликује се много од оних у Сједињеним Америчким Државама. Највећи број новозапослених је запослен на основу пробног рада који је подложен колективним преговарачким споразумима. Отпуштање радника у приватном сектору не разликује се много од праксе Сједињеним Америчким Државама. Обично се мора обезбедити опширно образложење, а потом следе строге процедуре. Отпуштање радника у јавном сектору је много теже. Смањивање и реструктурирање преовлађује и морају се следити посебне процедуре. Сигурност посла и слободно време су важнији људима у Француској него у Америци. Квалитет живљења је важнији једном Французу него што прековремени рад за екстра накнаду може бити Американцу. Раздвајање између оданости послодавцу и оданости породици, или другим ванпословним активностима је широко. Квалитет живота је очигледан у дугим годишњим одморима и у опуштеном ставу који послодавци имају према мешању посла и задовољства на радном месту.

Немачки радници много раде, увек говоре оно што мисле, увек су тачни, озбиљни, дисциплиновани, методични и прецизни, али они имају плаћене годишње одморе, плаћене празнике и цена рада је највиша у свету.

Доношење одлука траје дуже него у САД, али ово је обично због тога што немачки радник испитује сваку могућност.

Радна снага, менаџмент и влада стављају велики нагласак на обучавање, нарочито стручно. Обиман приправнички програм је доступан квалификованим младим људима. Напредовање изнутра је преовлађујући метод за развој менаџера у Немачкој. Очекује се да су менаџери и професионални техничари завршили факултет и њихово образовање јако нагиње према инжињерингу и другим специјализованим областима.

Пожељни квалитети за менаџмент и руковођење из немачке перспективе су врхунске техничке и комуникацијске способности. Док би американци радије имали лидере који су харизматични и самопоуздани. У поређењу са Уједињеним Краљевством и Француском,

Немачка има најмању размеру особља у односу на линијске раднике. То значи да немачке фирме имају мање слојева у менаџменту, а већи обим контроле, или линијских радника који желе и способни су да раде посао особља.

Немачки устав даје право запосленима да се организују, а синдикате организује индустрија, док занатски синдикати не постоје. Највећи синдикат је ИГМ (индустријски синдикат металских радника) који је одговоран за индустрију аутомобила, челика, машинске алате, бродоградњу, ваздухопловство, космичку и електротехничку индустрију. Ни једна индустрија не доминира политиком синдиката, а ИГМ поставља модел у преговорима за све уније. Циљеви синдиката су веће плате, мање радних сати, бенефиције и дужи годишњи одмори.

Иако Немачка не пружа доживотну гаранцију запослења, постоје строга правила за прекид уговора о запослењу, што чини отпуштање непродуктивних радника тешким. Карактеристика јединствена за Немачку је правно дефинисана улога радне снаге у свим пословним одлукама. Запослени имају извесна права и обавезе у вези са послодавцем и као група имају право да учествују у стварима које се тичу рада постројења. Свако предузеће, осим најмањег, мора да има радни савет који представља запослене, упућује жалбе и осигурава утицај на пословне одлуке вазне за раднике. Величина радне снаге, системи компензације, системи селекције, планирање посла, обука, реструктуирање и прекид посла су примери где радни савети и менаџмент деле надлежност. Менаџмент под ко-детерминацијом јос увек задржава суштинску моћ, али пошто мора да узима у обзир и перспективу радних савета, веза између планирања људских ресурса и планирања пословања се знатно увећала. У пракси радни савети имају велику правну моћ, али генерално немају потребе да је користе. Интереси радника су ближе усаглашени са циљевима фирме због сталне интеракције између радника и менаџера, а да то не ствара суштинску нееластичност за менаџмент. Обавезне пензије, осигурање за незапослене, здравствено осигурање, породилске бенефиције, шест недеља годишњег одмора и тридесет и пет сати максимално у недељи само су неке од бенефиција које прописује закон. Такође, плаћање по сату је изузетно високо, тако да је логично закључити да су радници у Немачкој мотивисани за рад и новцем и привилегијама.

Велика Британија је једна од главних трговинских партнера Сједињених Америчких Држава и примарни извор за директне стране инвестиције. Велика Британија је и прва европска локација за јапанску

аутомобилску индустрију и азијску електронску индустрију. Енглески класни систем и даље постоји без обзира на промене које су настале, људи и даље теже да остану у класи у којој су се родили. Британци воле традицију и мрзе промене. Као и Немци, Британци функционишу у култури ниског контекста, где људи говоре тачно оно што мисле.

У Уједињеном краљевству менаџери су ређе универзитетски образовани, или технички обучавани него у другим напредним нацијама. Један од разлога је и тај што је менаџерски посао мање цењен него право, медицина, финансије, или државна служба. Једна студија је показала да само 40% британских корпорација има буџет за образовање својих запослених.

Колективни преговарачки процес у УК-у је сличан оном у САД, јер су оба заснована на супротстављеној вези између радника и менаџмента. Колективно преговарање је такође мање регулисано правним оквиром, а више одређено обичајним правом и праксом. Колективно преговарање се одвија на нивоу индустрије и на нивоу компанија. Колективни уговори се односе на плате, класификацију посла, плаћање прековременог рада и рада у сменама, број радних сати у радној недељи, процедуре за превазилажење несугласица и промене уговора. Док се активности људских ресурса, као сто су: смањење броја запослених, одабир, обука и напредовање превасходно у надлежности фирме, са или без помоћи синдиката, што је исто као и у Сједињеним Америчким Државама.

При запошљавању методи селекције су старомодни са скоро потпуним ослањањем на: упитник, интервју и препоруке да би се донела коначна одлука, а ретко се користе центри за тестирање и процену. Закони о једнаким условима за запослење постоје, али не постоје закони против дискриминације, као на пример по старосном добу и сл. Жене које раде на скраћено радно време и привремени радници су важан извор флексибилне радне снаге и они су углавном мање плаћени и имају мање бенефиције.

Послодавци у УК-у за разлику од континенталне Европе имају велику слободу коју им даје влада што се тиче отпуштања радника и смањења организација. Радници отпуштени због смањења броја запослених добијају скромне одштете које је прописала влада.

Ни менаџмент ни радници немају стратегије планирања рада попут грађења тима, или кругова квалитета. Менаџмент види јачање радника

као претњу њиховој аутономији, док синдикати имају друге приоритете, као што су висина плате, сигурност посла и укључивање у доношење одлука менаџмента.

Британски супервизори на првој линији, за разлику од оних у Немачкој, имају један стил менаџмента који наглашава подршку и разматрање пре него садржај задатка. Радници у производњи теже већем утицају на планирање посла, поделу и одређивање броја потребних радника.

У УК-у плаћање је функција класификације посла у којој су запослени плаћени по истој стопи за исти посао, што на неки начин одговара синдикатима. У току протеклих неколико година планови за плаћање по учинку су се појавили, али их је још увек мање него у Сједињеним Америчким Државама. Посебне привилегије су привлачне и већину обезбеђује влада, укључујући и програм националне здравствене заштите.

5.4. Стратегија управљања људским ресурсима у земљама у транзицији

Комунизам је земље Источне и Централне Европе оставио лоше припремљене за установљивање тржисних реформи и прихватање тржисне привреде. Створили су се милони непродуктивних радника, напуштене фабрике, уништена инфраструктура, висока незапосленост и незаустављива инфлација. Земље Централне Европе као сто су: Мађарска, Пољска и Ческа су направиле огроман напредак. За разлику од њих земље Источне Европе као сто су: Русија, Украјна, Бугарска, Румунија, и наша земља напредовале су и напредују много спорије. Кина је посебна земља, земља са два система, у којој још увек влада комунизам, али земља коју комунизам није спречио да напредује и да се отвара према свету. У Кини се већ увелико врше тржисне реформе које су показале завидне резултате посебно на економском плану, али и на свим другим пољима.

5.5. Стратегија управљања људским ресурсима у Кини

Посто је у претходном систему хумани систем био запостављен улога људских ресурса ће одиграти главну улогу у прилагођавању радника водећим државним, некада државним, а сада приватним фирмама и новим фирмама које су се појавиле на тржисту да што лакше и безболније пређу на нови систем и да се у потпуности прилагоде новом тржисном систему. У системима отвореног тржиста запослени и менаџмент траже професионалце из људских ресурса за руковођење, што није традиција привреде у транзицији.

Директор персонала у предузећима које контролише влада је често био повезан са комунистичком партијом. Партија је хтела да има политички глас у компанији и користила се кадровским титулама да би имала легитимитет. Централизован план је зависио од радника који су сарађивали. Напредовања су додељивана на основу веза и лојалности партији. Обука менаџера није била ни доступна ни цењена. Под комунизмом, стварање веза и зависности од односа за услугу били су поштоване и вредноване вештине.

Кина, најмногољуднија земља на свету мења се великом брзином. Пословати данас у Кини није ни мало лако, једна од највећих препрека је корупција, поткупљивање и подмићивање. Страни послодавци

вероватно неће имати проблема да привуку неквалификовану радну снагу која жели да ради за малу плату, али послодавци морају такође, да буду спремни да дају доживотно запослење, стамбене попусте, породилско боловање, пензије за запослене, као и исплате у готовом за оне већ пензионисане.

У Кини страни власник мора да плати држави за већ обучене раднике. Када постане неопходно отпустити запослене морају се пратити строга правила, која прописује влада. Највећи број послодаваца обезбеђује дарежљиве отпремнине у нади да ће избећи дуге и скупе правне процедуре.

Поменути промене у глобалном окружењу обликују и стратегију управљања људских ресурса. Са друге стране организација савременог предузећа услед све изразитијих промена у окружењу изналази нове организационе форме, нова структурна решења, довољно флексибилна и нужно адаптивна. Нова организација има дубоке и значајне импликације на праксу менаџмента људских ресурса и узрокује крупне промене тј. сад је акценат на људским ресурсима и управљање њиховим потенцијалима. Због одлучујуће улоге људских фактора у пословању предузећа, сматра се да су инвестиције у људе далеко атрактивније у односу на улагања у физички капитал али и да је неопходно добро упознати културне специфичности управљања људским ресурсима у појединим регионима услед глобализације. Наравно, треба увек имати у виду да на политику и праксу управљања људским ресурсима утичу постојећи културни и структурни фактори. Заправо, све се више пословних активности реализује ван оквира матичне земље и тада је неопходно познавати, разумети и прилагодити се културним различитостима које су присутне у стратегијама управљања људским ресурсима.

6. УТИЦАЈ КУЛТУРЕ НА СПАЈАЊЕ И ПРЕУЗИМАЊЕ МАЛИХ И ВЕЛИКИХ КОМПАНИЈА У ГЛОБАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ

6.1. Увод

Од раних 1980-их, број спајања и аквизиција пословних система ван оквира матичне земље знатно се повећао на европским и светским размерама. Ризици неуспеха су посебно велики у трансакцијама ван оквира матичне земље у којима су присутне културне разлике тако да је процес интеграције посебно тежак. Стога је неопходно да се развију алатке које олакшавају интеграцију различитих култура у трансакцијама ван оквира матичне земље. Овај део рада указује на истраживање како одређени приступи интеркултуралног менаџмента могу да допринесу успешној пословној сарадњи и развоју пословних система. Аутори анализирају могући процес интеграције тј. могуће проблеме који се могу јавити спајањем француске компаније, немачка компанија услед евидентне културне различитости. Да би реално могли да анализирамо могући утицај културе на процес интеграције, неопходно је да разумемо специфичности међународног удруживања и преузимања.

6.2. Припајање и преузимање компанија и глобализација

Спајање и преузимање пословних система може бити дефинисано као стратешки споразум између две или више независних фирми које одлуче да деле своје ресурсе (технолошке, производне, продају, итд) са циљем да се постигну заједнички циљеви.

Интегрисана предузећа треба да одреде расподелу акција између бивших акционара, штабног одељења и руководства новог ентитета. На оперативном нивоу, активности новоформиране компаније треба да буду координисане, што често захтева реорганизацију. Мора се нагласити да су такве организационе промене теже када удруживања подразумева компаније из различитих земаља. У ствари, у

трансакцијама ван оквира матичне земље спајања и преузимања, фирме се суочавају са проблемима везаним разлике корпоративне и националне културе (Јовановић и Ланговић, 2007). Културне разлике могу утицати на различита тумачења невербалне и вербалне комуникације. У процесу спајања две компаније је важно да се носиоци ових активности фокусирају на процес интеграције, и да на самом почетку разјасне шта они виде као своје културне идентитете.

Спајање пословних система се заснива на постојању заједничког пројекта и тада је неопходно ефикасно управљање људским ресурсима. Због тога је неопходно да компаније схвате предности у вези са спајањем, тако да могу да се концентришу на постизање циљева које су заједно поставили. Када је у питању управљање људским ресурсима, треба предвидети и дефинисати неопходне промене које ће довести до успешне трансакције. Када је процес спајања два пословна система тада се захтева формирање мешовитих радних тимова. С обзиром на различите интересе менаџера, комуникација игра значајну улогу. Коначно, препоручљиво је да се предвиде културне промене у оквиру компаније, дефинише метод рада алата и стил управљања. Стварање нове корпоративне културе која интегрише позитивне аспекте тј. разумевање и поштовање културне различитости помаже у избегавању сукоба.

Процес интеграције компанија на глобалном нивоу је осетљив процес, посебно када се узму у обзир различите културне позадине укључених предузећа. Фактор културе се понекад посматра као препрека за успех спајања и аквизиција, али Piero Morosini, Scott Shane и Harbir Singh (Morosini, Scotte и Singh, 1998) тврде да културна дистанца може и побољшати перформансе пословних система уочавањем и нових мерила вредности. Larson и Risberg (Larson и Risberg 1998) показују да културне разлике утичу на повећање културне свести и бољег и флексибилнијег приступа реализацији пословних активности посебно у савременим условима пословања када су промене константне. Ефикасно управљање културним разликама је оно које може да допринесе повољном исходу међународних спајања и аквизиција пословних система. Бројна истраживања су указала да оне компаније

које су уважавале културне разлике су увелико побољшале резултате свог пословања.

6.3. Значај интеркултурног менаџмента у стратегијском управљању у условима глобалног пословања

Емпиријска истраживања које је спровео Хофстед на националном и корпоративним културама допринела развоју интеркултуралног менаџмента у области управљања (Hofstede, 1980; Hofstedovo & Hofstedovo, 2005). Интеркултурни менаџмент се разликује од међународног менаџмента јер интеркултурални менаџмент се фокусира на понашање организационих и људских ресурса (Adler, 2002). Интеркултурални менаџмент покушава да процени утицај културе (националне и организационе) на перцепције, интерпретације и поступке менаџера. Култура се може дефинисати колективно програмирање ума које чланове једне заједнице разликује у односу на друге. Ово колективно понашање је систем који се стиче током процеса социјализације. Национална култура, која се одражава на вредности, мисли и понашање у друштву, наставља да игра улогу исконском упркос процесу глобализације. У области управљања, културни систем даје појединцима когнитивне способности и специфичан приступ у решавању проблема. Према томе, сарадници из других земаља ће вероватно пронаћи различита решења када се суочавају са истим проблемима. Истраживање спроведено у интеркултуралном менаџменту има тенденцију да се фокусира на проучавање интеракције менаџера из различитих система. Ово истраживање је усмерено на "критичне инциденте", због културних разлика. Ови инциденти су произведени у процесу комуникације или у ситуацијама када се очекује тимски рад у којима очекивања и понашања менаџера разилазе и доводе до интеркултуралног конфликта. Интеркултурни менаџмент игра важну улогу у међународним пословним активностима, где пословне партнере из неколико земаља постављамо у ситуацију тимског рада. Ипак, данас се очекује тимски приступ у реализацији пословних активности без обзира на културну позадину менаџера, при чему услед погрешне интерпретације вербалне и невербалне комуникације може доћи до сукоба и неспоразума. Ово потцењивање културних фактора је и даље присутно на светској пословној сцени, иако је спајање компанија, пре свега, спајање и различитих људских

бића. С друге стране, стратешки приступ базиран на концепту дивергенције узима у обзир културни плуралитет и стабилност појединих система.

У међународним спајањима и аквизицији пословних система, конвергенција насупрот дивергенцији углавном се односи на три области: (1) организације, (2) корпоративне културе и (3) управљање људским ресурсима.

6.4. Управљање интеркултурним разликама у интегрисаним компанијама

У следећој анализи фокус је на једном приступу за управљање културним разликама. Аутори су прикупили податке обављених истраживања једене уздужне интеграције, што је резултат спајања француске компаније и немачке компанија. Емпиријска студија се у основи заснива на секундарним подацима који су прикупљени након стварања нових компаније ове две културе. Праћење података се простире од 2007 до 2009. године. Прикупљени подаци су покривали годишње извештаје о спајању француских и немачких компанија, интерних докумената, као и текстова објављених у француском и немачком Business Press (дневних новина као што су Les Echos и Frankfurter Allgemeine Zeitung ", недељне и месечне часописе као што су L'Proširenje и Die Uirtschaftswoche) (Јовановић, Ланговић, 2010). Због стратешког значаја за обе земље спајање, начин формирања нових група је обављено и приказано веома детаљно.

Поред анализе секундарних података, дошло се до резултата разговори који су обављени са 16 француских и немачких менаџера на различитим локацијама у Француској и Немачкој. Интервјуисани менаџери су били директно укључени у процес интеграције њихових пословних система. Због поверљивости, било је неопходно да се њихова имена не наводе.

Од интервјуисаних менаџера је тражено да опишу интеркултурални процес интеграције тј. да описују ситуације што детаљније, и да укључују информације о контексту и главним актерима. Које су тешкоће? Које су комплементарности? Која су могућа објашњења? У

циљу постизања што веће објективности, исти догађаји су представљени од стране осталих актера који су укључени.

Важно је напоменути, да је веома тешко добити приступ примарним подацима, углавном због конфликта који се јављају у току и након процеса интеграција. У разматрању могућих методологија за проучавање динамике стратегије, аутори подвлаче да су секундарне методе, посебно прилагођене пост-хок анализи. Предност секундарне методе је у мањој пристрасности посматрача. Међутим, уколико се анализа тј. истраживање углавном ослања на секундарне податке има и неколико недостатака који ће вероватно ограничити допринос емпиријског студија. У ствари, прикупљени подаци могу одражавати само део пословне реалности и неке информације могу бити интерпретиране, нпр новинара у случају пословне штампе. Упркос овим недостацима, прикупљене информације омогућавају да се боље схвате главни аспекти процеса интеграције.

Резултати су указали да менаџеру у процесу интеграције и припајања користе неколико мера у управљању културним разликама између партнера. Ове мере се тичу (1) организације (структура, ток графикон), (2) корпоративне културе и (3) управљања људским ресурсима (сарадње и тимског рада, лидерства, тренинга и каријере).

Поштовање равнотеже по националности и по надлежности је довело до значајног премештања запослених. Суочени са корпоративним културама које су се значајно разликовале, менаџери новонасталих компанија препоручују политику људских ресурса која има за циљ изградња заједничког пословног духа. Углавном се усвоја енглески као службени језик и корпоративна култура је заснована на духу тимског рада. Препоручљиво је одвојити велико број људи који треба да ради на хармонизацији и интеграцији људских ресурса. Запошљавање нове радне снаге доприноси изградњи нове корпоративне културе. Менаџери који су имали искуство рада у овим компанијама спајања и припајања различитих култура " сматрају културне разноликости као посебне предности нове обједињене компаније. Као резултат тога, неколико радних тимова чине запослени различитих националности. Културне разноликости представљају извор: креативности, оригиналних идеја. Иначе треба напоменути да је у циљу олакшавања процеса

интеграције, препоручљива промена структуре организације, са неколико "моно културних" тимова у "дво-или три-културне" тимове. У складу са наведеним променама у току реализацији пословних активности претпоставља се да је могуће да се чланови мултукултуралних тимова суоче са неким проблемима који се морају брзо решавати. Као први проблем је дружење чланова тима само са припадницима своје културе: Немци са својим колегама из Немачке, Француски менаџери са својим колегама из Француске.

Наведена ситуација је доводила до застоја у комуникацији и реализацији пословних активности. Анализа ове ситуације је указала да застој произилази услед различитих схватања и тумачења појма сарадње и тимског рада. За немачке инжењере, појам о сарадњи подразумева тимски рад, са циљем да се достигне заједнички циљ, за француске инжењере, тај исти појам подразумева да циљ треба да се достигне кроз рад на индивидуалној бази. Немачки менаџер је изјавио: "Наша концепција је да сваки члан тима активно доприноси реализацији циља и зато сноси одговорност ". Француски менаџер је изразио другачије мишљење: "У нашем тиму су високо квалификовани инжењери који знају шта раде, они стварају иновативне идеје. Уколико тражимо превише кохеренције и хармоније у тиму, ми ћемо изгубити креативност. Свака размена информација није неопходна и кошта превише времена, исто важи и за постизање консензуса сви чланови тима. Мо ћемо се фокусирати на наш циљ, а вођа тима је ту да доноси одлуке ".

Као последица тога, тимски рад ће се разликовати у зависности од тога да ли су чланови немачки или француски. У мешовитој групи, Французи ће имати тенденцију да се осећају затворено њиховим недостатком слободе акције док ће Немци, напротив, остати са идејом да су њихови француски партнери индивидуалисти и непредвидиви. Само систематска објашњења културних разлика омогућава превазилажење тих препрека које неминовно изазивају трвења између логике конкуренције (Француска) и логике сарадње (Немачка).

Порекло ова два концепта почива на социјализацији, и прецизније систему образовања, што ће се детаљно образложити у раду али када се представља пракса Јапана. Немци уче о важности тимског рада, тако да

сваки члан тима допринесе на равноправној основи достигању резултата. Ова потреба за хомогенизацијом и демократизацијом се налази на свим нивоима немачког друштва. Мотивација је суштинска оријентација (Гемеинсцхафт = заједнице). Честе употребе немачког префикс "мит" (што значи "са") показује важност сарадње у немачкој култури: члан групе зове се "Митглиед", запослени "фонд запослених", сарадњу "Митарбеит", ко - менаџмент "Митбестиммунг". Са друге стране, француски образовни систем ставља акценат на интелектуалној супериорности, индивидуална достигнућа и конкурентности. Исто тако, француско и немачко схватања лидерства указује на неколико разлика. Из наведених разлога врло је значајно познавање, разумевање и поштовање културних разлика приликом управљања људским ресурсима у савременим условима пословања.

6.5. Културни аспекти стратегијског управљања

Култура је – последњих година – доминантан фактор менаџмента свуда у свету. Нарочито је важно истаћи да глобални стратегијски менаџмент почива на интеркултурним стубовима глобализације и регионализације светске економије.

Култура се појављује на сцени менаџмента почетком осамдесетих година XX века, као тајфун који дува са Далеког истока. Снажна и експанзија јапанске привреде, а затим и привреде целог Азијско – пацифичког региона наметнула је културу као кључни фактор економског успеха. Носиоци овог културног таласа су, средином осамдесетих, биле јапанске трансплант компаније, да би, већ почетком деведесетих, почело да се говори о проблему «културне контаминације», који је почео да брине западноевропске и америчке менаџере. Постојало је све јасније да ће се, на крају миленијума, битка за светско тржиште водити између различитих култура, пре него између различитих макроекономија. У том смислу, на пример, познате светске консултатнске куће почеле су, уместо продаје знања у подручјима каква су тотални квалитет, управљање према циљевима и сл. – да продају *културу*. Културу као стратегију. Схватање културе партнера (или конкурента) у глобалној трговини постало је кључни фактор успеха у преговарању или у освајању тржишта. Култура је, дакле, суштина сваке успешне организације.

Да подсетимо, стратегија није само *позиционирање* компаније на тржишту или аналитички развијен план развоја исте; *стратег*ија је сагледавање перспективе организације, а у смислу развоја нових идеја, као и разматрања различитих могућности реаговања на промене у окружењу. Те промене у савременом свету настају, углавном, у сукобу различитих култура, тако да постоји значајна веза између пословно – развојне стратегије компаније и њеног културног окружења.

У неким организацијама култура има такав значај да поприма елементе *идеологије*, тј. постаје веома утицајна снага организације, која се сврстава у њене најзначајније елементе какви су структура, систем и

моћ. У том смислу, може се говорити о три концепта стратегијског управљања који су везани за културне аспекте организације.

Прво, концепт «заједничке визије», који се заснива на развоју људских ресурса организације, али тако да се основне вредности компаније «уграде» у ментални и мисаони систем менаџера. На тај начин ствара се заједнички «систем вредности» чланова менаџмента, односно ствара се јединствена идеологија, као израз тзв. «обогаћивање културе». Концепт «заједничке визије» ослања се, делимично, на МБО концепт, пошто заједнички систем вредности чланова менаџмента изједначава њихове циљеве са циљевима организације. У овом концепту постоји и биолошка метафора, где формална структура компаније представља њену организациону анатомију, у којој се издвајају међуљудски односи и процес управљања као њен *физиолошки* део, а установљење норме и вредности - њен *психолошки* део (<http://www.psihoworld.co.ba/jung.htm>).

Друго, концепт «политичке игре», који је супротан предходном концепту. овде се не говори о развоју заједничких културних вредности у организацији, а у циљу остварења стратешких циљева компаније. Овај концепт инсистира на различитости циљева појединаца и група у истој компанији, који (односно: које) играјући мале политичке игре, надмудрујући једни друге, конфротирајући интересе – терају компанију напред.

Трећи концепт може се назвати концептом *маневра*. Наиме, организација није само пуки произвођач роба и услуга, већ тежи и да ојача своју моћ и утицај у окружењу, које није само економско (тржиште) већ и политичко, културно, правно. У том смислу, организација прибегава маневрима, који ће јој оснажити позиције. Пре свега стратегија организације са таквим концептом заснива се на сусретању других култура, покушајима њиховог мењања и прилагођавања властитој култури. Такође, у циљу остварења циљева компаније везаних за јачање његовог утицаја и моћи.

6.6. Стратешко управљање пословним системима и уважавање интеркултуралности

Са повећањем нивоа мултикултурализма у данашње стратешко управљање пословним системима и треба разматрати у светлу културолошких фактора који утичу на њихову корисност. Многи истраживачи у целости укључују и своја открића тј. интеркултурну димензију у пословању у последње две деценије. Са растућом националном разноликошћу у данашњем пословању, култура и даље важну димензију. Резултати истраживања која ће се приказати у раду указују да постоји још увек значајна разлика у важности за менаџере из различитих култура, што је јасан сигнал за интернационалне корпорације да нефлексибилна политика људских ресурса, која није прилагођена културним специфичностима, неће дозволити менаџерима да успешно управља запосленима. Дакле, истраживања доказују да постоје различите вредности међу различитим културама и самим тим свака интернационална корпорација мора да их буде свесна. Различите потребе и очекивања запослених у различитим земљама захтевају од менаџера људских ресурса да имплементирају политику која је довољно флексибилна да одговори локалним специфичностима и да на вишем нивоу задовољи персонална очекивања. Са друге стране развој информационе технологије се суочава са бројним изазовима, међу којима су културална различитост и интеркултурни менаџмент. Културална различитост је нераздвојива у глобалном развоју обзиром да чланови тимова имају различиту националну, организациону и професионалну културу. Сама различитост може имати повољан утицај на промовисање креативности али може бити и баријера у комуникацији и размени знања. Иако различите културе условљавају различите начине пословне комуникације, истовремено коришћење нове технологије у свакодневном пословном и приватном животу доводи до формирања универзалног обрасца понашања. Овај еволутивни процес дозвољава индивидуама на различитим локацијама, различитих култура, очекивања и циљева да буду део виртуелног тима. Значи, настоји се указати да постоји веза културолошког наслеђа једне земље, њене савремене пословне културе и њиховог утицаја на развој

информационе технологије, људских ресурса а самим тим на стратешки развој пословних система.

6.6.1. Стратешки управљање пословних система и управљање талентима

У глобалној економији, уколико се жели обезбедити развој пословних система мора се улагати у људски ресурс. Визија светских лидера је да привуче, развије и задржи таленат. Тако, у погледу управљања талентима увиђамо трендове тј. демографске промене, старење радне снаге и повећање глобалне мобилности. Само улагањем у таленте, они ће бити у позицији да успеју у високо конкурентном тржишту. Поред тога, организациона култура и развој лидерства има значајан утицај на задржавање талената. Узимајући у обзир ове факторе, приступ глобалног управљања талентима омогућава развој пословних система.

Одговорност за управљање талентима менаџмент дели у целој организацији - од директора до прве линије менаџера - да се идентификују и развију оптималне стратегије ангажовања запослених, лојалност и задржавање. Поред тога, у одељењу за људске ресурсе треба да се развије интегрисани и проактивни стратешки приступ у управљању талентима

Како задржати талентоване запослене је други проблем са којима се суочавају компаније. Награде и признања такође помажу и неопходно је креирати атмосферу заједништва, тимског рада и услове за њихв даљи развој и усавршавање. Да се привуче и задржи таленат, је врло критично, поред тога, компаније са добрим угледом су у предности за привлачење талената.

Још једна ефикасна стратегија запошљавања талената је усмеравање на специфичан извор талената. На пример, у ИБМ-у, је запослено 42% особа са инвалидитетом поседују кључне вештине за маркетинг, ИТ архитектуру и софтверски инжењеринг (www.ibm.com). По пажљивој процени садашње и будуће потребе организације у управљању људским ресурсима може развити стратегија у складу са циљевима компаније чиме се прави услов за даљи развој.

У исто време, организације требају планирати развоја талентованог руководства и важно је да се 1) утврди да ли програм развоја талентованих кадрова омогућава да организација буде конкурентнија, 2) да процени да ли су запослени видели програме руководства као легитимне. На пример, да ли их схватити озбиљно? Да ли ове иницијативе заиста утичу на доношење пословних одлука?

Дакле, потреба за талентима ствара кретање између земаља. Сједињене Државе се посебно ослањају на страни таленат, посебно у одређеним индустријским областима. На америчким универзитетима, на пример, нема довољно дипломираних студената из области науке и инжењерства, а до 2010. године, 25% научника нације и инжењера ће доћи до старосне пензије. Ове промене су се одразиле већ у 2000. години, тако да је 22% позиција у свету науке и инжењерства у поседу страних- стручњака, за разлику од 14% у 1990. године. Насупрот томе, земље као што су Кина и Индија имају богатство талената у науци, инжењерства и технологије. Сваке године, Кина производи 350.000 дипломираних инжењера и Индија 120.000, у поређењу са 63.000 у САД. (Altbach, Reisberg и. Rumbley, 2009)

Недавна студија глобалних компанија, на пример, наводи да су компаније забринута због развоја будућих лидера и развоја способности за управљање у глобалном пословном окружењу. Кључни резултати показују да је најважнији фактор у глобалном управљању талентима (ГТМ) степена учешће генералног директора, управног одбора и ГТМ лидера. У просеку, на пример, директори троше 16% свог времена да јавно говоре о ГТМ, менторству високог потенцијала, учествују у избору талентованих, управни одбор у 46% предузећа учествују у процени кључних запослених и 39% се састаје са изабраном талентованом радном снагом током године (Morton, 2005)

Недавна студија о глобалном управљању талентима указује да 43% компанија види задржавање кључних таленат као питање које ће имати највећи утицај за даљи развој пословних система. Даље, 72% организација је забринута због негативног утицаја на крајњи резултат због неадекватне вештина радника. Студија наглашава да је недостатак талената или боље рећи развој и задржавање талентоване радне снаге претња у многим глобалним компанијама. На пример, 33% компанија

наводи да може 11% своје радне снаге се повуче у наредне две или три године. Међутим, само 50% организација има дефинисане листе неопходних вештина за будућност (Fegley, 2006)

Студија 2004. године о процени високих перформанси кадрова тј. процена талентоване радне снаге које треба да представља будућност једног пословног система где су испитани руководиоци из шест земаља из 15 индустрија. Истраживања указују да значајно побољшање перформанси запослених, утуче на даљи развој пословних система (Fegley, 2006).

Најефикаснији процес за идентификовање талената су отворе и искрене дискусије. Ипак услед културне различитости немају сви исти приступ. Тако 80% америчких компанија има овај присту, у поређењу са 55% европских компанија (Dell, & Hickey, 2002). У глобалном управљању талентима акценат је на подстицању разноликости у развоју талентоване радне снаге. У оквиру развоја талетоване радне снаге акценат се ставља на пословање ван оквира матичне земље и упознавање са културним различитостима.

Гледајући у будућност компаније ће све више користити различите врсте радних односа, запошљавања и нестандартне моделе радних односа али за одржавање одличних резултата на глобалном нивоу све компаније морају да размисле о глобалном управљању талентима. Компаније које су већ покренуле питање талентоване радне снаге ће бити добро позиционирани за дугорочни раст.

6.6.2. Управљање талентима и стање у Европи

Бостон Цонсултинг Гроуп (Boston Consulting Group - BCG) и Европска асоцијација за управљање персоналом (ЕАПМ) спровели су истраживање са 1.350 руководиоца из 27 земаља Европске уније. Закључак до којег су дошли је да ће се Европске компаније суочити са проблемом недостака радне снаге, посебно талентоване радне снаге. Овај проблем је већ актуелан у Немачкој, Аустрији и Швајцарској. "Корпоративни руководиоци у Европи углавном су се сложили да су демографске промене проблем и да још нису измислили стратегију за адекватно реаговање "(Langovic Milicevic, Svetkovski, 2010). У

извјештају спроведеног истраживања се даје анализа најважнијих питања управљања људским ресурсима у девет европских земаља. "Људски ресурси никада нису играли значајнију улогу у послу него што је то данас", рекао је Ханс Бем, генерални секретар ЕАПМ. "Живимо у ери интелектуалног власништва и индустрије засноване на знању, и живимо у друштву старења, и топ менаџери морају да схвате да су људски ресурси главни извор конкурентске предности. "

Истраживање је указало на значај људских ресурса. За сада само 30 одсто испитаника је рекло да су почели да се хватају у коштац са неколико првих изазова у управљању људским ресурсима. У извештају се истичу конкретни кораци које би требало предузети по овом питању. Присутан је проблем тј. недостатак талената, како у Европи тако и на новим тржиштима у иностранству, тако да компаније морају да преузму кораке сада, ако се надају да ће наставити са својим даљим развојем. Да би се у потпуности искористили извори талентоване радне снаге и обезбедили даље свој развој компаније треба да имају глобални приступ тј. да обезбеде регрутацију људи из целог света. Компаније такође треба да настоје да својим понудама задовоље циљеве различитих етничких група и националности.

Радну снагу у Западној Европи карактерише губитак способности и знања као и губитак продуктивности. Компанија треба да постану организације које уче. Корпорација мора да припреми своје запослене да се носе са сложеним и убрзаним темпом глобалне економије. Једноставно улагање само на програме обуке неће аутоматски побољшати продуктивност. Уместо тога, руководиоци морају јасно дефинисати и измерити повратна улагања. Да би се привукли и задржали веома талентовани појединци из целог света од којих ће се тражити способност наступа на нова тржишта, управљање корпоративним и културним промена, компаније ће морати да понуди флексибилне аранжмане за рад.

Италија: Анкетирани признају да пролазе кроз убрзану модернизацију, имиграција расте, и да се налазе у условима повећане глобалне конкуренције. Због тога, управљање променама и културна трансформација, је проблем са којима се суочавају.

Русија: Управљање корпоративном друштвеном одговорношћу појавила као главни приоритет, углавном зато што су локалне власти врше притисак на предузећа да надокнади дефицит у локалне буџете и руске компаније, јер желе да покажу свету да и они могу бити добри корпоративни грађани.

Шпанија: Руководиоци су првенствено забринути за недостатк талентоване радне снаге јер желе да своје компаније трансформишу у организације које уче. Суочавају се са великим приливом имиграната, и од запослени ће морати да се оспособе за управљање у различитим културним срединама.

Велика Британија: Руководиоци су у управљању људским ресурсима суочени са проблемом прилагодјавања глобалном окружењу. Њихови руководиоци су на националном дневном реду поставили два питања као приоритет: глобално управљање талентима и развој лидерства.

6.6.3. Културолошки утицај на Информациону технологију

Велико интересовање је стављено на културу у пословању у последње две деценије. Са растућом националном разноликошћу у данашњем пословању, култура и даље важну димензију. Култура је важна за многе аспекте пословног живота, посебно у погледу дизајна, развоја и управљање информационих система, протокола и инфраструктуре. Дизајн и менаџмент избора у информационим системима су резултат појединачних вредности, а те вредности су производ социо-културног порекла. Вредности дизајнера су производ професионалне, друштвене и организационог контекста који садржи и искуство и образовање поједница. Сходно томе, њихов избор дизајна је под јаким утицајем друштвено-културног окружења. Упркос универзално признатом значају, утицај културолошких фактора на ИТ резултате је добио ограничену пажњу од стране истраживача информационих система. Када се људи суоче са информационим технологијама кроз информационе системе, људске културне вредности се морају узети у разматрање. Многи крос-културни истраживачи, укључујући Хофстеде, су били критиковани за не пружање јасних смерница. Хофстедова истраживања су имала изузетан утицај на академике и практичаре.

Хофстедов модел има пресудну улогу у реализацији многих пословних система, укључујући: предузетничко понашање, конфликте, динамику и успешност радне групе, иновације, лидерске стилове, менаџмент система контроле и многа друга крос-културна питања. Неопходно је да истраживач превазиђе многе факторе који нису уобичајени у типичним истраживачким задатацима.

- Проблеми дефиниција
- Методолошка једноставност
- Еквиваленција – разликују се четири димензије: функционална, концептуална, инструменти и еквивалентност мерења

Као резултат Хофстедове мултинационалне студије разликујемо четири димензије кроскултуролошке различитости, које имају утицај на развој информационих система (Јовановић и Ланговић, 2006).

- дистанца моћи – Утицај дистанце моћи на информационе системе је проучавано од стране многих истраживача. Дистанца моћи такође има утицај на дизајн интернет страница и корисничког интерфејса. На пример, на интернет страници универзитета у Малезији су наглашени симболи моћи, док се на интернет страници универзитета у Холандији фокусира на студенте и приказује на који начин они имају могућност да се усавршавају (постоји могућност виртуелног обиласка факултета путем камере).

Коришћење информационе технологије за интерперсоналну комуникацију може бити прекидано на различите начине, узрокованим културолошким разликама. Како се комуникација електронском поштом сматра најмање наметљивом, коришћење информационе технологије може промовисати комуникацију између запослених на различитим хијерархијским лествицама/позицијама у компанијама.

Негативни социјални ефекти коришћења електронске поште упркос индивидуалном напору појединаца, тренинзима и другим врстама усавршавања и разбоја, могу ублажити значај овог комуникацијског „алата“. Такође се комуникација путем информационих технологија

може сматрати сувише „удаљеном“, због чега би могла бити мање омиљена.

- индивидуализам/колективизам – Ова скала мери да ли људи радије раде у групи или самостално. Она указује на степен социјално/комуникационе интеграције. САД има најниже вредности на овој скали, тј., они више воле индивидуалне резултате. То проистиче из културолошког васпитања да се очекује да људи буду независни у врло раном узрасту. С друге стране, у Гватемали људима највише значи да раде у група и перформансе се приписују као кооперативно достигнуће. Животни стик у Гватемали би највероватније био базиран на присним односима у породици, уз снажну подршку заједнице.

Промовисање сарадње је један од главних циљева информационих система. Алати као што су интернет и форуми, схаред дривес и Гроуп Суппорт Системс, су само неки од алата који подржавају сарадњу. Они обезбеђују нове начине за размену знања, поновно коришћење и ширење сарадње. Ови алати подржавају групне дискусије, доношење одлука и асистирају у умрежавању. Унутар Хофстедовог оквира култура, могуће је да индивидуалистичке културе буду отпорне на ове напоре сарадничке подршке, док ће их колективистичке културе усвојити много лакше. Могуће је да развој таквих заједничких информационих система је израженије у индивидуалистичким друштвима, док колективистичка друштва не захтевају додатну подршку.

- мушкост/женскост - Ова скала се не односи на доминацију пола. Овде се приказује степен до којег мушке особине као што су власт, асертивност, перформансе и успех су више префериране у односу на женске карактеристика, као што су лични односи, квалитет живота, услуга и благостање. Јапан се рангира најниже на Хофстедовој скали и показује да су они веома очински оријентисани. С друге екстрем Хофстедовог истраживања су Шведска и Норвешка. Људи у ове две земље ће се вероватно показати више емпатије за своје колеге.

Тумачење "очинског" приступа ИТ менаџмента могао би се тумачити као контролисан, централизован приступ. Везано за стандарде, архитектуру, подешавања и процесе, централизација подразумева приступ одозго на доле. Програмери који раде у земљама „мушкости“ циљно и процесно су оријентисани, док програмери који раде у земљама „женскости“ више су оријентисани на дугорочне релације. Неки истраживачи предлажу тренинг као решење како би се програмери са израженим „женскастим“ особинама, приближили пробрамерима са израженим особинама „мушкости“. Доказано је да добре релације међу људима промовишу поверење и размену занања, што доприноси бољим организационим перформансама. Због тога се чини да запослени са израженом особином „женскости“ значајно доприносе организацији.

- избегавање несигурности – Културна димензија избегавања несигурности представља степен до ког се људи осећају угроженима због недостатака структуре или неизвесности догађаја. Односи се на начин на који ће се људи у будућности бавити било да имају потпуна контролу над догађајума или ван њихове контроле. Људи са ниским степеном избегавања несигурности ће захтевати структуре са јасним правилима и смерницама. Хофстед налази да Грчка има најнижи степен избегавања несигурности. Због тога ће људи у Грчкој ће бити вољни да доносе одлуке и они ће захтевати врло структурирану радну рутину. Швеђани са друге стране могу добро радити без структуре и имаће високе толеранције за двосмисленост. Истраживачи су пронашли да избегавање несигурности игра главну улогу како мале компаније образују технолошке алијансе. Мале компаније се суочавају са два типа несигурности: релациона неизвесност која је изведена из ризика партнерства и технолошка неизвесност која је изведена из ризика који носи нова технологија сама по себи. Истраживачи су утврдили и да компаније средњег степена неизвесности ће највероватније приступити технолошким алијансака, како би избегле неизвесност. Доказано је да избегавање несигурности има утицаја на планирање и имплементацију ЕРП система. У компаративној студији америчке и кинеске имплементације ЕРП система, запажено је више планирања и обраћања

пажње на детаље у кинеским компанијама. Већи акценат је стављен на тачност података у новим ЕРП система код кинеских компанија. У студији о прихватању модела технологије у различитим културама, утврђено је да избегавање неизвесности разликује како различите културе прихватају нове информационе технологије. Ова студија објашњава како се прихватају нови модели технологије у различитим културама као што су Шведска и САД, али не и Јапан.

Зависност од информационих система доноси другу димензију неизвесности и ризика. Могуће претње су лопови, губитци, злоупотреба података, уништавање, као и ускраћивање услуга. Последице могу да укључују недоступност, правну одговорност и финансијске губитке. Оне могу бити штетне за опстанак организације. Сви ови ризици могу се смањити/ублажити, али су и трошкови је повезани са тим смањењем. Очекује се да ће предузећа са ниском толеранцијом на ризик више улагати у ублажавање ових процеса. Даља истраживања о томе како различите културе утичу на ове претње могу да обезбеде додатна сазнања.

Шта је неопходно тратешки развој пословних система

Истраживања указују да ће Немачкој већ 2015. године недостајати око три милиона људи на тржишту радне снаге, резултат је студије коју је направио институт Прогноз АГ (Ланговић, Цветковски и Ланговић, 2010). Ово истраживање наводи да ће већ за пет година немачким фирмама недостајати милион људи са високошколским образовањем. Поред тога, недостајеће 1,3 милиона занатлија и људи са средњим стручним образовањем и чак 550 хиљада људи који немају стручну квалификацију. Закључак аутора студије је да ће се недостатак радне снаге бити изражен "на свим нивоима, од неквалификованог радника до факултетски образованих". Недостајаће, наглашава се, чак и правници за које се годинама тврди да их има превише на тржишту радне снаге. Непокривене потребе за стручном радном снагом ће до 2030. године да порасту чак на пет милиона људи. То ће, за немачко благостање, значити губитак 3.800 милијарди евра, наведено је у студији (Ланговић,

Цветковски и Ланговић, 2010). Привредна удружења су већ затражила да се уложе већи напори да би се барем започело решавање овог проблема. Тражи се отварање већег броја целодневних школа, боље понуде за дошколовање већ запослених као и мере које би обезбедило да мање младих, пре свега студената, напушта школовање без дипломе. Међутим, економисти сматрају да све те мере нису довољне да би се превазишао претећи милионски недостатак радне снаге а да се не спомиње недостатак талентоване радне снаге.

Заправо већ касних 1990-их, компаније широм света су се суочиле са главном претњом глобалног мањка талента. Проналажење талената, задржавање и управљање" је постао кључни изазов за развој пословних система у глобалном окружењу. Управљање талентованом радном снагом су стратешки значајна питања за компаније које желе да обезбеде даљи развој. Међу факторима који обликују одређене изазове и реакције појединих фирми су неколико фактора, које обухватају: (а) глобализација, (б) демографска промена, (в) потражња за радницима са потребним надлежностима и мотивацијом, и (д) снабдевање тих потребних компетенција и мотивације.

Конципиране широко, глобално управљање таленат (ГТМ) односи се на систематско коришћење одређене политике и праксе управљања људским ресурсима. Ово укључује поједине аспекте везане за локацију и пресељење управљање, планирање и предвиђање, обука и развој, као и оцењивање запослених у складу са развојним проблемима радника и регулаторним захтевима.

У условима глобализације отварају се нова радна места која захтевају виши ниво надлежности, које су широко дефинисана као "основне и напредне вештине, знања и способности", или "право" кнов-хов . Поред повећане потребе за основним вештинама и напредним вештина, постоји већи број радних места које укључују "знање рада" и да стога постоји повећана потражња за такозваним "радницима знања "Знање радника. укључују менаџере, лидере, техничара, истраживача, рачуновође, информатичаре, консултанате, медицинске и фармацеутске професионалаце. У мултинационалним компанијама, талетовани радници често раде заједно у тимовима који прелазе културне и

географске границе: "У 21. веку стварање знања, интеграција и усклађивање ових" нових "сознања сматрају основом успешног пословања мултинационалних компанија".

Данас се организације налазе са много већим изазовима у проналажењу радника са надлежностима које су им потребне за обављање разних послова, без обзира на локацију у свету. У суштини, радници на свим нивоима су важнији него икада за развој мултинационалним компанијама које се надају да ће бити конкурентне, и глобално и локално. Као последица тога, они морају да се привлачније.

Ипак, компаније које развијају компетенције потребне за глобални успех, имају добар разлог да инвестирају значајна средства у управљању талентима са којима се суочавају, али је успех у овом подухвату и даље недостижан. На основу одговора на више од 1.300 руководиоца широм света, идентификовало се неколико препрека међу којима је издвојена да менаџери не желе да признају разлике у перформансима међу запосленима услед културне различитости.

Оно што је такође наметнула глобализација и нови услови пословања је развој софтвера који константно помера границе које су постављене од стране компанија или држава. Доступни медији постају софистициранији. Напреднија технологија кошта мање. Трендови у развоју софтвера иду више ка "виртуелној природи". Овај еволутивни процес дозвољава индивидуама, чак и тимовима са различитих локација и из различитих култура, са другачијим очекивањима и циљевима, тјмора се бити свестан и како културолошке разлике међу њиховим члановима могу утицати на активности у различитим фазама развојног циклуса.

Захтевне потребе у ИТ развојној индустрији које воде метаморфози од традиционалне форме развоја апликација до модерне виртуалне природе. Недостатак вештина, чињеница да сам развојни процес много кошта, продужава се време развоја и специјални захтеви локалног тржишта су неке од препрека које мултинационалне компаније покушавају превазићи ангажујући виртуелне тимове. Ипак, ту су баријере које се јављају у имплементацији и одржавању виртуелних тимова, а најчешће баријере су везане за особине чланова тима. Главни

заједнички фактор који утиче на ефективност виртуелних тимова су различите националне културе њихових чланова. Појединци са различитих културних подручја могу имати различита веровања, вредности, компетенције и схватање приоритета. Постоје различити модели националне културе, тако да практичари покушавају да разумеју културолошке разлике између тимова који сарађују заједно или унутар једног тима.

ИТ професионалци имају различите погледе на значај културолошких разлика. Култура је осетљива тема за дискусију због тога што има везе са архетиповима. Најефикаснији начин да се носе са културолошким разликама је да се користи било који архетип као полазна тачка и да се константно допуњује са новим информацијама. Треба нагласити и да сво време индивидуалне разлике доминирају у културолошким разликама. Постоје неколико типова културе које постоје и одговорни су за образце понашања чланова тима.

Свака индивидуа је члан вишеструких култура: једне или више национално/етничких култура, једне или више професионалних култура, функционалних култура, корпоративних култура и култура тимова. али данас захваљујући бројним истраживањима и позивајући се на Константина ИТ професионалци припадају компјутерској култури, која је јача од било које друге културе. На пример руски програмер је по својим особинама много сличнији америчком колеги програмеру, него руском маркетинг менаџеру. Овај аргумент даје могућност за бескрајне дебате о томе да ли су културолошке разлике испливале да површину у виртуелним ИТ тимовима упркос снажној професионалној ИТ култури.

Значи, поменуте промене у глобалном окружењу обликују и стратешки развој пословних система. Са друге стране услед све изразитијих промена у окружењу пословни системи развојем људских ресурса и информационе технологије изналази нове организационе форме, нова структурна решења, довољно флексибилна и нужно адаптивна. Нови пословни систем има дубоке и значајне импликације на праксу менаџмента људских ресурса и узрокује крупне промене тј. сад је акценат на глобално управљање талентима тј. управљање њиховим потенцијалима и њиховим приступом у развоју и коришћењу

информационе технологије. Значи, при стратешком развоју пословних система менаџери ИТ тимова морају бити свесни утицаја националних културолошких разлика и истражити какав је културолошки утицај на формирање и руковођење ових тимова. То такође утиче и на стратешко планирање и менаџмент људских ресурса.

6.7. Управљање талентима као покретачка снага развоја предузећа

Глобално окружење за већину организација данас је комплексно, динамично, веома конкурентно, изузетно нестабилно и вероватно ће остати тако годинама које долазе. Један велики изазов за све организације данас је да оне морају бити глобалне и да морају да усмеравају људски ресурс за глобално пословање ако желе да имају икакве наде за развој, стицање и одржавање конкурентске предности у наредним годинама. Велики број људи из праксе, професионалци у управљању људским ресурсима истичу значај овог ресурса за развој предузећа, са друге стране бројни академици све више указују на значај "глобалног управљања талентима". Ово глобално окружење не само да је променило начин на који се воде послови, већ је је створило потребу организацијама да управљају људским ресурсима у глобалном контексту. Као последица промена, појам "глобалне радне снаге" и "управљање талентима" је добила недавно опсежне расправе. Једна од главних тема ове дискусије је усмерено на управљање талентима. Већина истраживања у области управљања талентима до сада је заснована на идеји да је несташница талентоване радне снаге и да је талентована радна снага основа успеха сваке компаније од 2000 до 2008. године (истраживање објављено 2009. године). У последњих годину или две, међутим, било је бројних примера смањења радних активности и радне снаге, као резултат глобалне економске и финансијске кризе. Ова ситуација сада даје супротну слику од предходне тврдње јер сада се чини да је таленат суфицит услед повећање незапослености у многим земљама. Без обзира на економске услове, организације велике и мале, јавне и приватне, су дошли до сазнања да је покретачка снага развоја предузећа ефикасно управљање људским ресурсима тј. глобално управљање талентима (Глобал Талент Манаџмент). Истраживања која ће се приказати у раду указују да упркос милионима незапослених, постоји акутни недостатак талентованих менаџера са техничким и интерперсоналним вештинама које се данас траже. Слични трендови и изазови пословних система у покретању развоја предузећа на основу људских ресурса су исказане у

истраживању на основу студија спроведена од стране Бостон Цонсултинг Гроуп. Такође истраживања сугеришу да се организације суочавају са све већим проблемом у привлачењу, задржавању и развоју људи који су им потребни. Упркос данашњој глобалној финансијској ситуацији, капацитет организације да привуче, мотивише и задржи талентоване људске ресурсе остаће критично стратешко питање за 21. века и утицаће на способност организације да преживи кризу и спреми се за евентуални опоравак.

6.7.1. Управљање талентима и стање у Европи

Бостон Цонсултинг Гроуп (БЦГ) и Европска асоцијација за управљање персоналом (ЕАПМ) спровели су истраживање са 1.350 руководиоца из 27 земаља Европске уније. Закључак до којег су дошли је да ће се Европске компаније суочити са проблемом недостака радне снаге, посебно талентоване радне снаге. Овај проблем је већ актуелан у Немачкој, Аустрији и Швајцарској. "Корпоративни руководиоци у Европи углавном су се сложили да су демографске промене проблем и да још нису измислили стратегију за адекватно реаговање ", каже Рајнер Страцк, БЦГ партнер и генерални директор са седиштем у Дизелдорфу. У извјештају спроведеног истраживања се даје анализа најважнијих питања управљања људским ресурсима у девет европских земаља. "Људски ресурси никада нису играли значајнију улогу у послу него што је то данас", рекао је Ханс Бем, генерални секретар ЕАПМ. "Живимо у ери интелектуалног власништва и индустрије засноване на знању, и живимо у друштву старења, и топ менаџери морају да схвате да су људски ресурси главни извор конкурентске предности. "

Истраживање је указало на значај људских ресурса. За сада само 30 одсто испитаника је рекло да су почели да се хватају у коштац са неколико првих изазова у управљању људским ресурсима. У извештају се истичу конкретни кораци које би требало предузети по овом питању. Присутан је проблем тј. недостатак талената, како у Европи тако и на новим тржиштима у иностранству, тако да компаније морају да преузму кораке сада, ако се надају да ће наставити са својим даљим развојем. Да би се у потпуности искористили извори талентоване радне снаге и

обезбедили даље свој развој компаније треба да имају глобални приступ тј. да обезбеде регрутацију људи из целог света. Компаније такође треба да настоје да својим понудама задовоље циљеве различитих етничких група и националности.

Радну снагу у Западној Европи карактерише губитак способности и знања као и губитак продуктивности. Компанија треба да постану организације које уче. Корпорација мора да припреми своје запослене да се носе са сложеним и убрзаним темпом глобалне економије. Једноставно улагање само на програме обуке неће аутоматски побољшати продуктивност. Уместо тога, руководиоци морају јасно дефинисати и измерити повратна улагања. Да би се привукли и задржали веома талентовани појединци из целог света од којих ће се тражити способност наступа на нова тржишта, управљање корпоративним и културним промена, компаније ће морати да понуди флексибилне аранжмане рад.

Италија: Анкетирани признају да пролазе кроз убрзану модернизацију, имиграција расте, и да се налазе у условима повећане глобалне конкуренције. Због тога, управљање променама и културна трансформација, је проблем са којима се суочавају.

Русија: Управљање корпоративном друштвеном одговорношћу појавила као главни приоритет, углавном зато што су локалне власти врше притисак на предузећа да надокнади дефицит у локалне буџете и руске компаније, јер желе да покажу свету да и они могу бити добри корпоративни грађани.

Шпанија: Руководиоци су првенствено забринути за недостатк талетоване радне снаге јер желе да своје компаније трансформишу у организације које уче. Суочавају се са великим приливом имиграната, и од запослени ће морати да се оспособе за управљање у различитим културним срединама.

Велика Британија: Руководиоци су у управљању људским ресурсима суочени са проблемом прилагодјавања глобалном окружењу. Њихови руководиоци су на националном дневном реду поставили два питања као приоритет: глобално управљање талентима и развој лидерства.

6.7.2. Управљање талентима и развој пословних система

У глобалној економији, уколико се жели обезбедити развој пословних система мора се улагати у људски ресурс. Визија светских лидера је да привуче, развије и задржи таленат. Тако, у погледу управљања талентима увиђамо трендове тј. демографске промене, старење радне снаге и повећање глобалне мобилности. Само улагањем у таленте, они ће бити у позицији да успеју у високо конкурентном тржишту. Поред тога, организациона култура и развој лидерства има значајан утицај на задржавање талената. Узимајући у обзир ове факторе, приступ глобалног управљања талентима омогућава развој пословних система.

Одговорност за управљање талентима менаџмент дели у целој организацији - од директора до прве линије менаџера - да се идентификују и развију оптималне стратегије ангажовања запослених, лојалност и задржавање. Поред тога, у одељењу за људске ресурсе треба да се развије интегрисани и проактивни стратешки приступ у управљању талентима

Како задржати талентоване запослене је други проблем са којима се суочавају компаније. Награде и признања такође помажу и неопходно је креирати атмосферу заједништва, тимског рада и услове за њихв даљи развој и усавршавање. Да се привуче и задржи таленат, је врло критично, поред тога, компаније са добрим угледом су у предности за привлачење талената.

Још једна ефикасна стратегија запошљавања талената је усмеравање на специфичан извор талената. На пример, у ИБМ-у, је запослено 42% особа са инвалидитетом поседују кључне вештине за маркетинг, ИТ архитектуру и софтверски инжењеринг (www.ibm.com). По пажљивој процени садашње и будуће потребе организације у управљању људским ресурсима може развити стратегија у складу са циљевима компаније чиме се прави услов за даљи развој.

У исто време, организације требају планирати развоја талентованог руководства и важно је да се 1) утврди да ли програм развоја талентованих кадрова омогућава да организација буде конкурентнија, 2)

да процени да ли су запослени видели програме руководства као легитимне. На пример, да ли их схватити озбиљно? Да ли ове иницијативе заиста утичу на доношење пословних одлука?

Дакле, потреба за талентима ствара кретање између земаља. Сједињене Државе се посебно ослањају на страни таленат, посебно у одређеним индустријским областима. На америчким универзитетима, на пример, нема довољно дипломираних студената из области науке и инжењерства, а до 2010. године, 25% научника нације и инжењера ће доћи до старосне пензије. Ове промене су се одразиле већ у 2000. години, тако да је 22% позиција у свету науке и инжењерства у поседу страних- стручњака, за разлику од 14% у 1990. године. Насупрот томе, земље као што су Кина и Индија имају богатство талената у науци, инжењерства и технологије. Сваке године, Кина производи 350.000 дипломираних инжењера и Индија 120.000, у поређењу са 63.000 у САД (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010).

Недавна студија глобалних компанија, на пример, наводи да су компаније забринута због развоја будућих лидера и развоја способности за управљање у глобалном пословном окружењу. Кључни резултати показују да је најважнији фактор у глобалном управљању талентима (ГТМ) степена учешће генералног директора, управног одбора и ГТМ лидера. У просеку, на пример, директори троше 16% свог времена да јавно говоре о ГТМ, менторству високог потенцијала, учествују у избору талентованих, управни одбор у 46% предузећа учествују у процени кључних запослених и 39% се састаје са изабраном талентованом радном снагом током године. (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010).

Недавна студија о глобалном управљању талентима указује да 43% компанија види задржавање кључних таленат као питање које ће имати највећи утицај за даљи развој пословних система. Даље, 72% организација је забринуто због негативног утицаја на крајњи резултат због неадекватне вештина радника. Студија наглашава да је недостатак талената или боље рећи развој и задржавање талентоване радне снаге претња у многим глобалним компанијама. На пример, 33% компанија наводи да може 11% своје радне снаге се повуче у наредне две или три године. Међутим, само 50% организација има дефинисане листе

неопходних вештина за будућност. (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010).

Студија 2004. године о процени високих перформанси кадрова тј. процена талентоване радне снаге које треба да представља будућност једног пословног система где су испитани руководиоци из шест земаља из 15 индустрија. Истраживања указују да значајно побољшање перформанси запослених, утуче на даљи развој пословних система.

Најефикаснији процес за идентификовање талената су отворе и искрене дискусије. Ипак услед културне различитости немају сви исти приступ. Тако 80% америчких компанија има овај присту, у поређењу са 55% европских компанија (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010). У глобалном управљању талентима акценат је на подстицању разноликости у развоју талентоване радне снаге. У оквиру развоја талентоване радне снаге акценат се ставља на пословање ван оквира матичне земље и упознавање са културним различитостима.

Гледајући у будућност компаније ће све више користити различите врсте радних односа, запошљавања и нестандартне моделе радних односа али за одржавање одличних резултата на глобалном нивоу све компаније морају да размисле о глобалном управљању талентима. Компаније које су већ покренуле питање талентоване радне снаге ће бити добро позиционирани за дугорочни раст.

6.7.3. Студија случаја - глобално управљање талентима

Глобално управљање талентованом радном снагом је данас основа успеха великих светских компанија. Истраживање које је спроведено у HSBC групи која је је један од највећих светских финансијских институција. Има 284.000 запослених и 125 милиона клијената у 76 земаља остварила је зараду од \$ 13.1 милијарди у првој половини 2006.године. Две карактеристике чине HSBC јединствену у индустрији финансијских услуга, бренд и 150 година стара организациона култура која је утемељена на суштинским вредностима интегритета (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010). Културни континуитет уткан је у основне вредности и у однос са акционарима, клијентима и

запосленима. Такође услед промена у окружењу ради се на усклађивање пословања са тржиштима и новом групом купаца .

У циљу што бољег избора талентоване радне снаге направљен је и спроведен заједнички приступ за идентификацију талената у свим локацијама у Азији, Америци, Европи и на Блиском истоку. Уместо специфичног приступа управљања људским ресурсима у оквиру матичне земље примењен је глобални приступ. У свим својим пословницима топ менаџери су требали издвојити талентовану радну снагу и касније донети крајњу одлуку консензусом. У настојању да се уважи разноликост, прикупили су номинација из свих региона широм света где HSBC послује.

Након идентификације талентованих топ менаџера, HSBC је почела да се фокусира на идентификовање талената на свим нивоима организације. Иако је стратегија развоја талената почела са фокусом на лидере за пословање у наредних 3-7 година, HSBC је традиционално регрутује млађи таленат директно из кампуса. Дакле, следећа фаза је да се успостави процес идентификације талената и развој програма који је заснован на веровању да су млађи запослени извор за топ менаџере у наредних 7-10 година.

Паралелно са развојем базе талената у компанији и развојним програмом, укључен је комплетан преглед свих запослених. У циљу задржавања такве талентоване радне снаге неопходно је фокусирати се на: 1) награде и признања (на пример, плате, бенефиције), 2) развој каријере и (на пример, обука, планирањем наследника), 3) радно окружење (нпр., оснаживање, комуникација) и 4) Рад-Лифе Баланце (нпр., флексибилна сати, рад од куће).

У складу са глобализацијом и реализацијом послова ван оквира матичне земље неопходно је имати у виду културно-социјалне утицаје на одлуке које су исмерене на избор талентоване радне снаге. На пример, мора се имати у виду да на глобалном нивоу именовање талентоване радне снаге је предмет локалне интерпретације, дакле крос-културне разлике и социјална динамика могу да утичу. У циљу што објективније процене талентоване радне снаге и постављања критеријума, додају се психометријске процене. Конкретно, процена

обухвата тестове личности и њихове склоности, као и интервјуе, преглед развоја каријере. Дешавало се да предложене кандидате као талентоване за топ менаџмент нису сви подједнако оценили услед културне различитости па се одлучило да се крајња одлука доноси панел дискусијом.

Екстремни талент: Менаџмент обуке на HSBC

Изабрана група талената, високо мотивисаних младих дипломаца, позната као МИБ - Менаџмент Кандидати '06 где је регрутовано осам полазника, четири мушкарца и четири жене, старости између 21 и 23 године. Изабрани кандидати су дипломци маркетинга, менаџмента студија, биомедицинског инжењерства, људских ресурса, финансије, глобални бизнис и маркетинг и међународног пословања из кинеског Универзитета у Хонг Конгу Универзитет науке и технологије, Универзитета у Хонг Конгу и Канади Универзитета Британске Колумбије. У обуци изабраних кандидата изабрани су ментори који дају смернице и савете приправницима најмање једном месечно. Полазници имају прилике да дају повратне информације и мишљења, укључујући и месечне форуме са руководећим кадром или један-на-један састанак. Након шест месеци, почиње друга фаза. Полазници су послати на обуку у Великој Британији да раде са другим приправницима из HSBC у канцеларијама широм света тј. да уче о глобалном пословању. У фази три наредних шест месеци прати се реализација задатка тако да је после две године, сваки МИбер има велико практично искуство у сваком одељењу.

Иновативне могућности МИБ програма је прилика за полазнике да увиде културне специфичности у другим регионалним канцеларијама. Након завршетка својих 25 месеци обуке, полазници имају прилику да буде послати у иностранство јер су оспособљени за глобални наступ.

Разматрања

Истраживања указују да ће Немачкој већ 2015. године недостајати око три милиона људи на тржишту радне снаге, резултат је студије коју је направио институт Прогноз АГ (HSBC). Ово истраживање наводи да ће

већ за пет година немачким фирмама недостајати милион људи са високошколским образовањем. Поред тога, недостајеће 1,3 милиона занатлија и људи са средњим стручним образовањем и чак 550 хиљада људи који немају стручну квалификацију. Закључак аутора студије је да ће се недостатак радне снаге бити изражен "на свим нивоима, од неквалификованог радника до факултетски образованих". Недостајаће, наглашава се, чак и правници за које се годинама тврди да их има превише на тржишту радне снаге. Непокривене потребе за стручном радном снагом ће до 2030. године да порасту чак на пет милиона људи. То ће, за немачко благостање, значити губитак 3.800 милијарди евра, наведено је у студији. Привредна удружења су већ затражила да се уложе већи напори да би се барем започело решавање овог проблема. Тражи се отварање већег броја целодневних школа, боље понуде за дошколовање већ запослених као и мере које би обезбедило да мање младих, пре свега студената, напушта школовање без дипломе. Међутим, економисти сматрају да све те мере нису довољне да би се превазишао претећи милионски недостатак радне снаге а да се не спомиње недостатак талетоване радне снаге.

Заправо већ касних 1990-их, компаније широм света су се суочиле са главном претњом глобалног мањка талента. Проналажење талената, задржавање и управљање" је постао кључни изазов за развој пословних система у глобалном окружењу. Управљање талетованом радном снагом су стратешки значајна питања за компаније које желе да обезбеде даљи развој. Међу факторима који обликују одређене изазове и реакције појединих фирми су неколико фактора, које обухватају: (а) глобализација, (б) демографска промена, (в) потражња за радницима са потребним надлежностима и мотивацијом, и (д) снабдевање тих потребних компетенција и мотивације.

Конципиране широко, глобално управљање таленат (ГТМ) односи се на систематско коришћење одређене политике и праксе управљања људским ресурсима. Ово укључује поједине аспекте везане за локацију и пресељење управљање, планирање и предвиђање, обука и развој, као и оцењивање запослених у складу са развојним проблемима радника и регулаторним захтевима.

Глобализација, експанзија светске трговине, појачане конкуренција међу фирмама, потенцијал да се привуче што више купаца широм света, сада чини глобално тржиште рада. Вредност светске трговине проширена је са \$ 89 милијарди у 1953. години на више од \$ 10 трилијуна долара у 2008. Иако контракције које су се десиле у 2009. години може да успори стопа будуће проширење у блиској будућности, вредност светске трговине може ипак доћи до \$ 27 трилиона до 2030. године. Стране директне инвестиције од \$ 59 милијарди у 1982 на више од 1 трилиона долара у 2008. године. Формално тржишту рада проширено са 2 милијарде радника у 1990 на више од 3,5 милијарде у 2008. години. Глобална конкуренција је присилила многе фирме да побољшају квалитет и да теже иновацијама (често само на основу убрзаног развоја и софистициране технологије).

Дакле, мала и већа предузећа у скоро свакој земљи су приморана да се прилагоде и брзо реагују, да стекну и одрже конкурентску предност на глобалном нивоу. Тако за предузећа данас, је важно да размишљају и делују глобално. Постоје и велике разлике у демографији које мултинационалне компаније треба да узму у обзир у лоцирању и пресељењу пословања

У условима глобализације отварају се нова радна места која захтевају виши ниво надлежности, које су широко дефинисана као "основне и напредне вештине, знања и способности", или "право" кнов-хов. Поред повећане потребе за основним вештинама и напредним вештинама, постоји већи број радних места које укључују "знање рада" и да стога постоји повећана потражња за такозваним "радницима знања" "Знање радника. укључују менаџере, лидере, техничара, истраживача, рачуновође, информатичаре, консултанате, медицинске и фармацеутске професионалаце.

У мултинационалним компанијама, талентовани радници често раде заједно у тимовима који прелазе културне и географске границе: "У 21. веку стварање знања, интеграција и усклађивање ових" нових "сазнања сматрају основом успешног пословања мултинационалних компанија". У развијеним економијама, као што су Северна Америка, Западна Европа и Јапан се такође очекује мањак талентоване радне снаге, посебно, са опоравком економије. Према извештају из САД-а

Национална комисија за писменост одраслих (2008) између 80 и 90 милиона одраслих Американаца немају вештине да добро функционишу у глобалној економији или да зараде за породицу тј. 25 до 35 година старости нису добро обучени као и њихови родитељи, већ ставља у САД неповољан положај. Недостатак техничких знања радника се већ уочава у компанијама као што су Microsoft, Cisco i Vipro (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010).

У глобалном управљању талентима компаније се суочавају са :

- премало талената на располагању (мањак)
- превише таленат на располагању (вишак)
- таленат је доступан на погрешном месту (или позицији)
- таленат је доступан са неадекватном ценом (прескупо)

Као последица таквог стања, фирме треба да: а) смањи / раднике својој земљи, б) преселе у другу земљу и успостави нове операције по нижој цени или ц) смањити / додати раднике у другим земљама. Поред тога, компаније ће морати да тренира и обезбеди развој постојећег кадра пре него запослити нове радника са стране. У компанијама се мора радити на мотивацији радника као што већ раде бројне компаније као у Novartis, IBM, Nokia , Asada, Tesco i Google као део њиховог програма "глобалног управљања талентима" (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010).

Мултинационалне компаније се брзо шире и лоцирају широм света. У периоду од само последње три године, ИБМ је ангажовао више од 90.000 људи у Бразилу, Кини и Индији. Сада, компаније у Индији морају да развијају нове стратегије управљања талентима како би привукли раднике далеко од својих постојећих послодаваца, а затим задржати те исте. У овим ситуацијама понуде радника се смањују, тако да је неопходно развити програме обуке будући да је Microsoft већ то урадио у Кини и Nokia је у Румунији.

Данас се организације налазе са много већим изазовима у проналажењу радника са надлежностима које су им потребне за обављање разних

послова, без обзира на локацију у свету. У суштини, радници на свим нивоима су важнији него икада за развој мултинационалним компанијама које се надају да ће бити конкурентне, и глобално и локално. Као последица тога, они морају да се привлачније.

Ипак, компаније које развијају компетенције потребне за глобални успех, имају добар разлог да инвестирају значајна средства у управљању талентима са којима се суочавају, али је успех у овом подухвату и даље недостижан. На основу одговора на више од 1.300 руководиоца широм света, идентификовало се неколико препрека. Уколико се жели даљи развој пословних система морају се савладати препреке обухватају:

- Чињеница да се виши менаџери не проводе довољно времена за управљање талентима, можда мислећи да постоје друге, притиском ствари које могу да се баве;
- Организациона структура, без обзира да ли је производна, или функционална, спречава сарадњу и дељење ресурса преко граница;
- Средње и прва линије менаџера виде ове активности као мање важна од управљања пословним активностима
- Менаџери не желе да признају разлике у перформансима међу запосленима-
- Недостатак компетенције потребне да се ефикасно планирају, ангажују као и задржи талетована радна снага.

Поменуте промене у глобалном окружењу обликују и стратегију управљања људских ресурса. Са друге стране организација савременог предузећа услед све изразитијих промена у окружењу изналази нове организационе форме, нова структурна решења, довољно флексибилна и нужно адаптивна. Нова организација има дубоке и значајне импликације на праксу менаџмента људских ресурса и узрокује крупне промене тј. сад је акценат на глобално управљање талентима тј. управљање њиховим потенцијалима.

Због одлучујуће улоге људских фактора у пословању предузећа, сматра се да су инвестиције у људе далеко атрактивније у односу на улагања у физички капитал али и да је неопходно добро упознати културне специфичности управљања људским ресурсима у појединим регионима услед глобализације (Ланговић Милићевић, Ланговић и Пажун, 2010).

7. РЕАЛИЗАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ ПРОЈЕКТНИМ ПРИСТУПОМ

7.1. Увод

Примена или реализација стратегије је фаза која наступа по дефинисању стратегије. За ефикасну реализацију дефинисане стратегије неопходно је приступити јако пажљиво јер се захтева добра припрема и извођење, мада свако предузеће настоји дефинисати више стратешких алтернатива.

У реализацији спроводе се задаци и акције који су већ дефинисане при формулисању стратегије.

Примена дефинисане стратегије треба да обухвати следеће задатке (фазе) (Јовановић, 1999):

- Избор одговарајуће организационе структуре за реализацију стратегије,
- Избор руководиоца тима,
- Одређивање тима и формирање тима за реализацију стратегије,
- Дефинисање и обезбеђење потребних ресурса, обезбеђење потребних финансијских средстава,
- Израда глобалних и оперативних планова реализације,
- Реализација оперативних планова и праћење реализације.

Приликом реализације стратегије дефинише се одговарајућа организациона структура где се са великим успехом користе пројектне организационе структуре и пројектни тимови са руководиоцем пројекта.

Да би се спровела организација неопходни су материјални ресурси, одговарајућа опрема и машине одакле произилазе и потребе за финансијским средствима. Логичан след је да се за реализацију стратегије морају дефинисати глобални и оперативни планови реализације стратегије.

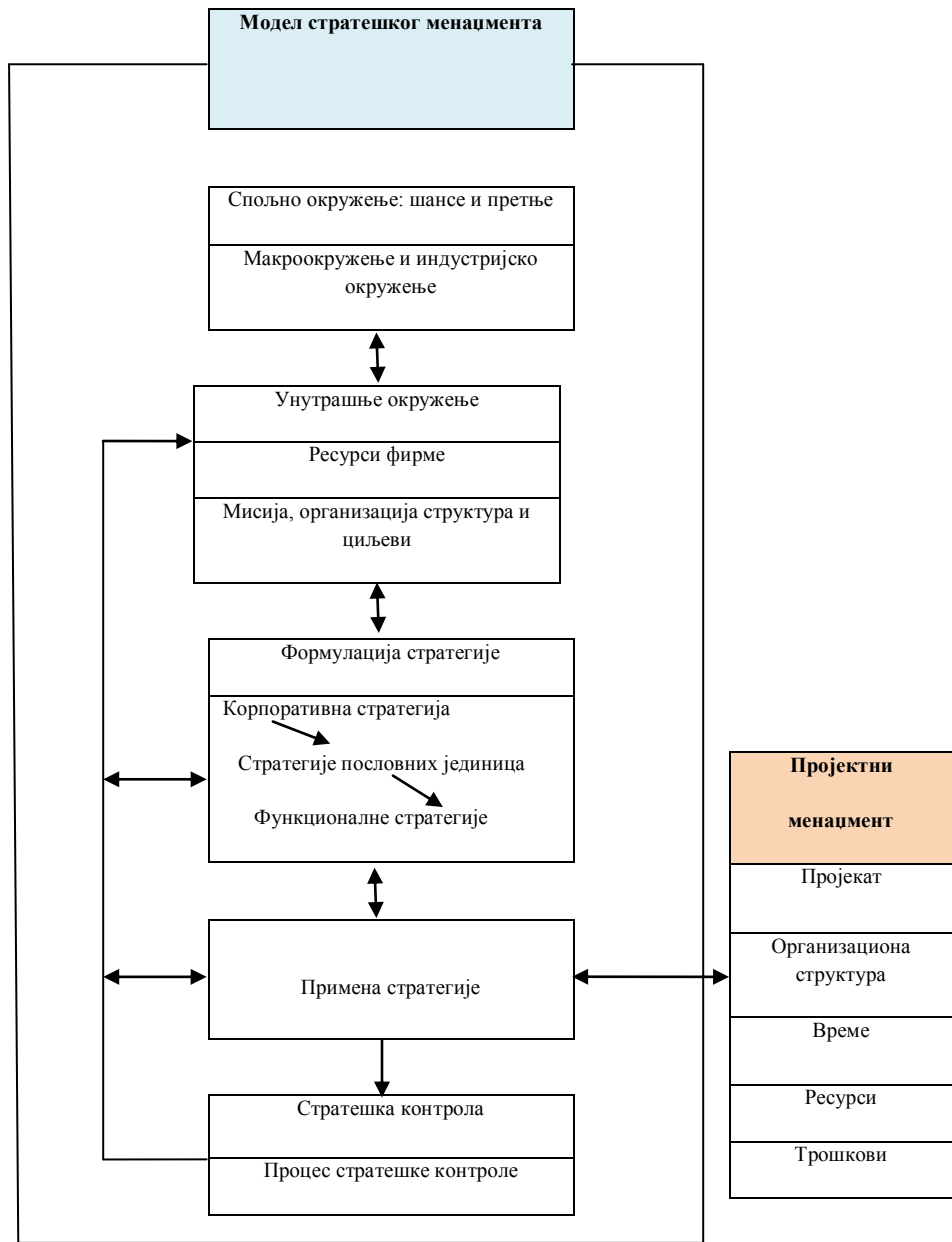
За фазу реализације стратегије могу се применити различити приступи као пројектни манаџмент и концепт стратешких промена. Према приступу пројект манаџмент у примени стратегије, стратегија се може посматрати као пројекат са свим својим карактеристикама. Значи, мора

се реализовати у одговарајућем времену са одговарајућим ресурсима у оквиру дефинисаних трошкова, а све захтева планирање, реализацију, праћење и контролисање.

Предузећа најчешће дефинише више стратегија почев од “развоја новог производа”, “освајање новог тржиша”, “изградња новог погона” или “модернизација постојеће технологије” које је могуће посматрати као типичне пројекте те из овог произилази да за што бољу реализацију је могуће применити концепт пројект манаџмента.

Ако се примени овај приступ онда је неопходно управљати на начин који захтева управљање пројектима. Значи неопходно је одредити руководиоца пројекта и формирати одговарајући пројектни тим. За ефикасну реализацију неопходно је извршити глобално, детаљно и оперативно планирање времена реализације, а потом неопходних ресурса и финансијских средстава.

Други приступ у реализацији стратегије је концепт стратешких промена, тј. стратешке промене се посматрају као спровођење дефинисане стратегије.



Слика 2. Повезаност пројектног менаџмента са стратешким менаџментом, (Јовановић и Ланговић, 2001)

7.2. Избор организационе структуре

Први задатак у примени одређене стратегије је дефинисање и избор одговарајуће организационе структуре, односно одговарајуће организационе јединице која ће, заједно са датим менаџером, да ради на примени изабране стратегије.

Ако се крене од појма да је организација систем људи који су повезани у циљу остварења одговарајућих циљева у привреди и друштву, произилази да је организовање процес дефинисања посла које је неопходно реализовати као и стварање структуре потребне за остварење задатака којим се постижу постављени циљеви.

Организациона структура је заправо средство за остварење циљева. Да би дефинисали одговарајућу организациону структуру неопходно је имати представу које задатке треба реализовати. Значи, почетни корак при дефинисању организационе структуре је рашчлањавање глобалног задатка на мање парцијалне, за одговарајуће организационе јединице, у циљу ефикасне реализације.

Специфичности организационог структурирања произилазе из задатка који поставља себи дато предузеће у складу са својим сопственим могућностима и друштвеним потребама. За успешну реализацију постављеног задатка неопходна рашчлањавање на мање задатке који доприносе укупној реализацији.

Дефинисана организациона структура је у складу са општим и парцијалним задацима, подржава поделу рада тако да је састављена од организационих јединица усмерене на одређене врсте послова које треба реализовати. Подела рада је рашчлањавање глобалног задатка тако да појединац обавља одређен део посла, али који доприноси укупној реализацији задатка, тј. стратегије, или пројекта како овде посматрамо.

Организациона структура је симбиоза људских и физичких ресурса тако да на оптималан начин допринесу успешној реализацији својих додељених задатака. Организациона структура треба да буде у складу са задацима које треба обавити, са циљевима које треба достићи.

При избору организационе структуре мора се водити рачуна да је она средство за остваривање циљева. Која ће организациона структура бити

изабрана зависи од низа фактора али критеријум је успешност реализације стратегије. За повољан избор најпре је потребно анализирати дефинисање и формирање организационе структуре, односно анализирати различите расположиве начине организовања предузећа или моделе формирања организационе структуре предузећа.

Ефективна примена стратегије захтева од менаџера да разматрају бројне кључне утицаје. Вођа има улогу да одреди како да структурира организацију за реализацију стратегије и како управљати људима да би реализовали дефинисане организационе планове.

Организациони раст

Организациона структура указује на начине алокације задатака и одговорности на појединце и начине њиховог груписања заједно у канцеларије, одељења и дивизије. Структура се може приказати организационим графиконом, дизајнираним формалним односима и дефинисаним нивоима хијерархије.

Нормално, када се стартује са малим послом, мали је број запослених, најчешће са једним менаџером власником и неколико запослених. На овом нивоу организациони графикон са одговорностима није неопходан. Структура је флуидна, где сваки запослени зна како да изводи више од једног задатка при чему је менаџер власник укључен у све аспекте пословања. Ако организација опстане критичну прву годину и постане успешна, то је због тога што порасла потражња за створеним производима или услугама. Да би се задовољила ова потражња, пословање мора расти. Са растом, организација постаје више дивизиона. Власник менаџер који је на почетку пословања био укључен у све аспекте пословања, сада има улогу која је све више управљачка и мање оперативна. Нови запослени су неопходни и сваком је додељен одговарајући специјализовани посао.

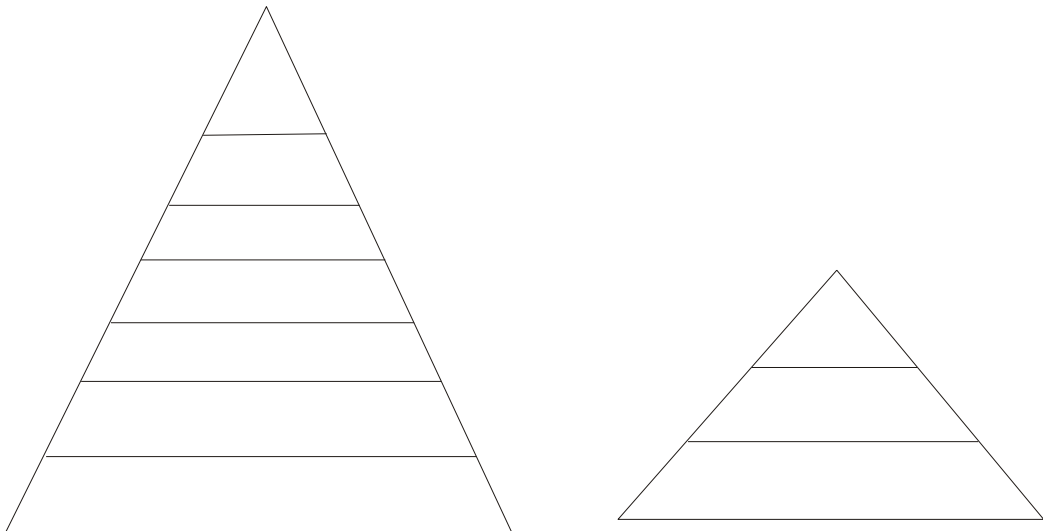


Слика 3. Проширење организационе структуре – вертикално и хоризонтално, (Jovanović i Langović, 2001)

Као што се и може видети на слици, проширење организационе структуре може бити вертикално и хоризонтално. Менаџер власник који је све сам обављао је замењен са са менаџерима који су специјализовани за додељену област, на пример за производњу или маркетинг. Сваки од менаџера ради у једној области за коју је специјализован. Организација има сада додатни вертикални управљачки ниво и шири се хоризонтално у два одвојена одељења.

Вертикални раст

Вертикални раст указује на пораст дужине организационог хијерархиског ланца командовања. Хијерархиски ланац командовања приказује однос менаџера и запослених. Ауторитет протиче кроз хијерархију са највиших нивоа у организацији до дна, а извршење обавеза од дна до врха. На приказаној слици 4 (десно) постоје три нивоа хијерархије, где запослени на сваком нивоу извештавају менаџера који је одговоран за специфичне операције. Бројни запослени извештавају сваког менаџера што је приказано са менаџерским опсегом контроле.



Слика 4. Вертикални и хоризонтални организациони раст, (Јовановић и Langović, 2001)

На слици 5 су приказане две екстремне организационе конфигурације, при чему је Слика висока организација, која укључује многе нивое хијерархије и ограниченим нивоом контроле. Друга структура је (слика 5, десно) дебела организација, која има неколико хијерархијских нивоа и широки интервал контроле од врха до дна. Важно је уочити да ове две слике приказује екстремности, при чему је велики број организације негде између, значи углавном се говори о организацијама које су “релативно високе” или “релативно дебеле”.

Због тога што релативно високе организације имају ограничен интервал (опсег) контроле, менаџери у таквим организацијама имају релативно висок ниво контроле према својим подчињенима, насупрот дебелим организацијама. Ауторитет у високим организацијама је централизован на врху хијерархије, док је у дебелим организацијама више децентрализован. Узрок децентрализованости је што менаџери са широким интервалом контроле морају доделити више ауторитета запосленима, јер менаџер није у могућности да доноси најбоље одлуке у свим одељењима. Доношење одлука је најбоље доделити оним

запосленим који су више упознати са ситуацијом. Као што је и за очекивање, запослени у дебелој организацији су мање специјализовани од оних у високој.

Стратешки говорећи, обе организације имају одговарајуће предности. Релативно висока, централизована организација омогућава бољу комуникацију и предствљање пословне мисије, циљева и задатака свим запосленима. Такође повећава координацију функционалних области да би се осигурала сједињеност са осталим функцијама у циљу постизања пословних циљева и задатака. Битно је напоменути да је у овим организацијама, планирање и реализација релативно лака с обзиром да су сви запослени централно усмеравани. Из наведеног следи да су високе организационе структуре за релативно стабилно и предвидљиво окружење.

Релативно дебеле структуре такође имају своје предности. Трошкови администрације су обично мањи у односу на веће организације, јер је и мање хијерархијских нивоа, захтева и мање менаџера, самим тим и мање секретарица, канцеларија и других бенефиција. Друга предност је децентрализовано доношење одлука која омогућава менаџерима на различитим нивоима да доносе одлуке због чега могу бити више мотивисани за рад. Треће, због веће слободе у одлучивању, охрабрени су за иновације. Из наведеног следи да су дебеле структуре, више погодне за динамичније окружење.

Хоризонтални раст

Пошто је указано на неминовност раста, важно је и указати да раст не мора бити само верикалан већ и хоризонталан. Хоризонталан раст подразумева пораст ширине организационе структуре. На слици 6 када је мало пословање сегментирање је само у два одељења – производњу и маркетинг. Уколико компанија настави са растом, неопходни су специјалисти за рачуноводство и финансије. На почетном нивоу менаџер власник може обављати ове функције, али са порастом он ће више бити усмерен на стратегијско управљање. Неопходно је тада запослити појединце који ће усмеравати запослене, водити рачуноводство и финансије. Са растом, структура једне организације је проширена да омогући развој више специјализованих функција. Другим

речима, на почетку пословања власник менаџер и мали број запослених су били довољни да обављају захтеване потребе пословања али са порастом пословања то није могуће ни интелектуално ни физички. Ово је суштински кључ на основу којег се постављају одељења у којима постојеће особље и новозапослени заједно обављају додељене задатке.

Функционална структура није једина која је погодна за управљање, постоје још неколико форми које се постављају у зависности од потреба организације.

Модел ***формирања организационе структуре***

На основу различитих критеријума постоји већи број модела формирања организационе структуре.

Класични приступ предлаже три основна типа организационе структуре са одговарајућом структуром руковођења: (23)

- Линијска – организациона структура,
- Функционално – линијска структура,
- Линијско – штабна структура.
 - Линијска организациона структура је типична хијерархиска организациона структура, где сваки подређени има једног надређеног.
 - Функционално – линијска структура код којих један подређени има више надређених. Руководиоци у овој организационој структури су одговорни за једно одређено пословање у оквиру целокупног предузећа.
 - Линијско – штабна организациона структура је заправо линијска организациона структура са придодатим штабним службама.

За разлику од ових предходних савремени приступи представљају следеће типове организационих структура: (23)

- Према функцијама,
- Према производима,
- Према процесима,
- Према територији,
- Дивизиони,
- Пројектни,
- Матрични.

Организовање према функцијама

Иницијални раст предузећа најчешће захтева функционално организовање, што не значи да је ова структура ограничена само за мала пословања јер може бити погодна за компаније било које величине које имају једну производну линију или неколико сличних производних линија. Функционална структура је је окарактерисана симултаном комбинацијом сличних активности и одвајањем различитих активности по функцијама.

Ако се пореди са пословањем на почетку може се уочити да је интезивна хоризонтална експанзија довођењем специјалиста за набаку, финансије и за развој и истраживање. Битно је уочити и вертикалну експанзију. Производња је постала сложенија, тако да је неопходно сегментирање на функције производње, инжењеринга и контроле квалитета. Инжењеринг садржи два додата нивоа – лабораторију за истраживање и развој новог производа. Маркетинг је раздељен на истраживање тржишта, дистрибуцију и промоционе функције.

Функционална структура има своје предности и непогодности. Позитивна ствар је да се код ове структуре наглашавају функције које су битне за организацију. Охрабрена је специјализација у функцијама. Превођење организационе мисије, циљева и задатака у акције је лакше јер је свака функционална област активирана да планира, организује, мотивише и контролише. Обука особља је ефикаснија него у другим структурама.

Ова структура има и неке непогодности јер је пословање организовано по функцијама а не по производима или географским регијама, тако да је тешко одредити одговорност за остварени профите или губитке, нпр. уколико је смањена продаја организације не зна се где узрок (да ли у истраживању и развоју, производњи или маркетингу?).

Непогодност се огледа и у немогућности да се компанија сагледа целокупно, јер особље маркетинга има поглед на компанију са аспекта маркетинга, јер имају мало искуства са другим функционалним

областима. Иста је ситуација са запосленима у производњи и у другим функцијама. Проблеми и могућности се разматрају у складу са интересима своје функције пре него са аспекта целе организације, тако да постоје и различита решења истог проблема или различите стратегије које се предлажу за примену.

Комуникација и координација кроз функције је често отежана. На пример, запослени у производној функцији сматрају да су њихови послови од суштинске важности за опстанак, иста ситуација је и са особљем у маркетинг функцији.

Без обзира да ли организација има експанзију производних линија или расте географски, функционална структура губи на својој стратешкој корисности и тада менаџмент мора мењати организациону структуру са оном која је одговарајућа стратегији.

Значи, у функционалној структури, формирају се одељења дуж функционалних линија – производња, маркетинг, финансије, истраживање и развој, кадрови и итд. Предност ове структуре је у истицању важних функција за организацију у потпомагању процеса планирања, организовања, мотивисања, контролisaња. Овај тип структуре је веома ефикасан за обуку и развој кадрова. Недостатак је у одређивању одговорности за остварене губитке или профите што ограничава комуникацију кроз функционална поља и координацију у спровођењу различитих активности. Када организација проширује производну линију или расте географски, тада функционална структура губи своју корисност.

Организовање према производима

Производна дивизиона структура је за пословање са неколико производних линија. Са овом организационом структуром омогушава се усресређеност на компанијске производне категорије. Активности и особље су груписани у рецимо три производне дивизије: хладњаче, справе за прање и сушнице и мали апарати. Свака производна дивизија садржи своје сопствене функције. Дивизије малих апарата могу имати своја сопствене производне и маркетинг дивизије јер производи који се праве и продају могу захтевати различите производне методе и канале дистрибуције од других две дивизије. Друге функције као финансије могу бити централизоване на врху организације јер су корисне и важне за целу организацију и економска скала може бити реализована (корпорација у целини може остварити повољну каматну стопу када позајмље финансијска средства него мале примењене дивизије).

Ова структура је погодна и за непроизводне организације. На пример, супермаркети имају бројне производне менаџере (производног менаџера, менаџера за месо, менаџера за млечне производе и менаџера за тестенину) који извештавају менаџера продавнице; продавнице такође могу бити подељене на производне области као што је женска спортска одећа, мушке ципеле, дечија одећа, намештај, и апарати. Универзитети су такође организовани по областима: историја, математика, компјутери, маркетинг, уметност и тако даље.

Предности производне структуре су бројне. Док се у функционалној организационој структури наглашава организациони радни режим ова структура наглашава производне линије, јасно фокусирање на производне категорије и већу орјентисаност на потрошачке услуге. Такође је јасније дефинисана одговорност за профите и губитке јер је свако производно одељење постало профитни центар којем се може директно придружити профит и губитак. Профитни центар је организациона јединица задужена за добро дефинисану мисију и коју води менаџер одговоран за приходе и издатке центра тако да је вишем

менаџменту јасно која одељења остварују профит а које губитак. Чак и мале компаније могу користити производну дивизиону структуру.

Поред погодности производна дивизиона структура има и непогодности. Као прво, функционисање са постављеном производном структуром може бити скупље јер може захтевати више функционалног особља. На слици 7, на пример, компанија има три производна одељења и има више особља у производном одељењу него да је једно производно одељење. Друго, координација активности је отежана. Топ менаџмент наилази на потешкоће када жели да осигура да сво особље маркетинга прати исту политику и процедуре када услужују муштерије. Овај проблем је увећан када постоји јако велики број производних дивизија, које су прилично опште за целу фирму. Треће, како сваки производни менаџер наглашава своју производну област може предвидети оно што је најбоље за целу фирму.

Значи, за организације са неколико производних линија је погодна производна структура, због коцентрације око производних категорија. Предност ове структуре је у усаглашавању производних линија, што олакшава координацију функција, уочава се одговорност за губитке и остварени профит, јер је свака производна дивизија одговорна центру. Слабост ове структуре се јавља због већих захтева за персоналом, што отежава координацију активности на корпорацијском нивоу и креира дисфункционалну конкурентност између дивизионих менаџера за корпорацијске ресурсе.

Организовање према процесима

Када се групишу сличне или исте врсте посла или груписање по фазама рада погодна је организациона структура према процесима. У дефинисаним организационим јединицама коцентришу се специјалисти који су неопходни за реализацију посла, што представља и предност ове организационе структуре. Недостаци се огледају у немогућности да се утврди центри профита као и одговорност.

Организовање према територији

Када фирма послује на неколико географских подручја одговарајућа структура је географска дивизиона структура, у којем су активности и особље груписане по специфичним географским локацијама. Ова структура може бити коришћена и када фирма послује у истом граду али када је подељена на регије, на националној основи (југо – источна регија, средњо Атлатски регион, ...), или на једној интернационалној основи (Северно Амерички регион, Латино Амерички регион итд.).

Постоје бројне предности ове организационе структуре. Прво, производи и услуге се боље прилагођавају потребама дате (специфичне) области. Друго, географска дивизиона структура омогућава да фирма добро одговори на техничке потребе различитих интернационалних области (на пример, електрични систем у многим крајевима света је другачији од УС, тако да се ова структура прилагођава географским разликама). Треће, производња и дистрибуција производа на различитим националним и глобалним локацијама могу омогућити организацији конкуренску предност (јефтине радна снага и итд). Четврто, географска организација може много боље опслужити потребе муштерија разних нација, тј. омогућава се одговор на различите потребе. Пето, организовање дуж географских

линија омогућава компанији да усвоји различите законске системе. Битно је напоменути да географске дивизије омогућавају фирми одређивање одговорности за профит или губитке јер је свака дивизија и профитни центар.

Недостаци географске организационе структуре су слични производној организационој структури.

Значи, географска организациона структура се примењује код фирми које послују на различитим географским подручјима. Сврха структурирања око локације је обезбедити прилагођавање производа и услуга за потребе те области, одговарајућу техничку опрему неопходне тој локацији. Успешним опслуживањем потреба потрошача постижу конкурентску предност производњом или дистрибуцијом производа на различите локације. Недостаци ове структуре су исти као за производну структуру.

Дивизиона организациона структура

Дивизиона организациона структура је комбинација географске, производне и функционалне структуре. Код ове структуре груписање послова је извршено независно од функционалне припадности. Карактеристика овог модела је раздвојеност управе и појединих организационих делова тј. дивизија. У зависности од потреба груписање послова може бити извршено према производима или производним програмима, или према географским подручјима.

Битна карактеристика дивизионе организационе структуре је флексибилност, што проузрокује децентрализацију која је неопходна ради доношења одлука на нивоу дивизија. Модел дивизионе структуре погодан је за примену у великим предузећима и нестабилним условима окружења.

Мултидивизиона структура

Експанзијом фирме која неминовно усваја додатне производне линије погодно је усвојити мултидивизиону структуру., при чему је компанија усмерена на неколико дивизија које су одговорне за више производних линија.

Мултидивизиона структура има бројне предности. Прво, континуирани раст је олакшан. Нови захтеви се могу интегрисати у постојеће дивизије или могу послужити као основа за развој нове дивизије. Друго, како свака дивизија има сопствени топ ниво стратешких менаџера, тако да је рад главних менаџера штаба олакшан, јер је омогућено више времена за анализу рада сваке дивизије и за одлучивање алокације ресурса. Треће, ауторитет је делегиран до сваке дивизије и у оквиру сваке дивизије, до сваке производне дивизије. Ова децентрализација омогућава боље прилагођавање сваке дивизије и производне линије са јединственим спољним окружењем. Четврто, одговорност за реализацију логично може бити процењена на нивоу производних линија исто као и на дивизионом нивоу.

Мултидивизиона структура има и недостатке. Прво, дистрибуција корпоративних општих трошкова кроз дивизије је отежана и релативно субјективна. Друго, дисфункционалне дивизије су у ривалству при додељивању ресурса фирме. Треће, када дивизија производи компоненте или производе које су неопходне другој дивизији могу настати конфликти при постављању трансфер цена. Трансфер цена (преносна цена) указује на цену коју је једна дивизија заценила другој за своје производе или делове. Нормално је да у овом односу дивизија која продаје настоји да ова цена буде што већа и да повећа свој профит, а са друге стране дивизија која купује настоји да ова цена буде што мања и да има ниже трошкове.

Пројектна организациона структура

Пројектна организациона структура укључује привремене или променљиве радне тимове за реализацију одговарајућих пројеката. Сваки пројекат се додељује руководиоцу пројекта, у циљу реализације. Пројектни тим има све неопходне организационе делове и организовање може бити функционално.

Позитивна страна пројектне организационе структуре је усмереност на реализацију пројекта, а негативна страна је појава дуплог кадра и проблеми који могу настати када се расформира тим по реализацији пројекта.

Матрична организација

Ова структура је јединствена јер има дупли ланац командовања. У матричној организационој структури и функционални и пројектни менаџери деле ауторитет кроз организационе активности, из тога следи и да особље у овој структури имају два руководиоца – пројектног менаџера и менаџера функционалног одељења.

Матрична структура је погодна за оне организације у индустрији где је стопа технолошких промена брза. Матрична структура садржи две организације – функционалну организацију и пројектне организације. Тако да се на пројекту, ангажују људи и из функционалних одељења да раде на датом пројекту, да би се по реализацији датог пројекта вратили у предходна функционална одељења. Други случај је када је ангажовано особље и даље одговорно менаџеру из функционалног одељења.

Компаније могу користити матричну организацију и када су у индустрији где нису брзе технолошке промене.

Матрична организациона структура има бројне предности. Прво, сама чињеница да су комбиноване две структуре: пројектна и функционална указује на предности које су и у једној и у другој организацији. Друго, ова структура је трошковно ефикасна јер пројектни менаџери плаћају само за услуге функционалном особљу када су им потребни. Ови запослени у функционалним одељењима и нису посебно плаћени за рад на пројекту, док у случајевима чисте пројектне организације уколико се унајми особље из функционалног одељења су плаћени за пуно радно време које раде на датом пројекту. Треће, матрична организација има одговарајућу флексибилност јер ангажовани се могу трансферовати са лакоћом са пројекта на пројекат. Четврто, матрица омогућава нижем нивоу функционалних запослених да буду укључени на пројекат, да буду одговорни за одлучивање и примену одлука на пројектном нивоу, што повећава задовољство и мотивисаност. Пето, матрична организациона структура је погодна јер топ менаџмент је ослобођен дневних активности везане за оперативу тако да се може усредсредити на стратешке проблеме.

Као и друге структуре тако и матрична има бројне недостатке. Прво овде су већи административни трошкови. Координација између функционалне и пројектне организације је важна и одузима доста времена услед размене великог броја информација а могући су и конфликти везано за особље и буџет. Рад у овој организациој структури може бити непогодно и отежавајући за велики број запослених јер су понекад ангажовани и одговорни више од једном менаџеру.

Значи, у циљу искоришћења предности функционалне и пројектне организационе структуре настао је модел матричне организационе структуре.

Матрична структура је комбинација функционалне структуре и пројектне, чиме се постиже ефикасност и флексибилност за сваки индивидуални пројекат, омогућава се обука и развој општих менаџера. Али ова матрична структура се сусреће са већим конфликтима и вишим притиском.

Матрична организациона структура погодна је за она предузећа која требају реализовати неколико пројекта а при том немају довољно кадра за пројектну организациону структуру. Наравно, ова организациона структура отежава комуникацију и координацију тј. често долази до сукоба између руководиоца пројектне и функционалне организационе јединице.

Хоризонтална структура

Пораст величине фирме условљава и пораст организационих нивоа што неминовно повећава и бирокративност. Све ово узрокује мању ефикасност у задовољавању потреба и очекивања потрошача. У циљу повећања ефикасности настала је хоризонтална структура која представља организациону структуру са неколико хијерахиских нивоа пројектованих да побољшају ефикасност смањивањем нивоа у бирократији.

Оно што је циљ постављања хоризонталне структуре је постизање више ефикасности. Хоризонтална структура може имати неконвенционалне форме, може имати председника и три вице председника при чему сваки може бити одговоран за неколико кључних процеса.

Хоризонтална организација може бити и кружна, тако да је председник повезан са функционалним тимовима.

Значајно место последњих година у дефинисању организационе структуре заузимају модерни приступи (23):

- Организациона структура по стратешким пословним јединицама,
- Иновативна организациона структура,
- Контингентна организациона структура,
- Реинжењеринг.

Организациона структура по стратешким пословним јединицама

Организациони раст може захтевати да се повезане производне линије групишу у дивизије и да дивизије саме себе групишу у стратешке пословне јединице. Структура стратегијских пословних јединица је погодна за веома велике диверзификоване фирме.

Једна од великих предности структуре стратегијских пословних јединица је редукција корпоративног штабног распона контроле, јер менаџери на корпоративном нивоу су контролисали многе дивизије, да би сада контролисали неколико стратегијских пословних јединица. Још једна предност ове структуре огледа се у бољој координацији дивизија са сличним мисијама, производима, тржиштима или технологијама.

Поред предности постоје и непогодности структуре стратегијских пословних јединица. Прво, очигледна је појава удаљености корпоративног штаба од дивизије и производних нивоа са додавањем другог вертикалног нивоа менаџмента. Друго, ривалство менаџера стратегијских пословних јединица за доделу ресурса може прерасти у конфликт. Треће, ова структура доста компликује портфолио анализу (неке јединице могу се разматрати као слабе а неке као успешне «звезда»).

Важно је уочити и не мешати стратегију пословних јединица са структуром пословних јединица. Одређеније, стратегија пословних јединица је начин остваривања постављених циљева дате пословне јединице док је структура пословне јединице једна организација или дивизија, производна линија, или профитни центар једне организације која производи сет производа / услуга за добро дефинисано тржиште или потрошаче конкурентне идентификованом конкуренту.

Може се закључити да структура стратегијских пословних јединица указује на такву структурираност где су производне линије груписане у дивизије и ове дивизије су тада груписане у већи ентитет које се називају стратегијске пословне јединице.

Значи, организације које имају велики број производа усвајају стратегије пословних јединица. Дивизије са сличном мисијом, производима, тржиштем или технологијом се удружују под једном пословном јединицом. Оваква структура доводи до смањења корпорацијске спреге главног штаба и омогућава бољу координацију. Меругим, негативна пропратна појава овог дистанцирања корпорацијског штаба од производног нивоа је стварање дисфункционалног ривалства између пословних јединица и компликује портфолио анализе.

Иновативна организациона структура

Сам појам “иновативне” везана је за настанак нове организационе парадигме, и напуштање старе и мање успешне. Иновативна организација поседује способност стварања и прихватања нечег новог, креативнијег без обзира одакле то произишло. У иновативној организацији постоји јасна визија развоја и улоге предузећа, прихватање конкуренције, развијене су вредности, доминира креативна атмосфера и мотивација запослених. Отпора према променама нема као што је случај са другим организационим структурама.

Проблем који се може јавити у овој организационој структури је усклађивање оперативног и иновативног дела који се суштински разликују.

Контингенцијска организациона структура

Почетни корак овог приступа је да не постоји универзално успешна организациона структура, већ уколико се жели постићи успех, мора се уважавати средина у којој се налази и у којој дејствује већи број фактора. Значи, свака организација у зависности од својих интерних карактеристика и екстерних формира одговарајућу организациону структуру која ће омогућити што боље резултате.

Реинжењеринг

Један веома радикалан приступ за формирање организационе структуре представља реинжењеринг. Почетни корак у формирању одговарајуће организационе структуре је порушити све старо, јер рационализацијом постојећих пословних процеса не могу се постићи успешни резултати. Значи, неопходно је кренути од самог старта и започети нешто сасвим ново и радикално.

7.3. Избор организационе структуре за реализацију стратегије

При избору организационе структуре битно је одговорити на неколико питања (Wright, Kroll и Parnell, 1996):

1. Да ли је структура компактибилна са профилем корпорације и корпоративном стратегијом?
2. На корпоративном нивоу, да ли је структура компактибилна са крајњим резултатима (оупутима) фирминих пословних јединица?
3. Да ли је сувише мало или сувише много хијерархијских нивоа било на корпоративном или нивоу пословних јединица?
4. Да ли структура подстиче координацију свих делова?
5. Да ли структура омогућава одговарајућу централизацију или децентрализацију ауторитета?
6. Да ли структура допушта одговарајуће груписање активности?

Када једна компанија расте она ће усвојити једну од бројних организационих структура за примену стратегије. У току времена и усвојена нова структура се може мењати тако да омогућава примену стратегије на најбољи начин.

Избор организационе структуре је веома деликатан и сложен задатак уколико се крене од идеје да је структура суштински елеменат компететности предузећа који одређује његову позицију у окружењу у којем се налази. У том смислу, произилази неопходност усаглашености структуре са стратегијом као и начином остварења циљева. Значи, треба изабрати ону организациону структуру која ће омогућити ефективну реализацију.

За реализацију стратегије могу се применити разни модели, али ако се усвоји пројектни приступ тј. да се свака стратегија посматра као пројекат, најефектније резултате се постижу са пројектном и матричном организационом структуром.

Пројектна организација је тако осмишљена да поседује сопствени кадар односно пројектни тим који је усмерен на реализацију подстратегије тј. пројекта који доприноси успешној реализацији опште стратегије.

Због овакве структурираности у пројектној организационој структури не може доћи до сукоба између руководиоца или до конфликта везане за приоритете извршења задатака и прибављању ресурса.

Негативна страна пројектне организационе структуре је у могућој појави дуплирања кадрова, или евентуално проблеми око броја чланова тима. Обзиром да пројектни тим може бити сталног или привременог карактера произилази и проблем решавања места члановима тима по реализацији пројекта.

Матрична организациона структура је комбинација функционалне и пројектне организационе структуре у циљу максимизације позитивних страна и минимизације негативних особине ових структура. Значи, користе се постојеће функционалне јединице, с'тим да се формирају по потреби и пројектни тимови који омогућавају реализацију стратегије.

Матрична организација је погодна у случајевима када предузеће нема довољно кадра за формирање пројектног тима, а неопходно је реализовати неколико пројеката.

Предности матричне организационе структуре које су и разлог избора при реализацији стратегије су: могућност реализације више пројеката, усмереност на реализацију пројекта, рационално и ефикасно коришћење ресурса, и наравно мањи конфликти него код функционалне организације.

Матрична организација има и недостатке којих треба бити свестан при избору, и наравно настојати их минимизирати: могућност конфликта функционалних руководиоца и пројектних, усложњавање комуникације и координације услед потреба реализације више пројеката симултано, и понекад веће коришћење ресурса.

За примену стратегије је најбоље одабрати пројектну организацију, односно привремени пројектни тим који ће, заједно са руководиоцем пројекта, да ради на реализацији стратегије.

7.3.1. Дефинисање и увођење организационе структуре

За примену одабране стратегије неопходно је одабрати и одговарајућу организациону структуру. Процес дефинисања и увођења организационе структуре следи наведене фазе (Јовановић, 1999):

- Снимак и анализа постојећег стања,
- Дијагноза и оцена постојећег стања,
- Предлагање нове организационе структуре,
- Увођење нове организационе структуре.

Снимак и анализа је детаљан и комплексан истраживачки посао који је неопходно обавити пре дефинисања и увођења организационе структуре. Заправо, ова фаза је почетни корак у овом сложеном процесу. За реализацију овог истраживачког посла могу послужити разноврсне методе и технике почев од: снимачких и аутоснимачких листова, метод групног и појединачног интервјуа, метода тренутног запажања и итд.

Као резултат ове фазе је јако велики број података које треба обрадити да би се донели неки закључци о тренутној ситуацији и на основу чега ће се радити анализа која треба указати на предности као и недостатке тренутне организационе структуре предузећа.

На основу резултата постигнутих у предходној фази наступа следеће фаза дијагнозе и оцене постојећег стања. Дијагнозом и оценом постојећег стања указују се промене које треба извршити на организационој структури да би ефективно омогућавала реализацију дефинисане стратегије.

Логичан след предходно прослеђених фаза је предлагање измена или увођење нове организационе структуре која ће надоместити недостатке уочене и омогућити ефективну реализацију стратегије. Уз предлагање најбоље организационе структуре предлажу се и организационе мере и акције које ће омогућити ово прилагођавање или увођење нове организационе структуре.

По многим је увођење нове организационе структуре и најтежа фаза јер захтева додатни напор за борбу против отпора који је присутан код запослених из разноврсних страхова. Ово је очигледно промена према

којој већина запослених у предузећима има негативан став. Значи, неопходно је приступити јако пажљиво јер неуспех у овој фази довешће у питање реализацију стратегије.

7.3.2. Утицај културе на организациону структуру пословног система

Успешно пословање данас захтева уважавање низа фактора али посебно фактора културе који условљава и постављање адекватне организационе структуре. Следећа веза која се може наслутити да одговарајућа организациона структура захтева и одговарајућу информациону технологију. Заправо, постоји узајамна зависност, постављена организациона структура је усклађена са мисијом и циљевима датог пословног система, а информациона технологија прати потребе датог пословног система и самим тим организационе структуре.

Нови услови пословања убрзавају комуникацију, удаљеност не представља више отежавајући фактор у пословању и распростирање пословних активности ван оквира матичне земље је свакодневница. Предности постављања адекватне организационе структуре која треба да уважи фактор културне различитости омогућава одговор за различите потребе и самим тим конкурентску предност.

Пословање ван оквира матичне земље носи са собом и велики степен неизвесности условљено неуједначеним развојем технике и технологије али и све бржим темпом пословања. Одлуке које треба донети у циљу реализације пословне активности ван оквира матичне земље захтевају све већу обраду података, краће време доношења одлука и посебно уважавање фактора културне различитости што увелико повећава ризик. Поред савремене информационе технологије која може смањити ризик бржом и квалитетнијом обрадом података што у току реализације активности, што у току процеса доношења одлука, треба увек имати у виду да су људи и даље основа суштинске предности многих компанија а информациона технологија средство за смањивање ризика пословања. Значи, људи са својим познавањем, разумевањем и поштовањем културне различитости у реализацији пословних активности ван оквира матичне земље и коришћењем адекватне технологије постављају основу успешног пословања.

Као први корак успешног пословања је упознавање са културом дате земље са којом треба да се оствари пословна сарадња. Уколико је могуће на самом почетку избећи грешке везане за непознавање културе дате земље.

У циљу успостављања квалитетних пословних контаката неопходно је да се пословни партнер упозна пре ступања у пословни процес, при чему је ово изражено у оним земљама где се сваки разговор усмерава ка конкретној реализацији пословних активности. Наравно, неопходна је и предходна припрема за прихватање културне различитости и нових услова пословања. Друга култура носи и друга мерила вредности која условљавају и другачију организациону структуру а самим тим и другачију расподелу ауторитета и одговорности. Наравно ова различитост условљава и одговарајућу комуникацију надређених и подређених тако да је неопходно добро се упознати са правилима и избећи могуће грешке које неминовно доводе до конфликтних ситуација.

Пословна култура Немачке и организациона структура

У пословним круговима у Немачкој изражена је централизација управљања, тј. моћ се налази на самом врху једне компаније. Треба нагласити да највећу моћ има интелектуална елита, тако да је уобичајена ситуација да многи шефови немачких компанија имају докторске дисертације. Процес одлучивања је доста сложен и информације у самој компанији нису свима доступне. Процес доношења одлука је спор јер се спроводе детаљне анализе што доводи и до споријег реаговања. Пословни предлози су добро анализирани, детаљни и све по одговарајућем реду. Са друге стране овај дуготрајни и детаљни процес одлучивања узрокује и мањак флексибилности у ситуацијама када је неопходно брзо реаговати. Крајњи договор подноси се у писменој форми, на одговарајућем штампаном обрасцу. У Немачкој пословни људи треба да су амбициозни, не воле неизвесност тако да су детаљне анализе неопходне због избегавања ризика, али и због њихове усмерености ка тачности. Пословни састанци и распореди се поштују. Жеља за редом намеће потребу поштовања правила и процедура и људске потребе у овим случајевима у другом плану.

У многим немачким компанијама је изражена централизована организациона структура и топ менаџери још увек очекују велико поштовање подређених. Као још једна карактеристика организационе структуре је изражена подела на фахове, што може да се негативно одрази на крајње пословање. Немци не само да инсистирају на томе да имају свој простор у компанији, већ јасно обележавају своју територију и не дозвољавају мешање. Наведено узрокује да се информације не шире ван једног одељења. Свака јединица одговара за сопствене резултате. Сам менаџер одељења има велика овлашћења и ова карактеристика указује на њихову склоност затвореним вратима и приватном простору, што подразумева да се „приватност“ не сме нарушавати без позива. Од руководиоца одељења се очекује да своје проблеме решавају сами, да радна снага буде „савршена“, а наведено се постиже постављењем правила за све активности. Однос надређених и подређених су са одговарајућом дистанцом, мада нове генерације настоје да са својим шефовима имају непосреднији однос, традиционални још увек пружају отпор. Менаџери на састанцима са подређенима дају упуства или формалне потврде одлука; свако мора да ради на спровођењу одлука, и од менаџера се очекује да буде јасан и убедљив.

Пословна култура Француске и организациона структура

У Француским компанијама је изражена централизација. Француска власт је такође централизована, онај који руководи у једној компанији налази се у центру велике канцеларије, а сто новопримљеног се поставља у најудаљенији крај од центра. Пословни односи су доста формални, и овде треба уочити да је северни део Француске, око Париза, са већом личном дистанцом, за разлику од јужне Француске чији су становници под медитеранским утицајем.

Као руководиоци, Французи су аутократе, захтевају послушност потчињених и дисциплину. Веома поштују протокол, статус и титулу, очекују прецизност у језику и одговарајућу одећу и понашање. Велики су традиционалисти и веома се опирају променама. Напредовање у француским компанијама може да буде веома убрзано јер француски руководиоци могу да доносе самостално одлуке и избегну дуг процес споредних одобрења. У комуникацији Французи преферирају дискретност и посредност пошто су по њима наведене особине обележја учтивости и васпитаности. Француски менаџери у својој каријери мењају послодавца само у одређеним ситуацијама. На

пример, виша менаџерска позиција у другој компанији или могућност бржег напредовања, пре су разлог за то, него виша плата или боља зарада је на другом месту. Затим, флукуација највишег и најбољег кадра врши се најчешће кроз процес већ поменуте *пантуфлаже*. Ако се мобилност менаџера посматра кроз професионалну оријентацију, онда се она најчешће догађа менаџерима у подручју рекламе и економске пропаганде, затим код менаџера у подручју односа с јавношћу (публиц релатионс), као и код специјалиста за информациону технологију. Ипак, флукуација менаџерског кадра није део француске пословне традиције. Радни односи, односно заснивају се на формалним односима, не превише личним и, изнад свега, хијерархијским. То се најбоље види кроз следеће манифестације понашања.

Треба нагласити да је схватање хијерархије у француским компанијама више ствар свести сваког појединца, него нешто што је наметнуто. У њима нема непотребног мешања између службеника различитих рангова и нивоа. Француски директори не раде у отвореном простору, заједно са својим подређеним службеницима, не ручавају у истом компанијском ресторану са њима, а најчешће су им канцеларије снабдевене звучно изолованим вратима. Уколико се одређени проблем тешко решава на нижем нивоу, запослени се неће устручавати да га, због могућности квалитетнијег решавања, проследе вишем нивоу. За француске директоре не сме постојати проблем или питање које им могу поставити њихови субординирани, а да они у кратком року не дају одговор, односно нађу решење. Французи велики значај придају овом класичном начину пословног комуницирања и доношења одлука. Они сматрају да су састанци неопходни за покретање и одржавање активности компаније, као и за остваривање њених циљева. Састанци у француским компанијама битно се разликују од истих у, на пример, британским компанијама. На њима има више елоквентности, аналитичности, спремности на дискусију, као и интелектуалне дебате, која обично доводи до решења разних проблема и доношења исправних одлука. Радни тимови се у Француској формирају на специфичан начин. Основ за њихово стварање није афинитет њихових чланова према истој радној активности или исти садржај рада који треба да обаве, већ заједнички интерес произашао из одређених стечених права и привилегија (*дроитс ацџуис*). Ови тимови у своје редове не укључују припаднике других хијерархијских нивоа, а није уобичајено ни мешање људи из различитих одељења компаније.

Овај кратак пресек радних односа и организационог понашања у француским компанијама даје слику оштре хијерархије и израженог формализма у овим односима.

Пословна култура Италије и организациона структура

Италијански стил менаџмента карактерише снажан утицај државе, који се огледа у поседовању великих индустријских компанија и финансијских институција. Ове компаније које су под власништвом државе, оформљене су пре Другог светског рата, када је владала економска криза. С друге стране, држава настоји да заштити своје компаније у односу на интернационалну конкуренцију постављајући низ прописа и ставова.

У италијанским компанијама заступљена је изразито хијерахијска структура са централизованим стилем управљања, присутна је мала партиципација запослених у управљању. У процесу доношења одлука руководиоци су вођени интуицијом, а овај начин доношења одлука је посебно изражен на југу. Приватни и пословни живот је раздвојен у Италији, јер дом је светиња. Уколико треба завршити неки посао преко викенда, то се неће радити у канцеларији, већ код куће, са кућног телефона.

У Италији постоје два типа менаџера: традиционални и менаџер новог доба. Разлика је евидентна већ на основу њихових назива, тако је традиционални онај који не ради детаљно пословну анализу пре састанка, добро образован, али није за примену најновије технологије и има јако добре преговарачке способности. Менаџер новог доба приступа детаљној анализи и доста је крут преговарач.

Пословна култура Шпаније и организациона структура

У компанијама у Шпанији доскора су биле заступљене централизоване организационе структуре на концепту личне хијерархије, али са доласком младих и процватом приватног сектора наступају организациони методи базирани на децентрализацији. Најбољи вођа по њима је добронамерни аутократа. Укључивање субординираних у

доношење одлука није препоручљиво јер они сматрају да је вођа тај који треба да реши проблем и уколико се то деси, заправо је показивање слабости. Лојаност је на цени, тако да се истиче квалитет односа надређеног са подређенима. Систем унапређења је редак, а критика је право надређеног који је на неки начин и потврда статуса.

У процесу менаџмента није заступљено планирање и предвиђање јер није развијен ни механизам за планирање, мада још један од узрока може бити и питање менталитета. Која ће стратегија бити формулисана за дату компанију зависи од власника или извршног директора, а основа за постављање те стратегије је у интуицији. У многобројним традиционалним породичним фирмама једине кључне цифре су промет и проток новца, а никако се не може наћи финансијски план, буџет. Циљ овог начина пословања био је доскора у жељи да се сакрију подаци за пореске власти и банке. По доласку страних улагача и пословних партнера овај приступ је морао да се мења.

Пословна култура Уједињеног Краљевства и организациона структура

Уједињено Краљевство има веома развијену пословну културу која је под утицајем хетерогеног етничког порекла становништва (највећи део чине Келти, па Англосаксонци, Нормани и Викинзи) и утицај протестантске религије која указује да је рад извор богатства, а успех сваког појединца се мери постигнутим материјалним богатством. Наравно, и велики контакти са другим културама су такође утицали на формирање пословне културе. У компанијама су постављене мање централизоване управљачке структуре и постоји настојање да се делегира део ауторитета, тј. одговорности на млађи кадар. Процес социјализације запослених је последњих година веома заступљен, тј. унапређење и обука кадрова.

Процес планирања није развијен, тако да су британски менаџери углавном усмерени на краткорочне резултате. Појам планирања углавном везују за финансијске резултате и буџете који имају велику улогу у свим компанијама.

Британски менаџери настоје да поставе добре међуљудске односе са својим подређенима и све захтеве формулишу у виду учтивих захтева, а запослени реализују захтеве без уплитања надређених. Овај однос је заснован на „фер“ односу и одговарајућој дистанци између надређених и подређених. Унутар компаније постоји градација нивоа и сваки ниво носи са собом одговарајуће привилегије. Знак највеће привилегије је имати аутомобил, већа градација је поседовати кола која се разликују од већине, а највећи степен привилегије је имати и шофера.

Британци воле да раде у тиму и сваки добро урађен задатак било ког члана је допринос заједничком циљу. Из наведеног произилази да се захтеви појединаца тешко усвајају ако немају подршку групе. Чланови тима се бирају по квалификацијама а улога вође је да ствара добру атмосферу и одржава добру комуникацију међу члановима која доприноси укупној реализацији циља.

Пословна култура Холандије и организациона структура

Велике компаније у Холандији, било да су акционарска предузећа, било приватне акционарске компаније, имају управни одбор и управног директора, као и надзорни одбор са минимално три члана. Акционари и раднички комитет имају право вета, а заједно са управним одбором могу предлагати кандидате. Чланови надзорног одбора не могу да буду запослени у предузећу и њихов задатак је да усмеравају компанију на дужи временски рок, постављају управни одбор, финализују годишње рачуне. Надзорни одбор има моћ коју имају акционари, али за разлику од других земаља, холандски менаџери су сигурнији у свом послу јер је управа заштићена од уплитања акционара.

Основни циљ сваке компаније је стварање профита, али са једном квалитетно постављеном стратегијом из које произилазе добро осмишљени оперативни планови. Усмереност компаније на дужи временски период презентирана је свим запосленима, тако да сваки појединац ради на реализацији оперативних задатка који доприносе постизању крајњег циља.

Заступљено је све осим централизоване организационе структуре, значи нема строгог ауторитета: сви запослени имају отворену и јасну комуникацију. Подређени може да предлаже идеје надређеном, који ће га увек саслушати, а ако је идеја добра и уважити, мада се свака идеја разматра јер су Холанђани конзервативни када су промене у питању. Холанђани праве разлику између официјелне и неформалне комуникације. У неформалној комуникацији прилагођавају се странцима, колеге на свим нивоима се ословљавају именом без употребе титула, за разлику од официјелне где је важно употребити титулу и прави начин обраћања. У послу је битан отворен и донекле наметљив став са великим самопоштовањем.

Пословна култура Русије и организациона структура

Период консолидације и стабилизације Русије је период у којем се пословна култура приближава модерним европским државама. Овако је брзи напредак допринео и висок ниво образовања и опште културе који има један просечан руски човек.

Заказивање пословног састанка пожељно је обавити довољно времена унапред да би се састанак могао потврдити више пута. Промене термина састанка су честе, због чега је неопходна прецизност, али истовремено и флексибилност. То би значило да инострани пословни партнер мора бити тачан, али за Русе није ништа необично кашњење од сат или два. Уколико се познаје овај податак, неопходно је одвојити довољно времена за сваки састанак јер не ради се само о почетку већ и дужини трајања састанка.

За преговарање је неопходно понети сву документацију и настојати да се разговор води са људима који су на вишој позицији, јер они новим клијентима шаљу људе који немају овлашћења за доношење одлука. Треба знати да је руска пословна култура веома хијерархијски постављена, и само они који су на одговарајућој позицији доносе одлуке.

Пословна култура азиско-пацифичког региона и организациона структура

У свом наступу на светском тржишту ове земље се налазе негде између САД и земаља Европске заједнице. Оне користе „економски рат“ између ове две доминантне економске силе, да понекад освоје већи део тржишта одређених производа. Посебно успешно ове земље „нападају“ западна тржишта. Међутим, уместо фронталног напада, уз помоћ „трансплант“ компанија ове земље веома успешно користе тактику „одвијача“. Милиони електронских микрокомпоненти које носе ознаку „Маде ин Таиwan, Кореа...“, преплављују свакодневно светско тржиште. Високопродуктивна производња се врло лако обавља чак и у кућама и становима. Које су основне карактеристике менаџмента у овим земљама?

Прво, производња је организована углавном на принципу подуговарања (субконтрактора), што је карактеристика првобитног облика менаџмента.

Друго, једини сегменти менаџмента који функционишу су маркетинг, продаја и понекад менаџмент производње.

Треће, менаџмент није организован, па би могао да се назове дивљим или стихијским менаџментом.

Четврто, менаџерске позиције нису јасно дефинисане, па би се могло рећи да је по структури ово разуђени тип менаџмента.

Пословна култура САД-а и организациона структура

Културне вредности једног друштва се мењају са временом и приказују шта је у том друштву пожељно за појединца а шта не, и то је заправо оно што једну културу чини специфичном у односу на другу. Вредности које карактеришу америчко друштво су: (према социолошким истраживањима) (Јовановић, Ланговић Милићевић, 2006):

- успех – у раду, достигнућима и статусу;
- материјализам – власништво, поседовање и потрошња,
- слобода – исказана кроз стил живота;
- прогрес – увек ићи „напред“ у науци, технологији, медицини, итд.;
- младост – као начин живота и негованог изгледа;
- капитализам – доминатни друштвени систем који подстиче конкуренцију и омогућује избор, квалитет и вредност.

Као друге карактеристике Сједињених Америчких Држава су:

- појединци могу да утичу на будућност;
- свака особа може да изрази своје мишљење;
- подаци треба да су тачни;
- треба много рада да би се остварили циљеви (протенстантска етика);
- основна обавеза запосленог је према компанији;
- информације у компанији треба да су свима доступне унутар компаније;

7.4. Руководилац пројекта

Руководилац тима је централна фигура који организује, усмерава и координира рад чланова пројектног тима, мотивише чланове и решава конфликти све у циљу реализације пројекта. (34)

Руководилац тима мора да се ангажује, организује и управља комуникацијом у организацији. Руководилац мора бити добар комуникатор, да поседује потенцијал да води људе, моћ и јасно дефинисан циљ и правац којим ће до њега стићи. Идеални руководилац не постоји, већ се приступа избору вође од ситуације до ситуације.

У многим књигама које се појављују у задње време да постоји 7 навика успешних људи, проактивност, лично планирање, системски приступ, победа / победа став, разумевање других, тимски рад и самообнављање. (Mandić, 1995)

Постоје различите поделе руководиоца, једна од њих би била (Mandić, 1995):

ВЕЛИКИ ДИКТАТОР је тип руководиоца који је чврст и доследан, не цени новости, не поштује туђу слободу и индивидуалност. Верује да се до успеха долази само дисциплином.

ВЕЛИКИ ТАТА сличан је великом диктатору, али он верује да су међуљудски односи важнији од постизања циљева.

ХОДАЈУЋИ КОМПЈУТЕР активно трага за новим решењима, поседује способност дистанцирања од својих и туђих проблема. Постоји велика дистанца са тимом, сарадници су хладни у односу са њим, али је поштован због могућности да ефикасно долази до решења.

ТАТИН СИН је назив за ону врсту руководиоца који има извесне дечије карактеристике које нису адекватне за посао којим се бави. Емотивно осетљив, а понашање упадљиво срдачно са неким сарадницима, или хладно. Више верује у интуицију него у разум, верују да је суштина успеха у игри.

КРЕАТОР су врсте оргиналних руководиоца са јасном емоцијалном стабилношћу, смели, сигурни и изузетни, теже ка независности. Не задовољава их само успех, већ лепа и елегантна решења.

Способности које треба да поседује руководилац тима да би реализовао своје задатке су многобројне почев од (Goleman, 1997):

Организовање група – једна од основних вештина лидера и подразумева иницирање и координацију организовања групе људи.

Преговарачка решења – таленат посредника који спречава или разрешава већ постојеће сукобе. Руководилац који поседује ову способност је успешан при склапању послова или у разрешавању спорова.

Лични односи – ова способност олакшава склапање односа, као и препознавање туђих осећања и невоља и реаговање на одговарајући начин– то је уметност одржавања међусобних односа. Ови људи су добри «тимски играчи».

Друштвена анализа – способност откривања и тумачења туђих осећања и брига. Познавање туђих осећања олакшава осећања присности.

Поред набројаних способности јако је битна способност мотивације запослених. Основа за усмеравање људи ка крајњем циљу је мотивација. и један од најбитнијих задатака руководиоца тима је мотивисати људе. Ту је кључно питање за руководиоца пројекта «како мотивисати људе» да стреме ка реализацији својих додељених задатака који воде ка крајњем циљу. Да би боље разумели овај задатак руководица тима треба дефинисати појам мотивације који представља процес покретања људске активности, која се усмерава према постизању одређених циљева. Одатле произилази да радна мотивација подразумева укупност различитих метода и процеса изазивања, одржавања и подстицања таквог понашања, које је усмерено на постизање одређених радних циљева.

У складу са дефиницијом мотивације покретачка снага чланова тима је награда која може бити материјална и морална, тако да руководилац

пројекта има задатак спајања потребног понашања са понашањем које се награђује.

Посматрано заједно, ове способности су «састојци» харизме. Руководиоци који поседују ове способности могу са лакоћом да повезују друге људе, да мудро ишчитавају њихове реакције и осећања, да предводе и организују, и да решавају неспоразуме настале у било ком тренутку у току реализације пројекта, артикулишу на начин који ће групи омогућити остварење циља.

7.5. Пројектни тим

Тим је специфична врста вештачки организоване и структуриране мале групе која има заједничке интересе и циљеве. (Mandić, 1995)

Тим се може анализирати са 3 аспекта: његове структуре, динамике и развоја.

Организованост, распоред и трајност постојеће групе представља се у оквиру “тимске структуре”. За добро схватање структуре неопходна је анализа улога, међуљудских односа или система ранговања чланова групе.

За постојање и за формирање тима првенствено су битни циљеви због којих је група и настала. Сваки тим има своје карактеристике као: сложеност тима, интезитет интерперсоналних односа, утицајност тима на целокупну организацију, формалност чланства тима и трајање тима (краткорочни и дугорочни). Сваки тим поседује индетитет.

Избор чланова тима је велике важности и реализује се у две фазе. У првој фази, на основу карактеристика пројекта тј. задатка одређују се потребни специјалисти, док се у другој фази проналазе потребни специјалисти, било из матичне организације или са стране.

Од самог задатка, пројекта зависи и организација и величина формираног тима. По формирању тима пожељно је да тим прође краћу обуку.

За добро функционисање састанци чланова тима су неопходни и морају бити редовни и у одређеним временским размацама. У оквиру састанака презентирају се и објашњавају урађене активности, врши се контрола напредовања ка циљу.

Опис чланова тима служи само као орјентир да се схвате, примете, поштују и употребе те разлике да би тим што боље функционисао. Постоје различите поделе чланова тима, једна од њих би била (Mandić, 1995):

ДОБАР САРАДНИК је флексибилан, отворен за иновације, увек спреман да помогне. Одан тиму, поуздан, сигуран, негује циљеве и

визију организације, инсистира на атмосфери у тиму, друштвен, ентузијаст и духовит.

ИЗАЗИВАЧ је независан, оригиналан, поштен, отворено поставља питања, отворено исказује нетрпељивост према лењим и пасивним члановима, што може иритирати остале чланове тима. Увек је за отворену дискусију.

ИСТРАЖИВАЧ је циљно орјентисана особа, омогућава да информацијама са којим барата највише у тиму, заврше задатке на време. Даје савете вођи који су утемељени на искуству.

ДОБРА ВИЛА је прави уметник за стварање сјајне климе и атмосфере, чак и у високо стресним ситуацијама. Остали чланови тима га доживљавају као особу која пуно пружа и охрабрује, воле да путују и повезују са другим организацијама.

БУНТОВНИК БЕЗ РАЗЛОГА је несвесно присиљен да се такмичи, у односу на руководиоца тима осећа скривену завист и љутњу, остали чланови тима га виде као хушкаша. Залаже се за анархију и тврди да вође треба укинути.

Оптимални тим зависи и од руководиоца и од задатка који би требало решити. Приликом формирања тима требало би водити рачуна да сувише “добрих сарадника” могу да успоре, док сувише “бунтовника” могу да упропасте цео један пројекат.

Групни процеси, активност чланова групе и промене које настају као последица активности утичу на тимску структуру.

Тим пролази кроз различите природне фазе развоја и зависе од спољних и унутрашњих чиниоца, развијање међуљудских односа пролази кроз повезивање, отварање конфликта, развијање јединства и стабилизацији оптималног функционисања чланова унутар тима.

Новост у многим америчким компанијама је формирање такозваних “супертимова” или само “тимова” који немају свог руководиоца.

“Тимови” се формирају за потребе постојеће компаније, и то углавном за развијање новог производа, решавање неког проблема, да би у већини случајева по завршетку свог задатка остали као саставни делови компаније.

Број чланова “тима” варира од 3 - 30 различите специјалности, из различитих делова постојеће компаније или изван ње. Сви чланови “тима” су добро организовани и знају своје задатке, али унутар “тима” нема лоше пословне навике “То није мој посао”, јер је циљ урадити посао.

Сваки члан “тима” при настанку неког проблема треба да изложи своју идеју, апсолутно се свака разматра а најбоља реализује. За чланове “тима” је врло добар осећај када се зна да се њихове идеје разматрају и усвајају, што их мотивише да размишљају о могућим решењима текућег проблема и стварају атмосферу креативности.

Унутар “тима” неформално правило је да се идеје чланова “тима” недекларишу као неодговарајуће, већ само као занимљиви предлози које треба размотрити.

Садашњи резултати компанија који имају “тимове” за реализацију својих пројеката показују успешније и ефикасније пословање, мада напомињу да увођење ових “тимова” није лак ни једноставан процес, нити се могу очекивати промене за неколико недеља.

Велики проблем за увођење “тимова” је жеља да се одустане и врати на стари начин пословања, најчешће због страха од неуспеха.

Компаније које се упусте у овај изазов, имају добрих резултата и прогнозирају да су ови “тимови” (без руководиоца) поглед у будућност.

Досадашње мишљење да за функционисање тима је неопходан руководилац тј. централна фигура је донекле оповргнуто.

Обзиром на велики значај места и улоге руководиоца у тиму, као и на сложеност задатака које мора обавити у оквиру тима, или самостално, појава “тимова” без формалних руководиоца изазвала је велику полемику и страх да ли ће постављени задатак или пројекат бити реализован.

Руководилац је “срце” тима који омогућава организовање активности, руковођење, извор управљачких информација, интегрише напоре свих чланова тима, повезује све учеснике у тиму, доноси низ важних одлука битних за реализацију циља, а да би све ово предходно реализовао на ефикасан начин неопходно је да буде креатор атмосфере.

Обзиром на ове улоге и задатке које има руководиоца сасвим је био оправдан страх и одбијање за “тимовима” без руководиоца, мада су резултати њиховог функционисања били позитивни.

Можда је одговор у веома добром познавању тј. анализи чланова тима, узајамном поштовању и употеби разлика која ће омогућити да тим добро функционише и омогући реализацију пројекта, или је одговор у постојању неформалне структуре (имплицитне), где не постоји формални вођа, већ суштински који не поседује званични ранг ни позицију у групи.

7.6. Одређивање руководиоца пројекта

Уколико се примени пројектни приступ у примени стратегије неопходно је формирати пројектни тим и одредити руководиоца пројекта који ће управљати реализацијом датог пројекта, односно применом одређене стратегије

Кроз историју концепта пројект манаџмента руководиоци пројекта су водили пројект, у складу са временом, ресурсима и трошковима.

Сваки критеријум, време, ресурси, трошкови и квалитет иде у другом правцу, коцентрацијом на трошкове занемари се квалитет и време, акцентирањем на квалитет у други план су време и трошкови и итд.

Одговор за оптималну поставку критеријума је руководиоца пројекта.

Руководилац пројекта има важну улогу за реализацију датог пројекта. Он је одговоран за успешност целокупног пројекта. Његова одговорност је вишеструка, јер он је тај који планира, организује, контролише и води.

У току реализације пројекта одвијају се комуникације између руководиоца пројекта, средњих менаџера, клијената и пројектног тима.

За реализацију пројекта руководиоца пројекта има доста задатака које треба спровести да би реализација пројекта била што ефикаснија (Robbins и Coulter (2007):

- Вођење,
- Мотивисање,
- Планирање,
- Надгледање,

- Координисање,
- Обучавање,
- Саветодавне,
- Делегатске,
- Решавање конфликта.

Да би успешно реализовао све ове улоге неопходно је да руководилац пројекта поседује одговарајуће атрибуте (Lienet и Rea, 1998):

Комуникатор – неопходно је да руководилац пројекта добро комуницира вербално и писмено у оквиру и ван пројекта. Врло често комуникациони проблеми могу бити извор проблема који доводе до лоше реализације пројекта.

Општост – руководилац пројекта мора бити способан да види уопштену слику текуће пројектне ситуације, тј. виђење пројекта у односу на компанију или потенцијални утицај на крајње производе пројекта.

Решавање конфликта и проблема – од наведених атрибута ово је један од најважнијих. Руководилац пројекта мора мора бити способан да идентификује и разуме проблеме, развије и примени решење.

Вођење људи – руководилац пројекта мора бити способан да ефективно води људе.

Искуство – врло често није довољно искуство са неколико пројекта за успешну реализацију датог пројекта. Способност стицања искуства и примена на дати пројекат је од важности.

Амбициозност – погодно је да руководилац пројекта има амбиције, што представља додатну мотивацију да реализација пројекта буде што успешнија.

Енергичност – руководилац пројекта треба да буде пун енергије, из чега произилази и спремност улагања труда за све ситуације на које наилази.

Знање – руководилац пројекта треба имати одговарајуће образовање, али и способност да сакупи одговарајуће информације брзо са свих аспеката пројекта.

Перспективност – руководилац пројекта мора имати ту способност да одступи неколико корака и сагледа целокупан пројекат, у противном, неки проблеми могу бити предвиђени.

Смисао за хумор – руководилац пројекта треба бити озбиљан за реализацију пројекта, али ради стварање што креативније атмосфере за рад такође мора имати смисао за хумор.

Иницијативност и преузимање ризика – руководиоца пројекта треба показати иницијативност и бити вољан да преузме ризик.

Организатор – ова способност руководиоца пројекта је битна ради распоређивања времена и енергије тамо где је потребно.

Сродност са организацијом – способност да реализацију пројекта усклади са циљевима организације у оквиру које се и реализује.

Познавање технологије – неопходно је познавање технологије, што не подразумева да се мора бити експерт.

Мотивисање пројектног тима – ова способност руководиоца пројекта је неопходна за реализацију пројекта и јако је битна.

7.7. Формирање пројектног тима

Поред руководиоца пројекта, због ширине задатака које треба обавити у току реализације датог пројекта неопходне су различите вештине, тако да је за реализацију пројекта неопходно више од једне особе. Тим, значи представља групу људи усмерених на реализацију заједничког циља.

Чланови тима се посебно бирају у складу са потребама за реализацију пројекта, мада се уопштено може рећи да се састоји од централне и подржавајуће групе људи. Централна група људи су они чланови који поседују вештине неопходне за реализацију пројекта, тј. стални чланови, док су подржавајући чланови привремени и углавном су за реализацију привремених задатака који су неопходни да би се одвијала целокупна реализација.

При састављању чланова тима неопходно је сваком предочити: (Lienet и Rea, 1998)

- Шта се очекује од њих?
- Шта је пројектно окружење?
- Шта се догађа када се пројекат реализује?
- Да ли треба додатна обука?
- Колико ће пројекат помоћи у њиховој каријери?

Неки од следећих детаља се морају размотрити: (Lienet и Rea, 1998)

- Циљеви пројекта,
- Историја пројекта,
- Структура пројекта,
- Њихове улоге,

- Њихови задаци,
- Колико је организација укључена на пројекат,
- Методе које се користе,
- Алатке које се користе,
- Разлог за њихово одабирање,
- План рада,
- Развој реализације,
- Стање и надгледање процеса,
- Колико рад на пројекту доприноси њиховој каријери,

Битно је указати члановима тима да су њихови задаци појединачни, али да као такви доприносе реализацији пројекта који је општи. У тиму је свако део целокупне реализације пројекта, и у току реализације пројекта преносе се информације које људима дају до знања да ли успешно обављају посао, или можда треба да га усаврше или потпуно другачије осмисле. Без ових информација чланови тима не знају шта њихов руководилац тима жели, нити шта се од њих очекује, док се проблеми, временом увећавају. На неки начин овде је критика један од најважнијих задатака које руководилац тима треба да обави да би функционисање тима било адекватно. Иако критика застрашује и обесхрабрује изречена на прави начин, може да мотивише, мада постоји јако велики број руководилаца који нису савладали овај задатак.

Критика изречена на погрешан начин може бити поразна на међусобне односе на радном месту. Груба критика доводи до деморалисања чланова тима тако да престају да дају све од себе за реализацију својих додељених задатака.

Вешта критика може да буде порука од највеће помоћи коју руководилац тима може да упућује. Вешта критика усмерава на оно добро што је члан тима урадио и више помаже него критика личности. Битно је да руководилац тима схвати да ако чланови тима верују да су њихови промашени резултати резултат непроменљивих недостатака, они губе наду и не покушавају да постигну боље резултате. Битно је да се тиму предочи да су непостигнути резултати последица непогодних околности који се могу променити набоље.

Умеће критиковања би се требало преплитати са умећем похваљивања (Goleman, 1997)

Бити одређен – јако је битно тачно предочити члановима тима шта су погрешно урадили и на који начин се то може поправити.

Понуда решења – неопходно је да критика буде усмерена на решавање

проблема, у супротном чланови тима могу бити деморалисани и немотивисани. Критика може да укаже на недостатке на које треба обратити пажњу.

Бити присутан – критика је као и похвала, најделотворнија ако се изрекне лично, лицем у лице, и на тај начин се омогућава да члан тима који прима критику одреагује или разјасни ствари.

Бити осећајан – битно је водити рачуна о начину саопштавање критике, јер саопштено грубо изазива се емоционално реаговање или озлојеђеност, повлачење и дистанцирање.

На првом састанку руководиоца тима са оформљеним тимом треба упутити на (Goleman, 1997):

- Следеће састанке везане за пројекат,
- Поновити јасно задаке и циљеве пројекта,
- Објаснити општи план,
- Приказати утицаје разних фактора на реализацију пројекта,
- Дискутовати о методама и алаткама,
- Симулирати просечан састанак како ће се одвијати у будућности.

Састанци су јако битни за реализацију целокупног пројекта, што због договора тако и због контроле предходно завршених обавеза. Састанке треба одржавати не више од 1 сата и на посебном месту. Састанке започињати са њиховим представљањем улога које имају и при том је веома корисно уколико чланови тима износе своја искуства са предходних пројеката (поготово значајно ако су искуства корисна за текући пројекат).

Чланови тима морају бити упознати за методама и алаткама које се користе за реализацију пројекта. Уколико је потребно, обезбедити додатну обуку.

У току реализације пројекта могу се јавити конфликти унутар тима. Од велике важности за ефективност реализације пројекта је препознати конфликт и решавање на прави начин, при чему овде велику улогу има руководилац тима. Препознавање конфликта је почетни корак руководиоца тима, да би тражио решење.

1. Неки од најчешћих извора конфликта су (Jovanović, 1999):

- Конфликт због пројектних приоритета
- Конфликт због административне процедуре
- Конфликт због техничких питања
- Конфликт због трошкова

- Конфликт због програма
- Лични конфликт.

Интезитет утицаја конфликта зависи и од карактеристика датог пројекта. Начин решавања конфликта ће зависити од ситуације као и од руководиоца пројекта и његових способности: (Јовановић, 1999)

- Конфротација – директно суочавање различитих мишљења у циљу проналаска најбољег решења.
- Компромис – усаглашавање различитих мишљења.
- Изглађивање – акценат на минимизацији различитих ставова.
- Присилјавање – циљ је наметнути став једне стране, док једна неизоставно губи.
- Повлачење – најмање коришћен метод, где се избегава ризик што доводи до још већих размирица.

7.7.1. Мотивисање чланова пројектног тима у току реализације пројекта

Како мотивисати људе? Ово питање представља кључни проблем, и један од најбитнијих задатака руководиоца пројектног тима.

Људе треба мотивисати нудећи им да раде оно што се награђује, одосно – плаћа.

Чињеница је да се понашање чланова пројектног тима у току реализације пројекта (а и уопштено људи у компанији) може поделити на потребно понашање да би се остварили циљеви компаније и понашање – које се награђује, односно плаћа. Највећи проблем у току реализације пројекта је спајање потребног са понашањем које се награђује. Награђивање за рад може бити материјално и морално. Према томе и мотивацију можемо поделити на моралну и материјалну. Очигледно је да се, пре или касније, морални мотиви у свести запослених претварају у материјалне, па самим тим, материјални мотиватори имају неупоредиво већу снагу мотивисања. Морални мотиви могу се назвати и колективним мотивима, а материјални – личним. Мора се водити рачуна да су последњих деценија лични мотиви постали примарни.

Мотивација је процес покретања људске активности, која се усмерава према постизању одређених циљева. Радна мотивација подразумева укупност различитих метода и процеса изазивања, одржавања и подстицања таквог понашања, које је усмерено на постизање одређених радних циљева.

Руководиоци пројекта користе различите стратегије да би мотивисали чланове пројектног тима на рад. Свака стратегија има за циљ и да задовољи потребе чланова пројектног тима, тј. у постизању пројектних циљева појединци (у овом случају чланови пројектног тима) настоје задовољавати и своје личне циљеве. Међутим, веома је тешко рећи која стратегија је од стратегија најефикаснија, јер свака показује одређене ефекте у различитим ситуацијама у току реализације једног пројекта. Пракса је показала да је комбинација познатих стратегија најбоља у процесу радне мотивације, с тим што у комбинацији доминантну улогу има она стратегија која је најпримернија тренутној ситуацији у току реализације пројекта.

Прва (основна) стратегија мотивисања је комуникација. Добра комуникација између руководиоца пројекта и чланова пројектног тима обезбеђује задовољење елементарних људских потреба. Носиоци добре комуникације морају бити руководиоци пројекта. Њихова наклоност према осталим члановима пројектног тима, спремност да сазнају њихове проблеме и да их решавају, обезбедиће да се чланови тима осећају сигурније, да имају осећај припадности, а самим тим и осећај самопотврђивања кроз рад на реализацији пројекта. Сигурност, припадност и самопотврђивање су основа људске потребе чланова пројектног тима, а комуницирање је једно од основних средстава за задовољавање ових потреба.

Друга стратегија радне мотивације је став руководиоца пројекта према запосленима. Ова стратегија се заснива на Мекгрегоровим теоријама X и Y, односно – на негативним (теорија X) и позитивним (теорија Y) претпоставкама, које руководиоци пројекта имају према члановима пројектног тима, о њиховој незаинтересованости за реализацију пројекта, па се - у том смислу - репресивно делује на њих, није сигурно да ће такав став увек деловати немотивирајуће. Међутим, позитиван став менаџера, у смислу претпоставки да су радници вредни,

пожртвовавни и да се идентификују са пројектом – сигурно ће деловати мотивирајући на раднике.

Трећа стратегија мотивисања запослених је осмишљавање и обогаћивање посла. Ова стратегија има за циљ смањења досаде на радном месту, односно у току обављања рада. Један од најстаријих начина елиминације досаде кроз осмишљавање посла је ротација. Радник се не задржава дуг ременски период на истом радном задатку, већ га руководилац пројекта – у току одређеног временског циклуса – пресељава са посла на посао. Свакако, ротација захтева вишеструку квалификацију запосленог (уколико се ради о потуној ротацији), али – ако је садржај рада на позицијама које радник пролази током ротације – сличан или исти, није неопходно да је мулти – квалификован. Тада се ради о делимичној ротацији. Под обогаћивањем посла подразумева се увођење мотиватора у радни процес. Под обогаћење посла, на основу искуства може се подразумевати (Јовановић, 2001)

- a) смањење контроле рада чланова пројектног тима, што доводи до повећања осећаја њихове личне одговорности за посао који обављају;
- b) пружање могућности члановима пројектног тима да «владају» простором у којем делују, што код њих ствара осећај важности и значаја за реализацију пројекта;
- c) давање слободе члановима пројектног тима да осмишљавају свој конкретни радни задатак, што им даје осећај слободе као и могућност самопотврђивања;
- d) увођење нових и сложенијих задатака што члановима пројектног тима пружа могућност за учење и лични развој;
- e) пружање могућности члановима пројектног тима да специјализују одређене области радног процеса у току реализације пројекта, што ствара услове за њихово самопотврђивање кроз развој, напредовање и стицање звања експерта.

Четврта стратегија радне мотивације заснива се на концепту тзв. модификација понашања. Овај концепт заснива се на подстицању одређеног понашања, а у зависности од последица које такво понашање производи. Тако појединац тежи да понавља оно понашање – које се награђује, а да елиминише оно – које се кажњава.

Уколико руководиоци пројекта желе да модификују понашање својих подчињених, морају предходно знати до каквих ће последица довести та модификација. Такозвано позитивно појачање понашање је пожељна последица промене понашања. На пример, ако члан пројектног тима стално касни са реализацијом додељених задатака, па се као последица тога јави прекор предпостављеног или смањење плате, то ће оснажити његово понашање у супротном смеру од постојећег, односно – члан пројектног тима ће покушати да реализује на време додељене задатке. У том случају постојаће тзв. негативно појачање понашања, односно подстицање понашања које је супротно од дотадашњег. Казна је манифестација последице непожељног понашања. Иако кажњавање може довести до промене понашања у смислу брзог преласка из непожељног у пожељно – она, такође, може имати и низ непожељних пратећих ефеката.

Да би стратегија промене понашања имала позитивне ефекте на радну мотивацију, чланови пројектног тима морају бити информисани о односу: понашање у току реализације пројекта – последице. С друге стране, сваки програм промене понашања, који претендује да буде успешан, мора имати следеће елементе (Јовановић и Јанговић, 2001):

1. утврдити различите нивое награђивања за различит квалитет учинка чланова пројектног тима;
2. јасно упозорити члана пројектног тима шта чини погрешно;
3. кажњавати члана пројектног тима дискретно, а не пред осталим члановима са којима ради;
4. увек награђивати добар рад и понашање и кажњавати негативно понашање и нерад, како би се чланови пројектног тима уверили да руководилац озбиљан у својим напорима ка остварењу позитивних промена радног понашања.

7.7.2. Један начин решавања насталих проблема у току реализације пројекта

У току реализације пројекта, могу се јавити разноврсни проблеми везани за људски ресурс ангажован на реализацији пројекта па је тада нагласак на унапређењу ефикасности реализације пројекта, уз помоћ средстава бихевиористичких наука (психологије, индустријске психологије, социјалне психологије, социјологије, индустријске социјологије), којима се изучава понашање људи у у току рада.

Очигледно, за реализацију пројекта је неопходно управљање људским ресурсима а проблем може настати у тренутку када се наруши хармонија деловање појединаца и група ангажованих за реализацију пројекта.

Уколико наступи проблем везан за људске ресурсе у току реализације пројекта може се приступити решавању у неколико фаза: (Јовановић и Ланговић, 2001):)

Прва је прелиминарна фаза која се састоји у утврђивању промена неопходне за реализацију пројекта. Уколико се утврди да су промене неопходне, онда пројектни тим на челу са руководиоцем пројекта утврђује циљеве промена и начин који води до њих. Истовремено, одређује се ангажовање «треће стране» у решавању насталог проблема у току реализације пројекта. Трећа страна је тзв. агенс промена, личност која је неутрална, која пројекат може посматрати ослобођена разних утицаја који произилазе из самог пројекта, као и из окружења. У овој фази веома је битно прецизно одредити улогу агенса промена, као и његов однос према пројекту, његову улогу у њему, и његову позицију према окружењу.

Следећа фаза која наступа по успостављеном договору о потребама примене програма решења насталог проблема у пројекту, је фаза анализе и дијагнозе. У овој фази иницијативу предузима агенс промена, који предлаже методе за прикупљање потребних информација и стратегију коју треба да спроведе пројектни тим. Информације се прикупљају познатим методама интервјуа и анкете, које се спроведе

међу ангажованим на реализацији пројекта. Кључне информације везују се за сагледавање проблема и давања сугестија како да се проблеми настали у току реализације пројекта решавају. На основу тих информација, уз помоћ «треће стране», долази се до дијагнозе стања.

Трећа фаза је договор о циљевима који се желе постићи реализацијом пројекта, значи у овој фази руководилац пројекта са пројектним тимом, у тесној сарадњи са «трећом страном», постиже сагласност у погледу циљева. Циљеви могу бити: побољшање радне мотивације у току реализације пројекта, решавање конфликта насталих у току реализације пројекта, ангажовање додатне радне снаге неопходне за реализацију пројекта и итд. Када су циљеви чврсто постављени, прелази се на следећу фазу – акциони план.

Када су анализирани проблеми настали у току реализације пројекта, дијагноза постављена, утврђени циљеви, наступа планирање садржаја сваке појединачне активности, како би се постигли задати циљеви.

Акциони план има обележја оперативног, тактичког планирања јер се ради о кратким временским периодима за које се конкретизују активности. Агенс промена треба, у овој фази, да направи експертизу свих конкретних садржаја рада на пројекту, и у смислу њиховог ефикасног извршења, примени своја знања у области бихевиористичких наука (психологије, индустријске психологије, социологије, социологије рада и индустријске социологије).

У петој фази долази до активирања плана за решавање проблема насталих у току реализације пројекта. Ово је фаза у којој се, у што фреквентнијим интервалима контролише његово спровођење. Контролу врше чланови пројектног тима, руководилац пројекта у сарадњи са експертом који делује као агенс промена. Уколико се појаве потешкоће у току реализације плана, потребно их је што пре решити или корекцијом плана, или – потпуним уклањањем тог дела активности из плана. Потом треба прецизно утврдити докле се стигло на путу према постављаним циљевима.

Ревизија циљева и планова је финална фаза и процесу решавања проблема насталих у току реализације пројекта. Може се десити да је

потребно озбиљно редефинисати циљеве. Дешава се да у прелиминарној фази циљеви буду замагљеним информацијама о променама у окружењу, неки пут и неефикасним деловањем агенса промена. Онда је потребно променити планове који су водили према циљу – који је био нејасан. Најчешће се промена планова врши додавањем нове секвенце на већ постојећи план, па се на тај начин – циљ потпуно изоштарава. Тако се пројекат доводи у оптимално оперативно стање и престаје потреба за трећом страном. Пошто је његова улога завршена, агенс промена напушта позорницу, а на сцену ступа пројектни тим и руководиоца пројекта са задатком да успешније управља новим пословима.

Најзначајнији ефекти оваквог приступа решавања проблема пројекта су (Јовановић и Ланговић, 2001):

- повећана способност пројекта да се прилагоди променама у окружењу, уз потпуно ангажовање и мотивисање свих ангажованих на пројекту.
- ослобађање латентне енергије и креативности ангажованих на пројекту.
- побољшање разумевања пројектних циљева од стране ангажованих.
- стварање услова за боље решавање пројектних проблема.
- стимулисање креативности у приступу решавања насталог проблема
- повећање степена интеграције ангажованих на реализацији пројекта.

7.8. Обезбеђење ресурса и финансијских средстава

Ако се усвоји примена пројектног приступа код реализације стратегије, онда као и код сваког управљања пројектом неопходно је обезбедити одговарајуће ресурсе и финансијска средства.

Пре почетка обезбеђења ресурса и финансијских средстава сасвим је логично да је неопходно дефинисати «које» ресурсе и «колико» финансијских средстава треба обезбедити за дату стратегију. Сваки пројекат је специфичан, тако да сваки захтева и посебну анализу, али уопштено за сваки се разматрају материјални ресурси (материјали и опрема) и радна снага.

7.8.1. Обезбеђење материјала и опреме

Пре ступања у акцију обезбеђења ресурса неопходно је утврдити потребну количину материјалних и људских ресурса.

Утврђивање потреба тј. количине материјала и опреме ради се на основу пројекта и елабората. Добивени подаци се обрађују, те се након анализе изврши груписање материјала, опреме, да би олакшали касније кораке, почев од планирања материјала, сам процес набавке и утврђивање трошкова материјала.

По утврђивању потребног материјала и опреме, груписање по врстама, разматра се временски план реализације пројекта, на основу којег се планира и усклађује «када» и у «којој» количини треба извршити набавку. Ово је јако битно да не би долазило до застоја услед недостатка материјала и опреме, или набавке у погрешно време што условљава низ других трошкова.

Такође је неопходно проценити трошкове утврђених потреба материјала и делова, што се ради на основу текућих информација и искустава са предходних пројеката.

Набавка се ради само за оне материјале и делове који нису на залихама и које се не могу произвести унутар самог предузећа.

Пре самог приступања чину наручивања и набавке неопходно је добро анализирати добављаче. Са одабраним бројем добављача контактирати и проценити њихове понуде, те онда приступити наручивању. Са добављачима се уговара испланирана динамика испоруке, у циљу испоштовања временског плана реализације пројекта.

По пријему материјала и делова ради се контрола, па потом складиштење.

Приликом симултане реализације неколико пројеката неопходно је радити посебну набавку и складиштење што изискује веће трошкове.

Важно је нагласити да код крупних инвестиционих пројеката може бити важније планирање и набавка опреме, разних уређаја и инсталације од планирања и набавке материјала. Разлог овом приоритету произилази из већих трошкова, али и због потребе уговарања производње дате опреме, уређаја и инсталација јер их није могуће једноставно купити.

Као и за планирање и набавку материјала, тако и за опрему важи неопходна усклађеност са временским планом, да би се остварио основни циљ концепта управљања пројектом, а то је реализација пројекта у одговарајућем времену у оквиру датих ресурса и са што мањим трошковима.

7.8.2. Обезбеђење радне снаге

За опрему стратегије неопходно је посебно обезбедити радну снагу, а да би тај процес био квалитетан неопходно је планирати потребе за одговарајућу радну снагу, проналажење, одабирање и пријем кадрова.

Потребе за радном снагом утврђује се на основу потреба пројекта и организационе структуре за дати пројекат уз помоћ искуства и постављених норматива и стандарда који су заступљени у циљу обезбеђења квалитетне радне снаге.

По процени потребне радне снаге наступа планирање колико људи и ког профила треба унајмити за реализацију стратегије, тј. пројекта.

Следећи корак је проналажење кадрова са одговарајућим дефинисаним карактеристикама. Извори кадрова за евентуални пријем су интерни и

екстерни. Интерни извор кадрова је унутар самог предузећа, што може имати низ позитивних страна. Најчешћи разлози коришћења интерних извора су жеље да кадрови из постојеће организације имају могућност напредовања и превазилажење периода адаптације који је присутан код пријема кадра из екстерног извора.

На екстерни извор се иде уколико се нема одговарајућег квалификованог кадра у сопственој организацији, али и услед потреба за новим креативним идејама које доноси нови кадар.

По проналажењу већег броја кандидата приступа се избору, тј. селекцији ако су у питању кандидати из интерних извора. При избору користе се разне методе почев од интервјуа, понекад се раде и тестови који ће показати способности и знања неопходна за реализацију пројекта.

Када се врши избор и селекција, наступа пријем кадрова који је у складу са законским прописима.

Понекад је новопримљени кадар потребно обучити, тј. омогућити им додатно знање везано за посао који ће да обављају.

7.8.3. Обезбеђење финансијских резултата

Да би се дефинисана и примењена стратегија реализовала неопходно је дефинисати потребна финансијска средства и начин њиховог обезбеђења.

Износ потребних финансијских средстава добија се на основу процене целокупног стратешког подухвата који треба реализовати. За реализацију стратегије неопходно је обезбедити материјалну и радну снагу, који се у самом старту разврставају по врсти, да би олакшали процену трошкова на основу чега се дефинишу неопходна финансијска средства. Поред процене трошкова материјала и радне снаге, процењују се и сви остали трошкови у стратешком подухвата у који се могу појавити, као и могуће непредвиђене трошкове.

Процену трошкова раде компететни људи унутар саме организације, мада је чест случај ангажовања експерата за дату област, да би се овај деликатан задатак обавио што прецизније.

По дефинисању потребних финансијских средстава, одређују се начини како их обезбедити.

Потенцијалне изворе финансирања стратегије треба анализирати са више аспеката, тј. одредити предности и непогодности, како се може дати извор користити и наравно како се овим извором може постићи конкурентска предност, провера се да ли је стратегија усклађена са изворима и способностима предузећа.

Извор прибављања финансијских средстава мора бити усклађен са стратегијом, и присутна је стална потреба да се извори анализирају и коригују, у зависности од окружења.

Начин прибављања финансијских средстава такође мора бити усклађен са стратегијом која се примењује, (мада се понекад примењује комбинација прибављања финансијских средстава).

7.9. Планирање реализације стратегије

По усвајању пројектног приступа у примени стратегије примењује се планирање како се предвиђа овим приступом.

Познато је да при реализацији укупне стратегије је понекад неопходно реализовати више стратешких подухвата или их пре назвати пројеката због усвајања пројектног приступа.

Уколико постоји више пројеката које је потребно реализовати да би реализовали укупну стратегију мора се радити укупно планирање. Укупним планирањем приказује се повезаност и итеракција више пројеката у оквиру дате стратегије. Након тога приступа се глобалном планирању датог пројекта, па потом детаљном.

Значи, пре приступања реализацији пројекта потребно је планирање, тј. поставити и извршити избор циљева и начина на који се могу остварити. Као и у сваком пројекту, планирање се ради на основу анализе реализације прошлих пројеката и на основу предвиђања. Планирање је основни процес за реализацију стратегије јер усмерава руководиоце пројекта да мисле унапред, формулацијом планова постављају се јасни циљеви, и обезбеђује се већи степен спремности пројектног тима на изненадне догађаје.

Планирање реализације једног пројекта, било да је у склопу са другим пројектима у оквиру укупне стратегије, или да представља једноставну стратегију, може бити детаљно или глобално. Као што из самог назива се већ види, глобално планирање је само груба разрада реализације пројекта, за разлику од детаљног који приказује све елементе.

Резултати планирања су планови који се такође могу разликовати по степену разраде и нивоу детаљисања тако да се разликују детаљни и глобални. Како концепт пројект манаџмента представља управљање пројектима у складу са ограниченим временом, ресурсима и трошковима, тако можемо разликовати и планове који се односе на дате елементе.

Методе које служе за планирање су разноврсни, мада су највише заступљени гантограми и метод мрежног планирања, због могућности и графичке презентације тока реализације пројекта.

За обраду ових планова који се односе на дате елементе неопходно је користити рачунар због обраде великог броја података, непходне квалитетне и брзе обраде и прецизности у формирању извештаја.

7.9.1. Поступак планирања реализације стратегије

Сам процес планирања реализације стратегије представља постављање циљева и одређивање начина њиховог достизања. Значи, увек се у поступку планирања креће од циљева, па се дати пројекат организационо и технолошки реконструира на подпројекте који су самостални, те се на тај начин олакшава тј. поједностављује реализација.

Планови се могу радити преко гантограма уколико имају мањи број активности, значи, служи за глобалне и планове кључних догађаја, као и за оперативне планове, и за планирање и распоређивање ресурса.

Сам поступак креће дефинисањем глобалног плана, на основу којег произилазе и детаљни планови. Овај глобални план је груба разрада реализације пројекта са не више од 50 активности и служи вишем руководству за преглед напредовања радова.

Пројекти сличне структуре и активности, имају стандардни план на основу којег се касније уз мање корективне мере израђују други планови пројекта.

Исту улогу глобалног плана пројекта може имати план кључних догађаја, који приказује битне догађаје за реализацију пројекта.

Након грубе разраде, приступа се изради детаљних планова који могу послужити за оперативно управљање пројектом, уколико су за краћи временски период.

7.9.2. Оперативно планирање и праћење реализације стратегије

Примена поступка оперативног планирања и праћења реализације стратегије је у складу са врстом пројекта. Основа за све поступке је израда одговарајућих планова, сакупљање података директно са терена који се обрађују уз помоћ рачунара и издају у виду контролних извештаја.

Наглашена је усклађеност поступка са пројектом, или пројектима који чине стратегију јер се на тај начин постиже најбоља примена стратегије.

Оперативни планови су детаљно разрађени и дају приказ свих активности које треба реализовати у краћем временском року, и самим тим је основно средство руководиоцу тима и пројектном тиму за непосредан рад на управљање пројектом.

Оперативно планирање и праћење реализације стратегије је процес који се континуирано ради из недеље у недељу. Како се у овој процедури израђују недељни оперативни планови, радна недеља треба започети расподелом дефинисаних радних задатака. Значи, радна недеља служи за реализацију подељених задатака као и за сакупљање података о току њихове реализације, тако да се за наредну недељу поред истог почетка разматрају и акције за кориговање које се дефинишу на основу обрађених информација са терена.

На основу тако оперативног планирања и праћења реализације стратегије може се рећи да процедура садржи следеће основне фазе (Јовановић и Ланговић, 2001):

- Дефинисање и израда месечног оперативног плана реализације пројекта.
- Израда недељних оперативних планова реализације пројекта
- Праћење реализације недељних оперативних планова
- Израда извештаја о реализацији недељних оперативних планова и целокупног пројекта
- Разматрање извештатаја и дефинисање потребних корективних мера и акција.

7.9.3. Контрола реализације стратегије

Ако се за примену стратегије усвоји пројектни приступ, онда ће се и применити у контроли. Обзиром да се стратегија може посматрати као пројекат или скуп повезаних пројеката онда се користи контролни систем као у пројектном приступу.

Како је концепт пројект манаџмента усмерен на реализацију пројекта у одговарајућем времену, ограниченим ресурсима и трошковима тако је и контрола усмерена на ова три елемента.

За успешност контроле примењене стратегије неопходан је систем праћења и извештавања, да би се омогућиле информације о текућој реализацији пројекта.

Могућа одступања, која су у пракси честа, најчешће се јављају због привремених или тренутних недостатака одређеног ресурса неопходног за реализацију пројекта.

Велику помоћ у праћењу одступања у примени стратегије имају гантограми, који су погодни и за планирање и праћење реализације стратегије.

Битну улогу за прибављање информација су руководиоци тима и пројектни тим, који непосредно раде на реализацији пројекта. Њихова запажања, забелешке и коментаре расправљају на састанцима који се одржавају почетком недеље како је и предвиђено оперативним праћењем и контролом, и на основу којих се предузимају корективне акције ако је потребно. Поступак се понавља крајем месеца, где се обрађују сви недељни предходни подаци и формира нови месечни план. Нови месечни план мора бити у складу са другим у оквиру датог пројекта, те се он поново реконструира на недеље и тако континуирано до коначне реализације пројекта.

7.10. Пројектни тимове као форме стратешког менаџмента

Менаџери су данас суочени са групним активностима и тимским радом. Многи менаџери треба да испуне очекивања у развоју групних приступа глобалним задацима и започну међународни тимски рад. Међународни пројектни тимови се формирају или на основу међународне иницијативе менаџмента или као еволуиране последице глобалне експанзије. У оба случаја, тимови раде првенствено на помагању својим компанијама да реализују глобалну ефективност. Пројектни тимове су као форме стратешког менаџмента, суштинске за јачање глобалних организација. Без интензивног фокусирања на глобалне мреже односа међународне компаније не могу се ефективно водити (посебно у транснационалној конфигурацији). Тим уједињује појединце са различитим интересима који индивидуално доприносе активностима тима. Овај процес поделе омогућава преношење знања јер чланови тима дискутују, преговарају и реагују међу собом. Наравно, хетерогеност повећава ризик од конфликта и неразумевања, али коректан хетерогени менаџмент може обогатити чланове групе и користити организацији са проширеним оквиром заједничког одлучивања.

Пројектни тим састављен од мултинационалних чланова чије активности обухватају неколико земаља је транснационални тим. За разлику од осталих стратешких тимова, транснационални тим ради у изразито сложеној средини и има кадровске менаџере из различитих глобалних операција: чланови не морају да раде у непосредној физичкој близини, већ сарађују преко информационе мреже и повременим састанцима, када имају времена с обзиром на бројна путовања.

Проблеме у комуникацији може изазвати географска удаљеност чланова, али тимови морају бити координисани ако њихов стратешки фокус има заједничке и вредне циљеве. Формирање транснационалних тимова је сложени проблем јер чланови међународног тима представљају различите културе и доносе у групу личне перспективе, предрасуде, лингвистичке карактеристике и понашање које обogaћује рад тима, али разбија јединство. Разноликост, очигледно има својих предности, али представља и посебан проблем за менаџмент. Ново доба и савремени услови пословања условило је да међународни пројектни тимови све више добијају статус основних координативних елемената глобалне стратегије у мултинационалним системима.

7.10.1. Тимски приступ и глобална конкурентност

Нови услови пословања намећу и тимски приступ реализације пословних задатака тако да су менаџери данас више него икада пре суочени са групним активностима и тимским радом. Велики број међународних компанија може да успе само адекватним тимским радом при чему је критеријум за формирање ових тимова на основу међународне иницијативе менаџмента или као последица глобалне експанзије. Овако формиран тимови уједињују појединце са различитим интересима који индивидуално доприносе активностима тима. На овај начин се постиже већа ефектиност при реализацији пословних активности јер чланови овако оформљеног тима дискутују и преговарају тј. размењу своја сазнања и различита искуства. Поред наведене предности треба запазити и могућу појаву конфликта баш услед културне различитости. При реализацији пословних задатака са тимовима чији су појединци из различитих култура велика улога је на главном менаџеру или руководиоцу самог тима. Главни задатак руководиоца у наведеним случајевима је да повезује све чланове групе у једну целину и да се стреми ка постављеним циљевима. Заправо, овде менаџер нема хијерахијску улогу, већ улогу координатора интереса. У таквим условима руководиоца ставља акценат на радне услове за тим, поспешује сарадњу међу члановима и настоји да усагласи разлике које постоје међу њима. Да би успешно обавио свој задатак менаџер или руководиоца тима, са члановима из различитих култура, мора бити светан да бројни фактори могу условити неспоразум. У циљу што успешније реализације своје улоге менаџер мора бити припремљен да и у необавезним разговорима, има у виду ко је слушалац и факторе које могу узроковати погрешно тумачење. Употреба што једноставнијег језика је битна, наравно бити добар слушалац тј. поставити правила пословне комуникације која ће превазилазити проблеме који могу настати у интеракцији између припадника различитог културног наслеђа у току реализације пројектних задатака.

Како је пословним системима постала свакодневница пословање ван оквира матичне земље тако долази и до промена традиционалних бирократских структура, пословне комуникације постаје све више интеркултуралне. Ипак, није јасно да ли литература везана за пословну

комуникацију такође држи корак и прати све нове факторе који утичу на комуникацију припадника различитих култура а касније и на сарадњу у току реализације пословних задатака. Анализа резултата указује да лоши пословни резултати постоје због јаза између праксе и теорије. Друго, академици могу да имају квалитетнија сазнања уколико је присутно разумевање савременог окружења.

Може се рећи да је прва ера глобализације почела 1492. године када је отворена трговина између Старог Света и Новог и трајала до око 1800. године. Друга ера глобализације је трајала отприлике од 1800. до 2000. године и била подстакнута технолошким променама, као што су железница, парна машина, телеграф, рачунари, сателити. Током тог времена, стотине милиона долара је инвестирано у хардвер и инфраструктуру за повезивање институција широм света. Информациона технологија, је постала широко распрострањена у средином 1990-их, и трансформисе се начин на који се комуницира. Касних 1990-тих, интернет и е-цоммерце су у успону. Језгро драјвера за промене у овом периоду биле су мултинационалне компаније. Производи, услуге и информације су лакше транспортоване широм света и интеграције се преселила на нови ниво. Око 2000. године, ушли смо потпуно нову еру глобализације, где интелектуални рад појединаца може да буде испоручен са било ког места. Сада је могућа равноправна сарадња великог броја људи на различитим деловима света. Овај развој технике и технологије омогућава појединцима потпуно нову слободу за реализацију својих пословних активности. У суштини, глобална економија сазрела до тачке у којој је олакшана дистрибуција производа и информација широм света.

Глобално окружење намеће постављање оних стратегија које омогућава глобалну конкуретност. Све више америчких корпорација се шири изван дома, САД, компаније као што су Coca-Cola, PROCTER & GAMBLE, IBM-а, које су глобални бренд. Данас, скоро 28% запослених од водећих америчких корпорације раде у иностранству. Америчка корпорација уколико жели наставити са даљим успехом морају привући, задржати и развијати високообразоване менаџере и стручњаке. У области људских ресурса, постал је свакодневница такмичење за најбоље запослене. ради што бољег одговора на глобално

окружење компаније све више елиминишу споре, бирократске структуре, замењујући их са новим организационим структурама које су све мање хијерархијске, пројектни приступ. Рад захтева мање надзора и мање правила. Запослени на нижим хијерархјским нивоима преузимају све више одговорности и доносе све више одлука. Допринос за овај хоризонтални фокус је повећана употреба технологије. Кроз коришћење World Wide Web, E-mail, Shareuare, и видео телеконференције, радници су сада у стању да координирају њихов рад као никада пре и у случајевима када обим задатака превазилази националне границе. Рад је све више интегрисан, присутан је тимски приступ реализацији послова, запослени се уче да је пожељна флексибилност и прилагодљивост. Промене у окружењу и радно место захтева и нов нов начин комуницирања.

Захваљујући новој технологији реализација бројних задатака је могућа без обзира на удаљеност али је сада пожељно уочити неке нове факторе које треба уважавати тј. фактор културне различитости межу запосленима. Неке истраживања која су успешно спроведена у виртуелним тимовима обухватају значај поверења, управљање конфликтима, као и значај културе која утиче на предходна два наведена фактора.

Због нове технологије комуникација између запослених је практичнија, доступност и брзина размене информација је већа. Како је реализација пословних активности проширена ван оквира матичне земље код све већег броја пословних система тако и ради тимови су са припадницима различитих култура. Наведено указује да је неопходно да запослени треба да развију културну осетљивост са надређенима, сарадницима, добављачима и клијентима из земаља широм света

Реализација пословних активности ван оквира матичне земље нуди бројне изазове за менаџере како да се прилагоде променама у глобалном окружењу.

7.10.2. Транснационалним пројектни тим и комуникација

Да се нагласи, управљање транснационалним пројектним тимовима данас је постало више него свакодневница за велике компаније. Фактор даљине више није отежавајући фактор у обављању пословних

активности захваљујући развоју технике и технологије. Као нови фактор који треба поштовати у току реализације пословних активности је етничко наслеђе и ставови и обичаји уграђени у његову/њену културу чланова пројектног тима које треба усмеравати ка заједничком постављеном циљу. Појединци са истим културним залеђем показују заједничке моделе мишљења, осећања и реаговања који су у складу са њиховим културним наслеђем. Понашање у току реализације задатака је доследно културама, а свака култура има свој карактеристичан „стил“

Студије које су покушале да упореде разна понашања у транснационалним пројектним тимовима у разним земљама су већином прихватиле „културну“ перспективу и показале да се то понашање разликује по културама. Штавише, у својој студији покушали да изолују разлике које се односе само на културу, без варијабли као што су године и пол, показали да се понашање чланова пројектног тима разликује по културама (Hofstede & Hofstede (2005).

Верује се да је способност да се постигне кординација између чланова пројектног тима са различитим културним наследјем суштински за успех и контекст комуникације је суштинска димензија културе која има посебну важност за успешно управљање транснационалним пројектним тимом. У одређеним културама у комуникацији се користе експлицитне поруке ниског контекста. Оне су скоро „дигиталне“ и могу бити преведене на једноставне компјутерске јединице (битове). Појединци се ослањају на формалну комуникацију са вербалним преношењем информација. Такве земље ниског контекста су између осталих САД, Канада, Швајцарска и Немачка (Hofstede & Hofstede (2005).

У културама високог контекста, мање се информација преноси вербално, пошто се у контексту комуникације налази много више. Он је висок јер обухвата и доста додатних информација као што је биографија појединца, његове везе, вредности и место у друштву. Тако се порука не може разумети без свог контекста. Културе високог контекста су „оне у којима је перцепција о појединцу нераздвојно повезана са његовим или њеним односом и контекстом у ком се појављује“. Културе високог контекста карактерише експресиван на чин на који се преноси порука (пример, коришћење невербалног понашања као што је израз лица, гестови и језик тела (Јовановић,

Ланговић, 2009). Појединци који нису упознати са сложенешћу невербалног понашања могу имати потешкоћа у разумевању порука што наводи да је тешко озбиљно радити са културама високог контекста ако нисте истински „контекстовани“. Такве земље су Јапан, Кина, Бразил, Мексико, Шпанија, Италија и арапске нације Средњег Истока (Јовановић, Ланговић, 2009).

У почетним припремама које претходе заједничком раду на пројекту, интерактивни део процеса рада може бити подељен у две фазе (Ланговић Милићевић, Цветковски и Ланговић, 2010):

- Интраакција без задатка и
- Интеракција са задатком.

Прва фаза описује процес упознавања или успостављање везе између чланова једног транснационалног пројектног тима. Ово је фаза интеракције лицем у лице која отвара састанак и искључује интеракције везане за размену информација о „послу“ састанка. То су контакти „упознавања“ чланова тима. На исход успешног прихватања сарадника у пројектном тиму интеракција без задатка ће утицати разлика у статусу, тачност у формирању утисака и међусобна привлачност.

Друга фаза описује интеракције са задатком и бави се „описивањем“ пројектног задатка члановима пројектног тима, обухвата размену информација о потребама и приоритетима преговарача (тј, разним понуђеним алтернативама). Ова фаза наглашава размену информација (Ланговић Милићевић, Цветковски и Ланговић, 2010), дефинисање стратегије и прављења уступака што кулминира у коначни договор о реализацији пословних задатака. Верује се да културе високог и ниског контекста врше утицај на факторе са и без задатка који утичу на исход задатака који су додељени пројектном тиму.

У овом делу прегледамо литературу о свакој фази процеса усаглашавања тј. формирања пројектног тима и истражујемо области за даље испитивање. Тачније, студија се фокусира на улогу и вероватан утицај (Ланговић Милићевић, Цветковски и Ланговић, 2010) :

- одмеравања важности везане за разлику у статусу,
- примећених сличности и разлика чланова пројектног тима и
- степена ослањања на невербалну комуникацију у различитим фазама процеса управљања пројектним тимом и његовим исходом.

У фази интеракције без задатка велику улогу игра разлика у статусу. Он се може одредити рангом, годинама, полом, образовањем, позицијом појединца у пројектном тиму, у компанији и релативној позицији компаније. У скоро свим фазама реализације пројектног задатка може постојати разлика у статусу чланова пројектног тима што објашњава традиционалне игре моћи засноване на културама које су одлика транснационалних пројектних тимова.

У транснационалним пројектним тимовима по културама веома је важно да и пројектни руководиоци и чланови тима знају разлику у статусу. Разне култура придају различиту важност статусу у комуникацији која је од суштинске важности за реализацију пројектних задатака. За културе високог контекста статус је важан пошто је значење и разумевање у комуникацији везано за особу. У таквим културама односи међу људима су по природи вертикални, а речи у преговорима нису важне као статус. Утицај разлике у статусу може бити тако убедљива да одређује не само шта је речено већ и како тј, користе се различите речи да се изрази иста идеја у зависности од тога ко прича).

Културе високог контекста у којима је разлика у статусу важна су мексичка, бразилска и јапанска. У културама ниског контекста мала је разлика између улога и релативно мало правила одређује правила понашања. Појединци се ослањају на неформалан или однос једнакости у преговорима.

Разлике у статусу чланова пројектног тима из култура са ниским и високим контекстом су извор потенцијалних проблема. На пример, уз културно наслеђе, члн пројектног тима из културе високог контекста ће у комуникацији са чланом из културе високог контекста показати велико поштовање. Међутим, члан пројектног тима из културе високог контекста ће у комуникацији са чланом пројектног тима из културе ниског контекста вероватно придавати важност његовом статусу. Пошто члан пројектног тима очекује од другог члана да се понаша исто, може му се десити да буде погрешно протумачено толико да то негативно утиче на реализацији задатак у пројектном тиму. Да се ово не би дешавало, члановима пројектног тима из култура високог контекста се саветује да придају мање важности статусу.

Члан тима из културе ниског контекста ће у комуникацији са купцем из културе високог контекста очекивати да буде третиран као једнак и то ће показати. Пошто је комуникација и заједничко договарање око

задатака између једнаких у културама високог контекста веома ретки, члан таковог тима ће овакво понашање сматрати непристојним. Ово увећава могућност да се реализација пројектних задатака нагло прекине, јер ће члан пројектног тима из културе високог контекста то видети као „дрско понашање сарадника ниског статуса и недостатак поштовања“. На основу претходне дискусије се могу дати следећи предлози које руководилац пројектног тима треба да постави као правила у комуникацији:

П1. Што мање важности чланови транснационалног тима из култура високог контекста придају статусу у комуникацији са сарадницима – члановима тима из култура ниског контекста, то су веће шансе за боље управљање пројектним тимом .

П2. Што више важности чланови транснационалног тима из култура ниског контекста придају статусу у комуникацији са сарадницима – члановима тима из културе високог контекста, то су веће шансе за ефектније управљање пројектним тимом.

У фази упознавања сарадника ангажованих на пројету пре почетка реализације пројектног задатка тј. у фази „без задатка“, сарадници стварају утиске о ставовима и особинама других. Истраживања говоре да при првом сусрету, појединци стичу утиске који претходе рационалном размишљању и обично, одмах формирају мишљење базирано на минималним информацијама. Људи се тако категоришу на основу првих импресија које се ослањају на личне факторе. На пример, први утисак формиран о сараднику из различите културе може бити заснован на страном акценту или стилу говора. Велики део осталих особина се претпоставља на основу првог утиска. Сарадник са „страним“ акцентом се сматра мање интелигентним, са мање знања и успеха од сарадника са локалном акцентом. Дискутабилно је, да ли појединци који показују понашање сличних културних контекста имају више шансе да формирају тачан утисак.

Истраживачи испитују однос између тачног формирања утисака и сличности култура сарадника на пројектном тиму. Налази показују да сарадници из различитих култура (високи против ниског контекста) који се чине „страним“ могу имати посебних тешкоћа у „узајамном процењивању“ (тј, тачност формирања утисака је смањена) (Ланговић Милићевић, Цветковски и Ланговић, 2010). Насупрот томе, сличности међу сарадницима олакшавају свест и истраживање страна. Оне

омогућавају сарадницима да створе тачне утиске који постају основ за поверење и развој личног односа.

Преовлађујуће особине култура високог и ниског контекста дају основу за разумевање односа између формирања тачних импресија и сличности и разлика у културама. Чланови пројектног тима из сличног културног контекста показују заједнички перцептуални оквир процеса комуникације и вероватноћа да ће се формирати тачан утисак о супротној страни је већа. Пошто се перцепције људи из различитих култура разликују вероватноћа да ће се формирати тачан утисак о супротној страни је мања. Стога следе упутства:

П3. Што члан пројектног тима из ниског културног контекста, у комуникацији, примети више културних сличности са сарадником—чланом тима из културе високог контекста, то је већи ниво тачности формираних утисака.

П4. Што више, члан пројектног тима из високог културног контекста, у комуникацији, примети више културних разлика са сарадником чланом тима из културе ниског контекста, то је нижи ниво тачности формираних утисака.

На прве утиске стечене при контакту лицем у лице може утицати било какво осећање међусобне привлачности или свиђања међу члановима пројектног тима. Осећања која се развијају током стварања односа у преговорима вуку корене из почетне фазе контакта. Има доказа који указују на то да постоје међукултурне сличности у перцепцији привлачности и да људи воле оне који су им, на разне начине, слични. Слични људи се лакше сложе од оних који то нису и примете оне за које мисле да су им слични. Сличност међу члановима пројектног тима може изазвати поверење које води до међусобне привлачности.

Истраживачи доказују да постоји позитиван однос између сличности чланова пројектног тима и међусобне привлачности. Истраживане су различите димензије сличности као што су ставови, интересовања, вредности и личности су рекли да позитивна веза између међусобне привлачности и сличности рефлектује узроковање у оба правца (људи примећују оне који су их привукли, као себи сличне). На основу овога се може тврдити да за чланове пројектног тима из сличних културних контекста, који имају заједничке личне карактеристике и елементе комуникације, постоји већа вероватноћа да се међусобно привуку. Предлог је следећи:

П5. Што је више индивидуалних разлика између чланова пројектног тима из сличних културних контекста, то је нижи ниво међусобне привлачности.

Други докази говоре да однос између сличности и међусобне привлачности није тако једноставан. На пример, истиче да чланови пројектног тима из сличних култура не привлаче једни друге више него они из различитих култура. Ово потврђује теорију о интерперсоналној конгруенцији која каже да ће под одређеним условима међусобна привлачност бити омогућена као разликама тако и сличностима. Следећи предлог је:

П6. Што је већи ниво индивидуалних сличности између чланова пројектног тима из различитих културних контекста, то је већа међусобна привлачност.

Међусобна привлачност може имати позитиван и негативан утицај на управљање пројектним тимом. Прво, може повећати задовољство које појединац извлачи из сарадње са ангажованим на пројекту. Особе које се привлаче лакше ће радити на реализацији пројектних задатака.

Друга фаза рада на пројектном задатку описује интеракцију са „задатком“ тј. када се крене са реализацијом пројектних активности.. Успешна комуникација између чланова пројектног тима је од посебног интереса у овој фази у којој је суштински важно разумети потребе и очекивања учесника где је велика улога на руководиоцу пројектног тима.

Истраживање фокусирано на личностима оних који комуницирају је открило да веће комуникативне сличности воде успешнијим интеракцијама (Ланговић Милићевић, Цветковски и Ланговић, 2010). Показала је да је успешност комуникације смањена чак и између појединаца са истим културним наслеђем, који имају когнитивне разлике. На основу већ изнетог би било разумно очекивати да се овај проблем погорша у међукултурној интеракцији где је вероватноћа за когнитивне разлике већа.

Вербална комуникација је сложена због хиљаде језика и дијалеката у свету. Чак и у случајевима када се учесници разумеју и постоји већа флуентност, значење пренесене информације се може изгубити због конотативних и денотативних разлика у значењу у разним културама.

Уз ово, у међукултурним трговинским преговорима постоје и невербални комуникациони проблеми. Они умањују вероватноћу да ће стране у преговорима тачно разумети своје разлике и сличности. Ово може довести до прекида преговора и неуспеха да се постигне жељени исход.

Истраживачи су издвојили одређене проблеме и међукултурној размени информација за преговарачким столом које спадају у невербалну категорију. На пример, откривено је да културно одређена понашања везана за поглед, израз лица и коришћење времена и простора, могу створити супротне ефекте у међукултурној размени информација. Што се тиче времена, може се десити да не почне проток информација ако различите перцепције времена у различитим културама спрече преговоре између учесника који немају исти став о времену.

У целовитој студији транснационалних пројетних тимова, даје се дубинска анализа проблема из искуства. Серија жижних тачака у у пројектима са члановима Американаца и Јапанаца, је открила да су информације које одређују потребе и очекивања учесника, културно различите. Кроз говорну интеракцију је било вербалних и невербалних проблема.

Културни контекст појединца се манифестује у комуникацији. Појединац из културе ниског контекста ће се фокусирати на експлицитне поруке и показати велику прецизност у вербалној комуникацији. Међутим, комуникација између припадника култура високог контекста је имплицитна и одликује се експресивним невербалним понашањем. То обухвата говор тела, гестове и израз лица. Уз претходну анализу проблема у размени информација, може се доказати да кад чланови пројектног тима сличних културних контекста комуницирају, инстинктивно размењују заједничке елементе вербалне и невербалне комуникације. Међутим, у комуникацији између чланова појектног тима из различитих културних контекста, постоји већа вероватноћа да ће размена информација бити супротна и под утицајем комплексности вербалне и невербалне комуникације. Ово води до следећих предлога (Ланговић Милићевић, Цветковски и Ланговић, 2010):

П7. У комуникацији између чланова транснационалног пројектног тима из различитих културних контекста, комуникација је успешнија уколико се мање ослањају на невербалну комуникацију.

П8. У комуникацији између чланова транснационалног пројектног тима из сличних културних контекста, комуникација је успешнија што се више ослањају на невербалну комуникацију.

Разматрања

Данас је свет, једна глобална заједница која се налази пред брзим и великим променама које подстичу велике изазове и искушења. Узрок промена, и фактори они који настају самим променама одувек су тесно повезани са проблемом модела управљања. У савременим условима пословања ова повезаност је посебно изражена. Процеси који су данас присутни у савременим условима пословања настали су као одговор на енергетске шокове из седамдесетих година и постепено су се ширили на све сегменте економског, политичког, културног и укупног друштвеног миљеа. Промене у окружењу захтевале су и одговарајућа прилагођавања и промене и привредним организацијама.

Поменуто промене у глобалном окружењу захтевају новог менаџера припремљеног за пословање ван оквира матичне земље и који има нови приступ у управљању појетима са члановима различитог културног окружења.

Предлаже се да се руководиоци транснационалних пројектних тимова више фокусирају на културни идентитет, тј. етничку припадност. Недавно, научници су бројна истраживања усмерили на боље разумевање како култура може да утиче на стварне праксе у оквиру организације. Анализа бројних радова и теорије које указује на различите културне димензије утиче на разумевање бољег приступа у управљању тј. на специфичности комуницирања, процес одлучивања, планирање пројеката, вођење састанака или размена информација између запослених. Анализа неких студија о процени понашања сарадника различитог културног наслеђа указује да није могуће ни генерализовати културне разлике. Другим речима, пракса пружа оквир за разумевање интелектуалних разлика у комуникацији. Истраживања указују да Азијати генерално показује попустљивост или поштовање у интеракције без блискости у поређењу са западњацима, који истичу једнакост у међуљудских односима. Такве разлике воде ка различитим реторичким стратегијама, утиче на перформансе групе, идентитет екипе и могући су конфликти међу припадницима мултинационалних тимова

Анализа ових бројних истраживања су показала да састав тима одређује успех групе али када су чланови тима различитог културног наслеђа, при чему реализација пословних задатака обухвата неколико земаља, ова проблематика се усложњава. Студије о управљању транснационалним пројктним тимовима показују да је неопходно упознати се са различитим културним наслеђем свих чланова тима и у складу са наведеним и развити посебна правила комуникације и сарадње да би обезбедили даљу ефикасност тима. Као правило, веома хетерогени тимови показују мање задовољство у раду, које, заузврат, негативно утиче на перформансе тима. Досадашња истраживања су показала мале помаке везана за ову проблематику која у савременим условима окружења постоје и биће све више актуелна. Критика постојећих истраживања интеркултуралних тимова и интеркултуралне комуникације је усмерена на методологију која се користи и недостатак познавања са другим истраживачким методама. Главни критика и примењених метода су њихове субјективности и претпоставку да субјекти имају велики саморазумевања и тачније само-перцепцију. Овде се сугерише на основу анализе бројних истраживања истраживања како најбоље управљати траннационалним пројетним тимовима тј. да је неопходно обликовању културне комуникације.

8. ЕТИКА ПОСЛОВАЊА И СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

Уско је повезано деловање корпорацијске друштвене одговорности са етиком индивидуалних менаџера. Етика указује на стандарде понашања и моралног просуђивања, било да је менаџерско одлучивање или понашање правилно или погрешно. Шта је правилно а шта погрешно, је дефинисано са настанком цивилизације, и наравно постоји неколико опште прихваћених стандарда етичког понашања. Понекад и у истој нацији, људи могу посматрати етику са различитих аспеката. Током последњих неколико година, на пример, многе Америчке корпорације су реструктуриране да би постале конкурентније. Део процеса реконструктирања подразумевао је отпуштање запослених одакле произилази етичко питање да ли је правилно отпуштање запослених тако да компанија постане конкурентна или је погрешно отпустити раднике који имају породице.

Етика понашања се може посматрати са неколико различитих начина. Прво, може се разматрати са перспективе сопственог интереса, што значи да су сви појединци вођени сопственим економским интересима. Други аспект посматрања етике је подразумева сопствене интересе али у ширем смислу речи, тако да индивидуалац промовише сопствене интересе у складу и са осталима. Трећи аспект посматрања “шта је право” а “шта погрешно” заснива се на религијском уверењу.

Без обзира са ког аспекта се посматрала етика очигледно је да понашање мора доприносити организационом успеху. Свако доношење стратешких одлука мора бити у складу са корпорацијском друштвеном одговорношћу. Друштвена одговорност указује на опсег на којем фирма треба деловати у јавном интересу док обавља своје послове. Разматрање етике подразумева стална преиспитивања о моралној процени у доношењу одлука и понашању. Друштво данас захтева од компанија да функционишу у складу са етиком.

Деловање корпорацијске друштвене одговорности уско је повезано са етиком индивидуалних менаџера. Етика указује на стандарде понашања и моралног просуђивања, било да је менаџерско одлучивање или понашање правилно или погрешно. Шта је правилно а шта погрешно, је дефинисано са настанком цивилизације, и наравно постоји неколико опште прихваћених стандарда етичког понашања. Понекад и у истој нацији, људи могу посматрати етику са различитих аспеката. Током последњих неколико година, на пример, многе Америчке корпорације

су реструктуриране да би постале конкурентније. Део процеса реконструктурирања подразумевао је отпуштање запослених. Да ли је правилно отпуштање запослених тако да компанија постане конкурентна или је погрешно отпустити раднике који имају породице.

Етика понашања се може посматрати са неколико различитих начина. Прво, може се разматрати са перспективе сопственог интереса, што значи да су сви појединци вођени сопственим економским интересима. Други аспект посматрања етике је подразумева сопствене интересе али у ширем смислу речи, тако да индивидуалац промовише сопствене интересе у складу и са осталима. Трећи аспект посматрања “шта је право” а “шта погрешно” заснива се на религијском уверењу.

У зависности од културе до културе варира и опажање шта је етичко а шта неетичко. Веровања и очекивања се разликују у зависности од подручја напр. родбинског протекционизма, корупције, давања поклона, уговора и поверљивости.

Запошљавање особе јер је она члан породице или фамилије или непотизам сматра се неетичким у неким културама а у неким је то уобичајена појава. Тако се у Америци настоји увек понудити посао људима у складу са њиховим могућностима и способностима, а сматра се увредљивим ако неко своје напредовање остварује путем родбинских веза. Сасвим различит приступ имају у културама Турске, Израела где заправо личне везе имају одлучујућу улогу при запошљавању, без обзира што постоје и други кандидати који су и квалификованији за дато радно место.

Корупција је строго забрањена законом у културама Канаде, Чилеа, Костарике, Немачке, Израела, Сингапура, Скандинавије, УК и УС. У оним земљама где се појављује корупција ипак се не расправља отворено са пословним сарадницима, тако да се може рећи да се води као илегална радња. Тумачење мита у неким културама се води као додатак малим платама јавних службеника.

Мора се закључити да етика мора доприносити организационом успеху. Свако доношење стратешких одлука мора бити у складу са корпорацијском друштвеном одговорношћу. Друштвена одговорност указује на опсег на којем фирма треба деловати у јавном интересу док обавља своје послове. Разматрање етике подразумева стална преиспитивања о моралној процени у доношењу одлука и понашању.

Друштво данас захтева од компанија да функционишу у складу са етиком.

9. ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ПРЕДУЗЕТНИШВО

9.1. Увод

Глобализација тржишта утиче и утицаће и у будућности на мала и средња предузећа (МСП) и директно и индиректно. Директно, као на произвођаче или потрошаче, а индиректно као на предузећа из различитих земаља или региона која нуде своје производе или услуге на међународном тржишту. Међутим, да би се МСП на таквом тржишту појавила и опстала, као предуслов за јачање МСП јавља се потреба да се повећају и инструменти и методи њиховог деловања: ће морати да обрате пажњу на јако битне ствари, као што су: иновативност, креативност, маркетинг... Јер и најатрактивнија идеја и креација не значи много, ако се не претвори у иновацију, а иновација нађе пут ка позитивној промени у организацији, приступу проблемима, образовању и међуљудским односима. Овде и произилази значај образовања и развоја информационе технологије. Захваљујући развоју информационе технологије, комуникација и транспорта, појединци, организације и земље сада потенцијално могу да сарађују и да буду конкурентни у свим деловима планете. Данас су потенцијална тржишта за производ глобална, потенцијално партнерство је такође глобално, конкурентност је глобална.

Мултинационалне компаније су прве схватиле и искористиле предности глобалних тржишта, тако да данас мали број индустрија зависи само од локалних тржишта. Глобализација тржишта ће утицати на мала и средња предузећа и директно и индиректно. Директно, као на произвођаче или потрошаче, а индиректно као на предузећа из различитих земаља или региона која нуде своје производе или услуге на међународном тржишту. Да би се на таквом тржишту појавили и опстали мала и средња предузећа ће све више морати да међународно демонстрирају да су квалитет њихових производа и/или стандарди заштите животне средине исти или чак бољи од конкурентних. Постојање националних и регионалних стандарда представља трговинску баријеру, док постојање једног међународног стандарда

омогућава малим и средњим предузећима да уђу и просперирају на међународном тржишту.

Као велика помоћ или боље рећи онова за просперирање малих и средњих предузећа у глобалној ери је и инфомациона технологија која се у данашње време развија све брже и брже. Оне реконструишу традиционалне димензије времена и простора у коме живимо, радимо и комуницирамо. Глобална комуникациона мрежа је преобликовала готово сваки сегмент нашег живота. То укључује и начин на који радимо, одмарамо се, забаву, потрошњу, образовање, политички ангажман, породично искуство, друштвену структуру и комуникацију уопште. Исти апликативни софтвер и информациони системи се данас користе на свим континентима, упркос томе што корисници таквих система припадају различитим националним и организационим културама.

До сада су објављени бројни радови који изучајаву успешност реализације пројекта развоја софтвера или информационог система утичу не само уско стручне компетенције ангажованих на реализацији пројекта, већ да ангажовањем стручњака из различитих култура даје крајњи производ који је логички прихватљив за глобално тржиште. Убрзани развој информационе технологије и њено коришћење у свакодневном животу свакако је утицало на побољшање квалитета образовања. Како у бизнису тако и у образовању присутан је тренд глобализације.

9.2.Искуства развијених земаља у подстицању малог и средњег предузетништва (МСП)

Питање регионалног развоја јако је сложено и подједнако вазно како за економски развијене земље, тако и за земље у транзицији, или данас већ, посттранзиционе земље. Постоје разни фактори који су од значаја за јачање локалног и регионалног економског развоја и различити програми за подршку, који се креирају од стране јавних власти.

Креатори економске политике ЕУ усвојили су „Акт о малом бизнису“ , као посебан инструмент у циљу подршке развоју малих и средњих предузећа (Think Small First” А “*Small Business Act for Europe*” ,

Commission Of The European Communities, Doc. COM (2008) 394 final, Brussels, June 25, 2008). Овај акт има за циљ подстицање равномернијег регионалног развоја индустрије и унапређење и ревитализацију економског живота, како у земљама чланицама, тако и у земљама потенцијалним кандидатима. У њему је објављено „Десет водећих правила европског малог и средњег бизниса“ који се састоје у следећем:

- Стварање околине у којој је предузетништво цењено и награђивано.
- Осигурати да поштени предузетници који су се суочили са банкротством добију другу шансу.
- Успоставити у свим областима законодавства правило: „Мисли најпре о малом“ („*Think small first*“)
- Креирати администрацију која ће више одговарати потребама МСП-а
- Прилагођавање алата јавне политике за МСП потребе, пре свега тако што ће се омогућити њихово учешће у јавним набавкама и боље искоришћавање помоћи државе.
- Олакшати МСП сектору приступ за финансирање и развој правног окружења које подржава благовремена исплата у комерцијалним трансакцијама.
- Омогућити малим и средњим предузећима више користи од могућности које нуди јединствено тржиште
- Промовисати надградњу вештина и иновација у свим њеним облицима
- Омогућити МСП сектору да изазове околине окрене ка могућностима
- Омогућити МСП сектору да има више користи (бенефиција) од раста и развоја тржишта

У склопу међународног пројекта „Менаџмент и предузетништво“, познати светски научни и стручни ауторитети из подручја предузетништва елаборирали су своја занимљива истраживања о стању и перспективама малог и средњег предузетништва у њиховим земљама. Реч је о следећим земљама:

- *Аустрија*
- *Италија*
- *Француска*
- *Немачка*
- *Велика Британија*

Аустрију можемо назвати земљом малих предузећа, а истовремено она је добар пример успешне државне политике општег развоја кроз подстицање развита малог предузетништва. Подстицањем малих предузећа Аустрија је осигурала брз привредни раст и високу конкурентност, иако то нису фирме високе технологије, односно нису капитално интензивне. То су претежно мале фирме из подручја услужне или туристичке делатности, мали индустријски погони, радионице, продавнице или предузећа које се баве пољопривредом, у којима квалитет људског рада, адекватна финансијска подршка и чврсто дефинисани пословни односи представљају темеље њихове ефикасности и успешности. Већина малих и средњих аустријских фирми бави се занатством, трговином и туризмом. Готово трећина њих бави се занатством, иако је тамо прелаз у самосталну делатност условљен релативно високим захтевима (различите дозволе, мајсторски испити и сл.), па занатство традиционално има главну улогу у образовању младих. Треба нагласити да фактор ефикасности и успешности аустријских малих и средњих предузећа јесте и њихово обавезно коморско чланство (у Привредној или Пољопривредној комори). Током обнове након Другог светског рата таква организација омогућила је стварање форума за договорно решавање интересних спорова (социјално партнерство), што је омогућило друштвену стабилност која је позитивно утицала на склоност малих предузетника инвестирању, те је тако знатно убрзала целокупни аустријски привредни развој. Аустријски модел може послужити као добар пример за то да се успешан привредни раст не мора темељити на спектакуларним иновацијама ни радикалним заокретима. Искуство Аустрије указује значај квалитетног рада, знања и опште бриге као основни фактор напретка.

Међу земљама које свој економски развој и успон могу да захвале малим и средњим предузећима најпознатија је Италија. Да би се увидео значај малих и средњих предузећа у Италији, потребно је познавати историјски развој италијанске привреде. Развој малих и средњих предузећа у различитим секторима био је условљен променама привредних и политичких прилика. Крајем педесетих и почетком шездесетих година у северној Италији развиле су се велике капитално-интензивне и ефикасне индустријске делатности. Радници су били

синдикално организовани и имали су добре плате. У то период италијаски југ био карактеристичан по малим радно интензивним фирмама које су биле мање успешне синдикално неорганизоване и знатно нижих радничких плата где су се произвођила традиционална добра за познате купце и локално тржиште. Северњачки производни модел великосеријски и намењен националном тржишту и извозу поступно је превладао, али се никада није довољно проширио на италијански југ. Под малим бизнисом у Италији подразумевају се мала и средња предузећа из свих привредних делатности: занатство, занатске задруге, мале угоститељске јединице и домаћа радиност. Критеријуми за разликовање малих од средњих предузећа у овој земљи су прилично еластични. У Италији није само секундарни сектор (индустрија) у моди него је тенденција оснивања МСП захватила и пољопривреду. Мали бизнис у тој грани организују претежно млади људи који се школовани враћају на земљу и показују изванредну инвенцију како производити и добро зарађивати. Тајна успеха ових предузећа у пољопривреди је у модерној организацији и врхунском квалитету производа. Модерна пољопривреда подразумева пословање на принципима предузећа, употребу компјутера готово као у истраживачким лабораторијама, веза са научним и логистичким центрима и вредан рад.

Као што су французи у приватном животу привржени породици, тако су у пословном животу привржени компанији. Клише који воле шефови, да је да је њихов тим породица, много је прикладнији за француске него за англосаксонске компаније. Доказ томе је и релативно висок проценат породичног бизниса у облику малих и средњих предузећа у Француској. Под малим бизнисом у Француској се подразумевају мала и средња предузећа из свих привредних делатности, занатство и домаћа радиност (Вецељ, 1982) Међутим, није заузет јединствен став о броју радника као критеријуму за дефинисање величине индустријских предузећа, као компоненте малог бизниса. На пример: у мала индустријска предузећа најчешће се сврставају она од 6 до 50 радника, а понекад и до 100, па чак и до 200 запослених, а у средња од 51 до 500 запослених. Понекад се у средња предузећа убрајају и она са 100 или 200 односно 500 запослених, у зависности о ком је сектору реч. У привреди Француске мала предузећа чине 97,1% укупног броја предузећа, средња 2,4%, а велика свега 0,5%. Мала

предузећа запошљавају 42,1% укупног броја запослених, средња 18,9%, а велика 39,0%. Поред малих и средњих индустријских предузећа у Француској је веома развијено занатство као компонента малог бизниса. У оквиру занатства Француске, нарочито је развијено уметничко занатство као златарство, висока мода, крзнарство, козметика, уметничка обликовања предмета и др.. Да би се подстакло ово занатство у Француској је основано Удружење за подстицање бржег развоја, обезбеђење и образовање кадрова за потребе уметничког занатства (СЕМА).

Под малим бизнисом у Немачкој се подразумевају мала и средња предузећа из свих привредних делатности, занатство и домаћа радиност. Усвојен је критеријум да се малим предузећима сматрају она која запошљавају до 9 запослених и чији годишњи обрт не прелази 1 милион еура, а средњим предузећима она која запошљавају од 10 до 499 запослених радника, а њихов годишњи обрт варира између 1 и 50 милиона еура. Међутим, у неким делатностима при утврђивању малог и средњег предузећа, полази се од годишњег прихода који предузеће остварује. Оно што је заједничко МСП је да су многа од њих тзв. породичне фирме: у власништву појединца или само једне фамилије са већ дугом традицијом и управо повезивање фамилија је важна и одлучујућа заједничка карактеристика за многа МСП. Она носе предузетнички ризик, али она јамче и са својом целокупном имовином. Од њиховог успеха зависе читави региони. У породичном бизнису је развијен јак осећај друштвене одговорности и брига за дугорочну сигурност запослених. Странци који послују са породичним фирмама могу се зачудити степеном патернализма који у овим фирмама влада. У Немачкој је доминантан положај владе, банака и породичних фирми. Средња предузећа су била и остала најважнија радна берза у земљи. У последње три деценије док су средња предузећа обезбеђивала округло 3 милиона нових радних места, дотле су велики гиганти угасили 1 милион. Средња предузећа, уједно представљају и најефикаснију могућност за дошколовавање и представљају својеврсну школу немачке нације. Чак 4 од 5 ученика завршавају занат и професију у МСП. Средња предузећа представљају и најзначајнију истраживачку лабораторију у земљи: три четвртине свих патената развијају се управо овде. Важно је напоменути и то да у Немачкој нема доминирајуће

елите, нема угледних факултета или виших школа као што је то случај у Француској или Великој Британији. У таквој пословној култури, која вреднује професионалну компетентност, није необично да се неко са самог дна попне на врх. Високо образовање је углавном усмерено на стручно образовање. Око 70% радне снаге је стручно квалификовано. Образовање траје током радног века. Менаџерско образовање, као посебна дисциплина, није на великој цени. Предузећа дају предност увођењу сопствених метода управљања.

Када говоримо о малом бизнису у Британији, тада се првенствено мисли на мала предузећа до 200 запослених у индустрији и до 25 запослених у грађевинарству, рударству и каменоломима. Познати Британски економиста *Грахам Банноцк* сматра да при дефинисању “смалл бусинесс-а” у Британији треба поћи од критеријума до 200 запослених и инсистира на уважавању тржишних законитости. Уопштено у Британији преовладава мишљење да су мала предузећа она која запошљавају до 200 радника, а средњим предузећима сматрају се она која запошљавају до 500 радника. Мала и средња предузећа највише су заступљена у домену машинске технике, затим, у производњи металних производа, у производњи хране, пића и дувана. Најмање има малих и средњих предузећа у производњи канцеларијских машина и процесне опреме, као и производњи инструменталне технике. У Британији важи правило да предузетник вреди онолико колико зарађује, а шта он мисли о себи и да ли је задовољан својим примањима и зарадом, то мало кога занима. Важно је напоменути да је мали бизнис у овој земљи у повољнијем положају са становишта администрације, јер се приликом отварања и оснивања неког од капацитета малог бизниса и добијања дозволе за рад, не траже многобројна уверења и потврде. Дозвола за рад се, практично, добија чим се утврди да поседујете потребна финансијска средства. По неким истраживањима у Британији најважнији фактори за напредовање су: рад, образовање, амбиција, способност и познавањеправих људи.

9.3. Женско предузетништво и утицај културе

У овом делу ће бити анализиран утицај културе на позицију и улогу жене у предузетништву. Анализираће се културолошко окружење америчког региона, европског региона, затим културолошко окружење земаља Далеког Истока, земаља Блиског Истока и северне Африке. Културолошко окружење Србије ће бити посебно анализирано.

Индикативно је да многе земље са изражено хетерогеном религиозном структуром (САД, Канада, Швајцарска, Аустралија) имају висок ниво БДП по становнику док, с друге стране, државе које су, такође, верски хетерогене (Нигерија, Кенија, Гана) остварују врло низак друштвени производ. Земље као Норвешка, Ирска, Финска имају висок ниво благостања и велику конфесионалну хомогеност, док друге државе код којих практично постоји само једна и то углавном државна религија (Египат, Сенегал, Колумбија) имају врло низак ниво БДП. Већ се на први поглед стиче утисак да је евентуални утицај религије на привредни развој и раст веома сложен. Таква анализа захтева и анализу ширег економско-политичког окружења које поставља оквире за развој предузетништва и положај и улогу жена у њему. Оправдано, јер је предузетништво мултидимензионални феномен који се може посматрати кроз различите аспекте људског понашања, али се ипак у највећој мери препознаје као савремена економска категорија.

Анализом утицаја утицаја културолошког окружења америчког и европског региона, региона Далеког Истока, Блиског Истока и северне Африке, и културолошког окружења Србије одређени су елементи културе који опредељују позицију и улогу жене у предузетништву. То су социјална структура националног културног окружења, друштвене норме и обичаји, вредности и ставови, религија, образовање, пословна култура друштва и личне карактеристике жене. На позицију и улогу жене у предузетништву од великог утицаја су друштвене норме које су резултат вредности на којима се заснива преовлађујућа религија и идеологија друштва.

Иако су САД представник земље са највећим учешћем жена у предузетништву, и даље има простора за раст тог учешћа. Оправдано, јер је развијен сектор услуга (ствара близу 80 процената БДП) и

производни сектори који су атрактивни за предузетнички бизнис (производња хемикалија, електронике, хране, потрошне робе, дрвна производња). www.ино.комора.нет

Доминантне религије у САД су протестантска (52 процента) и католичка (24 процента), а језик енглески (преко 80 процената). У културном обликовању друштвеног, односно приватног и пословног живота (Јовановић и Ланговић, 2006) САД значајан утицај имају вредности које негује протестантска и католичка религија.

У погледу разлика у положају између жена и мушкараца, америчко друштво заостаје готово за свим развијеним европским земљама. Иако је до 80-их година XX века у америчком друштву преовладала „владавина мушкараца“, од 80-их година се прихвата "феминистичка" варијанта да мајке треба да граде каријеру исто као и очеви, али се и даље такав став тешко примењује у пракси. Довољно је навести чињеницу која претходну тезу потврђује, да је тек 1/5 послова жена и мушкараца потпуно избалансирано у америчкој привреди, и да су и даље жене мање плаћене. Због тога предузећа у САД, у трци за профитом, запошљавају жене, јер сматрају да ће оне пристати да раде за мање новца.

Да до промене ставова у америчком друштву долази казује следеће. По новим статистикама, чим мушкарци почну у већем броју да се баве традиционалним женским занимањем, оно постаје више цењено и више се плаћа.

Европске пословне обичаје теже је одредити у односу на америчке и јапанске. Европљани имају смисла за реалност и стрпљивост. Веома цене традицију. Европски пословни стил састоји се од: циничног реализма, веровања да је појединац средиште друштвеног и пословног састава, друштвене одговорности, сумње у формални ауторитет, жеље за сигурношћу, веровања да максимални профит није главни циљ пословања. Наведене карактеристике су заједничке већем броју европских земаља, али међу њима постоје знатније разлике које су последица најпре историјског наслеђа. Свака земља изградила је састав вредности и обичаја који се једним делом разликују у односу на такве саставе у другим државама.

Жене - предузетнице у Европи се сусрећу са истим потешкоћама као и мушки предузетници, проблем финансија за започињање предузетничког бизниса за европске жене је теже решив. Женама у Европи често недостаје самопоуздање и вештине да би успешно започеле и водиле бизнис. Пословни и породични живот, европске жене теже балансирају него америчке, а нарочито жене које се налазе на високим положајима.

У етничкој структури становништва Велике Британије доминирају Енглези (преко 80 процената). Доминантна религија у Великој Британији је хришћанска - англиканци, католици, презбитеријанци, методисти (преко 70 процената). Комбинован утицај варијанти хришћанства огледа се и на позицију и улогу жене у друштву и бизнису. Отворене су могућности запошљавања и самозапошљавања жена у атрактивним секторима за предузетнички бизнис, што доказује и чињеница да се жене у Великој Британији, и поред низа неповољних радних услова, налазе на високим позицијама у предузећима услужне делатности. Жене у Великој Британији су мањег степена образовања у односу на мушкарце. Британци сматрају да образовање није пресудно за напредовање у бизнису, нити да је значајна обука на послу, што може имати негативне последице у погледу мотивисаности људи за подизање степена образовања и обуке као значајних услова за стицање знања која су неопходна за започињање предузетничког подухвата.

Значајно учешће приватног сектора и сектора услуга у немачкој привреди потврђује чињеницу о значају МСП и предузетништва у овој земљи. Томе доприноси и инвестирање које је значајно у следећим облицима: оснивање предузећа у сопственом власништву или са домаћим и страним партнерима, куповина постојећег предузећа, стицање учешћа у предузећу, оснивање заједничког предузећа (Јоинт Вентуре), опремање предузећа и радионица средствима за рад или давање новчане помоћи и одобравање зајмова. Развијена предузетничка култура подстицај је развоју женског предузетништва у Немачкој, које је још увек на незадовољавајућем нивоу. Узроке неповољне позиције

жене у немачкој привреди и друштву треба тражити у традиционалном схватању жене које своје изворе има у вредностима на којима егзистира католичка вера. У Немачкој влада мишљење да жена треба да буде уз децу, у кухињи и у цркви. Жене које не прихватају овако постављен оквир општеприхваћених вредности нису најбоље прихваћене у окружењу.

У етничкој структури Француске доминирају Французи келтског и романског порекла, са мањинама немачког, словенског, северноафричког, индокинеског и баскијског порекла. Доминантна религија је католицизам. Више од 80 процената становништва се изјашњава као католици, али то је само традиционална верска припадност, јер највећи део становника се не држи католичких обичаја. Треба напоменути да се ислам у задњих педесет година јако проширио Француском због муслиманских досељеника из бивших колонија у северној Африци. Сектор услуга у Француској би могао бити извор запошљавања а нарочито samozapošljavanja жена. С обзиром да француска влада води рачуна о одржавању релативне социјалне правде и једнакости, које утичу на смањивање диспаритета у дохоцима већине грађана, може се рећи да је положај жена као социјално угрожених категорија у Француској повољан. Али, још увек није достигнут оптимум равноправности полова на тржишту рада и у друштву.

Иако изузетну пажњу посвећују образовању, степен образовања жена је мањи у односу на мушкарце. У Француској жене су најзаступљеније у интелектуалним круговима као писци и професори. Такође су присутне у пољу козметике, рекламе, моде и уметности (Јовановић и Ланговић, 2009). За разлику од интелектуалног света, у пословном свету мали је број жена које се могу наћи на руководећим местима. Углавном раде као секретарице или се баве административним пословима ниског нивоа. Французи строго праве разлику између пословног и приватног живота. Сматрају да је породични живот искључиво приватна ствар, и у том контексту посматрају улогу жене у друштву и бизнису.

Шведска је етнички хомогена, јер Швеђани чине 93 процента укупног становништва. Доминантна религија је католичка – протестантска. Висок животни стандард је последица велике радне дисциплине и културе. Предузећа у приватном власништву чине око 90 процената индустријске производње Шведске, што значи да је предузетничка активност изражена у производном сектору. У Шведској, већина жена је у радном односу и имају већу стопу наталитета него жене у другим земљама које нису у радном односу. Шведска је земља са најмањим разликама међу половима.

Већина становништва су Финци. Према вероисповести, највише је евангелиста – лутеранаца (84,2 процента). Друштвени живот Финске усмерен је на кућу и породицу (Јовановић и Ланговић, 2006).

Финска је високо индустријализована земља и на руководећим местима у Финској подједнако се могу наћи оба пола. Жене су заступљене на свим нивоима у организационој структури предузећа, укључујући врхунски менаџмент или сам врх лествице управљања. Веома је интересантно да је образовна квалификација жена на вишем нивоу од квалификације мушкараца. Односи између полова су равноправни и све врсте дискриминација према женама су неприхватљиве.

У Норвешкој већина становништва, према вероисповести евангелисти. Норвешка има успешну привреду. Норвешке жене су присутне свуда у предузећу, заузимају високе положаје у владиним агенцијама и другим организацијама. Известан број жена, врхунских извршних директора је такође присутно у бродском и железничком транспорту и банкарству. Очекује се да жене буду третиране у послу са поштовањем. Норвешка је после Шведске земља са најмањим разликама међу половима.

Јапанско друштво је "корпоративно" друштво с високим степеном вертикалне интеграције. Односи унутар породице, између породица, и у друштву су строго хијерархијски. Као и у Кини и Кореји, трајан подстицај политичкој и друштвеној модернизацији је високо вредновање васпитања и образовања, јака породична повезаност и висока радна етика (Јовановић и Ланговић, 2006). Грађани Јапана традиционално показују спремност подчињавању ауторитарном вођству и у већој мери прихватају хијерархијске статусне разлике.

Првенствено се у сеоским срединама може наћи дубоко укорееена оданост појединца, који жеље своје заједнице претпоставља својим интересима. Јапанци свој друштвени положај дефинишу лојалношу социјалној групи која има сличности с лојалношу унутар породице. Дакле, изразитије него у другим земљама, насупрот политичким институцијама, стоје посебне друштвене норме. Положај жене у Јапану није био нимало повољан. Жени је било место у кући – породици, са децом. Мушка доминација у јапанском друштву слаби задњих година, нарочито међу млађом генерацијом. Иако је један од односа који обележавају конфучијанску културу однос мужа према жени, жене захтевају од својих мужева да остају кући после посла и посвете се породичном животу. Висок животни стандард створио је многе могућности путовања, што је женама Јапана приближило европски стил живота. Суштина јапанске индустријске моћи се огледа у образовном систему, што је подстицај за такмичарски дух неопходан за предузимање подухвата у бизнису. Ревитализација МСП је један од основних праваца развоја јапанске привреде у наредном периоду, и извор друштвеног реструктурирања и промене положаја жене у бизнису и предузеништву.

Кинеска култура почива на конфучијанизму. У кинеској и корејској традицији улога породице, очевог ауторитета, синовљеве љубави и безусловног поштовања, много више је наглашена неко у јапанској традицији. У Кини је тешко урадити било шта уколико се не познају древни обичаји који имају велики утицај на пословање и на корпоративну културу, и тиме на позицију и улогу жене у пословном свету. Због тога је „женско“ предузетништво слабије развијено у овој земљи. Међутим, у групи азијских земаља Кина је на првом месту по степену равноправности полова (после ње је Јапан, а на задњем месту Јужна Кореја). Оно што је посебно покренуло корејску привреду и пословање јесте велика спремност малих предузетника да своју децу образују и тако припреме да буду успешни менаџери, модерни предузетници и власници.

У земљама Блиског Истока и северне Африке жене чине половину од 325 милиона становника и у неким земљама чак 63 процента студената.

Узроци незапослености жена у земљама Блиског Истока и северне Африке и неравноправног положаја у политици, привреди и друштву су, поред закона на тржишту рада и прописа којима се фаворизују мушкарци, конзервативне друштвене норме. Према наведеном, женама је место у кући, уз мужа и децу. Светска банка је позвала креаторе политике да раде на обезбеђењу истих права за жене и мушкарце у земљама Блиског Истока и северне Африке, и да обратe пажњу на образовање жена и реформу прописа на тржишту рада.

Арапски пословни и приватни свет је везан искључиво за мушкарце. Позиција и улога жена у предузетништву у арапским земљама је опредељена традицијом, локалним обичајима и нормама које корене имају у религији. По "Божијој вољи", мушкарци и жене су исти, оба имају исте обавезе у религији и биће им на Судњем дану истом мером суђено. По Посланиковој вољи, кћерка треба да има исте шансе за школовање као и син, међутим, позицију жена у друштву отежава мајчинство. Ислам наглашава велику улогу коју жена игра у подизању деце, сматрајући да будућност човечанства и друштва зависи од мајки. То је друштво у ком институција брака игра важну улогу. *Критичари* наводе да ислам учи да је жена мање вредна, а муслимани се бране тврдњом да су неједнакости између мушкарца и жене последица природних и културолошких разлика, а не исламског закона. Кључ за напредовање жена у муслиманском свету представља њихово економско и друштвено осамостаљење. образовање је друга област у којој муслиманске жене заостају. Према бројним истраживањима више од 75 милиона жена на Блиском истоку и у Северној Африци било је неписмено. Жене у муслиманском свету напредују различитим темпом, посебно у Саудијској Арабији, колевци ислама, ток промена је веома спор и жене још немају право да гласају или да имају возачку дозволу. Предузетништво се посматра као нови сектор савремене економије, а предузетници као креатори нових радних места. Укључивањем жена у предузетнички бизнис подстиче се самозапошљавање, што је нарочито важно, јер је стопа незапослености жена већа од стопе незапослености мушкараца.

Неравноправан положај жене и мушкарца кроз историју се тумачи као последица биолошке разлике између њих. У свим савременим

друштвима без обзира на њихову економску и културну развијеност сматра се да је жени место у кући, у породици, са мужем и децом. Чак и у земљама као што су нордијске земље које су оцењене као земље са највишим степеном остварене родне равноправности положај жена у друштву, пословном свету и предузетничком бизнису и даље се не може оценити задовољавајућим. Ограничавајући фактори побољшања позиције и улоге жене у наведеним областима су у подручју елемената културе као што су друштвене норме, вредности и ставови који су резултат традиције засноване на патријархату и идеологије засноване на традиционално схватању природе мушкараца. У вези с тим, религија и идеологија скоро једнако опредељују положај жена у друштву, пословном свету и предузетничком бизнису, при чему будизам, шинтоизам, таоизам и ислам имају јаче ограничавајуће деловање у односу на хришћанство.

Под утицајем глобализације културе мења се животни стил жена у економски и културолошки мање развијеним регионима, односно регионима у којима традиционалне и конзервативне друштвене норме опредељују место жене у кући (регион Далеког истока, Блиског истока и северне Африке). Степен образовања жена у свету расте, што је један од предуслова за њихово напредовање у друштву, бизнису и предузетништву. Образовање представља кључ економског и друштвеног осамостаљивања жена нарочито у региону Блиског истока и северне Африке.

У културама које се одликују традиционалним и конзервативним друштвеним нормама уочава се тренд благог повећања запошљавања и samozapošljavanja жена у услужним делатностима. У Јапану жене захтевају од својих мужева да остају кући после посла и посвете се породичном животу.

Литература

- Abudoleh, J., Weir, D.T.H. (1997), Management training and development needs analysis: practices in Jordanian private companies, *Middle East Business Review* 2
- Adler, N. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western- Thomson Learning, Canada
- Alon, A. (2003), *Chinese Culture Organizational Behavior and International Business Management*, Greenwood – Publishing Group, Business & Economics,.
- Amsden, A. (1992), *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialisation*. Oxford, University Press, Oxford.
- Ansoff, H.I. (1997), *Corporate Strategy*, Penguin Books, London
- Batchelder, D. (1993), Using critical incidents. In: T. Gochenour, Editor, *Beyond experience. The experiential approach to cross-cultural education*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine (1993), pp. 101–112.
- Bennett, M. J., (1993), Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: M.R. Paige, Editor, *Education for the intercultural experience*, Intercultural Press, Yarmouth pp. 21–71.
- Burke, R. (1993), *Project Management: planning and control*, John Wiley Sons, Chichester
- Cable, D. R., Adams, J. R. (1982), *Organizing for Project Management*, Project Management Institute, Drexel Hill
- Cafolla, L. (2010), Extreme talent: Management training at HSBC., China Staff. FindArticles.com. 11 Sep, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5478/is_200610/ai_n21402099
- Carey, R. S. (1994), *Sedam navika uspešnih ljudi*, Grmeč, Beograd
- Carnoy, M. (1999), *Globalization and Educational Reform: What Planners Need to Know?* Paris, UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- Certo, S. (1988), *Principles of Modern Management*, Allin and Bacon, Boston
- Cole, G.A. (1990), *Management – Theory and Practice*, DP Publication, London
- Cole, G.A. (1994), *Strategic Management*, DP Publication, London
- Collison, J. (2005, June), 2005 future of the U.S. labor pool survey report. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

- Coluter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd
- Cook-Davis, T., Hough, G., Rees, D. (2000), *How culture impacts projects, (The Antidote from CSBS)* London
- Corporate Leadership Council (2003), *High-impact succession management: From succession planning to strategic executive talent management*. Retrieved January 27, 2006, from www.executiveboard.com
- Cvetkovska Ocokoljić, V., Cvetkovski, T. i Langović Milićević, A. (2011). Wendy as a Feminine Principle (Quicksilver) of the Alchemical Great Work, *Sino-US English Teaching, David Publishing Company September 2011, Vol. 8, No. 9. USA*.; 604-612.
- Daun, H. (Ed.) (2002), *Educational Restructuring in the Context of Globalisation and National Policy*. Routledge/Falmer, London
- Dell, D., & Hickey, J. (2002), *Sustaining the talent quest*. New York: The Conference Board
- Derr, B., Roussillon, S., Bournois, F. (2002), *Cross-Cultural Approaches to Leadership Development Greenwood Publishing group, Business & Economics*
- Đorđević, A., Langović Milićević, A. i Cvetkovski, T. (2012), *Globalisation, Interculturality and Negotiation, XIII International Symposium - Innovative Management & Business Performance, Symorg 2012 – University of Belgrade, Faculty of organisational Sciences, 05-09. jun, Zlatibor*
- Douglas, P. S., Craig C. S. (1995), *Globalna marketing strategija*, Megrow – Hill,
- Drucker, F. P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd
- Duncan, R. W. (1996), *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Upper Darby
- Fegley, S. (2006, January). *2006 talent management survey report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Goleman, D., (1997), *Emocionalna inteligencija*, Čigoja štampa, Beograd
- Guest, D., Kenny T., (1983), *A Textbook of Techniques & Strategies in Personnel Management*, Institute of Personnel Management, London
- Guptara, P. (1994), *Corporate culture - Gower Handbook of Quality Management*, ed Denis Lock, Gower Publishing, London
- Harrison, F. L., (1993), *Advanced Project Management, A Structured Approach*, Gower Press, London

- Havranek, J. T.,(1987) Project Management Body of Knowledge, PMI, Drexel Hill
- Hofstede & Hofstede (2005) G. Hofstede and G.J. Hofstede, Cultures and organizations. Software of the mind, McGraw-Hill, New York
- Hofstede (1980) G. Hofstede, Culture's consequences. International differences in work-related values, Sage Publications, London
- IBM Corporation. (2005), The capability with: The global human capital study 2005. Retrieved January 12, 2006, from www.ibm.com
- Jackson, K. (2003), *The Changing Face of Japanese Management*, Business & Economics
- Jacobs, D., Homburger, A. (1990), Making Business Competitive, Kogan Page, London
- Johnson, G., Scholes, K. (1988), Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall
- Jovanović, M. i Langović-Milićević, A. (2006), *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Jovanović, M. i Langović Milićević A. (2012), Globalizacija i upravljanje kulturnim razlikama u razvoju poslovnih sistema, *Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije*, 1-14. [ISSN 1821-0171]
- Jovanović, M. i Langović A. (2001), Strategijski menadžment, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Jovanović, M. i Langović A. (2001): Upravljanje projektom, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Jovanović M. i Langović Milićević A. (2007), Interkulturni izazovi globalizacije, Druga internacionalna konferencija ACE, decembar, APEC studijski centar, Fakultet za poslovne studije i Univerzitet Hong Konga
- Jovanović M. i Langović-Milićević A. (2009), Interkulturni izazovi globalizacije, drugo dopunjeno i izmenjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- Jovanović, P. (1999), Strateški menadžment, Grafoslog, Beograd,
- Jovanović, M. i Langović Milićević, A. (2009), Menadžment u globalnom okruženju, *Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije*, 1-30
- Jovanović, M. i Langović Milićević, A. Cvetkovski, T. (2011), Global Talent Management as New Globalization Strategy, *East Asia: Comparative Perspective*, East Asia Institute, Dong-A University, Vol.10 No.1 , 69-82
- Jovanović, M. i Langović Milićević, A. Cvetkovski, T. (2012), Environmental Variable and Global Competition for Talant: The Case of Serbia” *East Asia: Comparative Perspective*, Vol 11, No. 1, 87-104. <http://ineas.donga.ac.kr> Printed by Sejong Printing Co. Ltd.

- Jovanović, M., Langović Milićević, A. i Karanović N. (2010), Cultural factors - merger and acquisition of small and large companies in the global environment, 3rd International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development ICEIRD 2010, 27 – 29 May Novi Sad, Serbia, 346-353
- Landis & Bhagat (1996), *Handbook of intercultural training*, Sage Publications, London
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T. i Langović, Z. (2011), New tendencies - multiculturalism and business systems development, *The Vth International Scientific Conference "Innovative Development and Economic Growth"* November 3, Moscow, Russia
- Langović Milićević, A. (2007), Kultura i menadžment - jedno iskustvo: Švedska, *Megatrend revija*, Vol. 4 (2), 177-189
- Langović Milićević, A. i Bogavac-Cvetković, N. (2010), Importance of preparing managers for the global environment, *III Международная научно-практическая конференция: Мир и Россия: регионализм в условиях глобализации, Экономический факультет, Российский университет дружбы народов, Часть 1*, 11-12 ноября, Москва, 268-275
- Langović Milićević, A. i Cvetković, N. (2007), Žene menadžeri i interkulturni menadžment, Unapređenje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede, *Megatrend univerzitet*, 30. Novembar, Beograd. V Međunarodni naučni skup – „Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i privrede“, Zbornik radova, *Megatrend univerzitet*, 30. novembar, Beograd, 163-171
- Langović Milićević, A. i Cvetkovski, T. (2009), Realization of Business Activities in Respect of Cultural Factors, 2nd International Conference Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, ICEIRD 2009., 24 – 25 April, Thessaloniki, Greece, Organized by: City College (Department of Computer Science and Department of Business Administration and Economics), Affiliated Institution of the University of Sheffield and South-East European Research Center SEERC. Editors: P. Ketikidis, A. Sotiriadou, T. Hatziapostolu, F. Misopoulos, pg. 367-376.
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T. i Langović, Z. (2010), Strategy for human resource management in small and large companies in the global environment, *Acta technica corviniensis – Bulletin of engineering*, Fascicule 4/2010, 111 – 118.
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T. i Langović, Z. (2010), Transnacionalni projektni tim i globalno okruženje, *Symorg 2010 - Simpozijum Fakulteta organizacionih nauka*, XII međunarodni

simpozijum Fakulteta organizacionih nauka, 09-12. jun, Zlatibor, cd izdanje

- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T. i Langović, Z. (2010), A Strategy for Human Resource Management in Small and Large Companies in the Global Environment, 3rd International Conference on Entrepreneurship, Innovation & Regional Development: “Provincial Secretariat for Interregional Cooperation of Autonomous Province of Vojvodina, 444-451
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T. i Langović, Z. (2012), Globalizacija i značaj uvažavanja interkulturalnosti u upravljanju poslovnim sistemima (Globalization and the importance of the recognition of interculturality in management of business systems), *International conference on social and technological development “STED2012”*: “Savremeni koncepti i izazovi društvenog i tehnološkog razvoja u eri globalizacije”, 28. i 29. Septembra, Banja Luka,
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T. i Langović, Z. (2012), Globalization and Interculturality in the management of Business System, *Zbornik radova sa naučnog skupa: Kulturna politika, unetničko stvaralaštvo i medijska praksa u funkciji održivog društvenog razvoja*, 31. Maj, Megatrend univerzitet, Beograd, 39-46.
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T., Langović Z. i Cvetkovska Očokoljić, V. (2008). Uticaj kulture na organizacionu strukturu poslovnog sistema i izbor informacionih sistema, *XI Internacionalni simpozijum SymOrg 2008, Menadžment i društvena odgovornost*, 10 – 13. septembar Beograd, pg. 345-346.
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T., Langović, Z. i Cvetkovska Očokoljić, V. (2008), Business Dressing and Culture, Challenges of Economic Sciences in the 21st, Institute of Economic Sciences, Editors: Dr Jean-Paul Guichard, dr valter Cantino, dr Giuseppe Dutto, dr Mirjana Radović-Marković, dr Srđan Redžepagić, dr Hasan Hanić, Beograd, str. 286-290.
- Langović Milićević, A., Cvetkovski, T., Langović, Z. i Cvetkovska Očokoljić, V. (2008), Razvoj poslovnih sistema razumevanjem interkulturnog menadžmenta, *OMO 2008: 33. Naučno – stručni skup: održavanje mašina i opreme, Mašinski fakultet univerziteta u Beogradu, Institut za istraživanje i projektovanje u privredi, Društvo održavalaca tehničkih sistema, pod pokroviteljstvom Ministarstva nauke Republike Srbije*, od 12. do 13. juna, Beograd, 16. i 17. Jun Budva, 209-211.

- Langović Milićević, A., Langović, Z. (2007), Kultura i motivacija zaposlenih, Društvo ekonomista Beograda i Privredna komora Srbije i Beograda u saradnji sa Savezom ekonomista Srbije, savetovanje na temu Poslovni ambijent, efekti na razvoj realnog i finansijskog sektora privrede Srbije, Banja Koviljača, 15. i 16. novembar; Tematski zbornik radova: Poslovni ambijent: efekti na razvoj realnog i finansijskog sektora privrede Srbije, 579-586.
- Langović Milićević, A., Langović, Z. i Pažun, B. (2010), Talent management as a driving force of company development, *8th International scientific conference: Forces Driving the Revival of the Companies and Economy*, 3rd December, Megatrend University, Belgrade, 507-515
- Langović, A. (1999), Povezanost project managementa sa strateškim menadžmentom, III Internacionalni simpozijum iz Project managementa "Uloga project managementa u obnovi i razvoju zemlje" - YUPMA'99, Zbornik radova, Zlatibor, Jugoslovensko udruženje za upravljanje projektima, Beograd
- Langović, Z., Pažun, B. i Langović Milićević, A. (2012), The cultural impact of information technology, *Zbornik radova sa naučnog skupa: Kulturna politika, unetničko stvaralaštvo i medijska praksa u funkciji održivog društvenog razvoja*, 31. Maj, Beograd, 83-90
- Larsson, R., & Risberg, A. (1998), Cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation. In M. C. Gertsen
- Lawler, III. E. E. (2005, Summer), From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 2, 165-169
- Lienet, P.B., Rea, P.K. (1998), *Project Management for the 21 st century*, Academic Press, London
- Jovanović, M. i Langović A. (2001), *Strategijski menadžment*, Megatrend - univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Jovanović, M. i Langović A. (2001), *Upravljanje projektom*, Megatrend - univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Jovanović, M., Živković, M., Langović, A. i Veljković, D. (2004), *Preduzetništvo*, Megatrend - univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Mandić, T. (1995), *Komunikologija*, štamparija Jovan, Beograd
- Massie, J. L. (1987), *.Essential of Management*, Prentice Hall, London
- Milićević Langović, A., Cvetkovski, T, Langović, Z. i Cvetkovska Ocololjić, V. (2009), *Business Dressing and Culture, Erenet profile*, Vol. IV, No.1, 44-48

- Milićević Langović, A., Karanović, N., Cvetkovski, T. i Langović, Z. (2009). Razvoj poslovnih sistema u uslovima globalne ekonomske krize, 7th international scientific conference Dealing with the global economic crisis by companies and economies, Megatrend University, Belgrade, 135-144
- Milosavljević, M. i Todorović, J. (1991), Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., Bartlett, B.J. and Ghoshal, S. (1996), The Strategy Process, Prentice Hall International
- Morosini, P., Shane, S., Singh, H. (1998), National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1pp. 137-158
- Morton, L. (2004, January), Integrated and integrative talent management: A strategic HR framework. New York: The Conference Board
- Morton, L. (2005), Talent management value imperatives: Strategies for execution. New York: The Conference Board
- Pažun, B., Langović Milićević, A. i Langović, Z. (2012), Strategic management of business system and recognition of interculturality, *XIII International Symposium - Innovative Management & Business Performance, Symorg 2012 – University of Belgrade, Faculty of organisational Sciences*, 05-09. jun, Zlatibor
- Philip, G. A., Reisberg, L. Rumbley, L. (2009), Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education
- Pink, D., H. (2005), *A Whole New Mind*. New York: The Penguin Group
- Pinnington, A., Macklin, R., Campbel, T. (2007), Human Resource Management: Ethics and Employment, Oxford
- Randall S., Jackson, S. and Jackson, S. (2010), Global talent management initiatives for global talent challenges, Rutgers University and Lorange Institute of Business Zurich and Ibraiz Tarique Pace University For presentation at the 11th International Human Resource Management Conference, Aston University, Birmingham, England
- Coulter, M. (2007), Management, Prentice Hall, New Jersey
- Schermerhorn R. J. (1996), Management and Organizational Behavior, John Wiley & Sons, New York
- Stoner, J., Freeman R. E. (1989), Management, Prentice Hall, Englewood, New Jersey

- Thompson, A., Strickland III; Gamble, J. (2009) *Strategijski menadžment U potrazi za konkurentskom prednošću: TEORIJA I SLUČAJEVI IZ PRAKSE*, Mc Graw Hill
- Talent Management Emerges as Top European HR Challenge *Boston Consulting Group and European Association for Personnel Management conducted a survey with 1,350 executives in 27 EU countries* The Boston Consulting Group GmbH, Sitz der Gesellschaft München, Amtsgericht München HRB 132429
- Think Small First” A “*Small Business Act* for Europe”, Commission Of The European Communities, Doc. COM (2008) 394 final, Brussels, June 25, 2008
- Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., Wheterebe, J. (2005), *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*, John Wiley and Sons, 5 edition, January,
- Vecelj, Đ. (1982), Opšti osvrti na razvoj male privrede u nekim zapadnoevropskim zemljama, *Ekonomika udruženog rada*, Beograd, 1982., br. 2, str. 102
- Wright, P., Kroll, J. M., Parnell, J., (1996), *Strategic Management: concepts and cases*, Prentice Hall, London

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.5(075.8)

316.72(075.8)

ЛАНГОВИЋ Милићевић, Ана, 1973-

Стратегијски менаџмент и
интеркултуралност / Ана Ланговић Милићевић. -
Врњачка Бања : Факултет за хотелијерство и
туризам, 2014 (Врњачка Бања : SaTCIP). -
245 стр. : граф. прикази, табеле ; 25 cm

На насл. стр.: Универзитет у Крагујевцу. -
Тираж 300. - Библиографија: стр. 236-244.

ISBN 978-86-89949-01-8

а) Стратешки менаџмент б)

Интеркултуралност

COBISS.SR-ID 210984716



Универзитет у Крагујевцу

Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи



European Commission
TEMPUS

MECHANIZACIJA I
HARMONIZACIJA
STUDIJSKIH PROGRAMA U SRBIJI

mhtsps

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