

6. SWOT analiza

Korporativno planiranje je strateško planiranje kojim se utvrđuje dugoročna poslovna politika celokupne organizacije.

Proizvod ovog planiranja je *strateški* plan kojim se usmerava delovanje cele kompanije u periodu od 5-10 godina.

Sa ciljem određivanja potrebne strategije, planeri organizacije moraju razmatrati dva ključna pitanja:

1) Koji je trenutni učinak kompanije na tržištu?

2) Koji faktori okruženja kompanije mogu bitno uticati na njenu budućnost?

Odgovori na ova pitanja činiće suštinu strateškog plana kompanije.

Odgovor na prvo pitanje, vezano za učinak kompanije, dobiće se procenjivanjem *snage* i *slabosti* kompanije. Na primer, povećanje obima prodaje – iz godine u godinu – može se smatrati snagom kompanije. Međutim, ukoliko se prodaja obavlja, u većem delu, izvozom proizvoda na tržišta sa nestabilnom političkom situacijom, onda se to može smatrati potencijalnom slabošću kompanije.

Procena faktora okruženja, koji mogu uticati na budućnost kompanije (drugo pitanje), svodi se na sagledavanje svih *mogućnosti* uspešnog delovanja kompanije u okruženju, ali i na otkrivanje *opasnosti*, koje mogu da se pojave iz tog okruženja.

Mogućnosti i *opasnosti* okruženja (tržišta) sagledavaju se kroz analizu tehnoloških, ekonomskih političkih i socijalnih trendova, kao i kroz „osmatranje“ aktivnosti konkurencije.

Tako, na primer, planeri automobilske kompanije mogu videti izvanrednu *mogućnost* izbacivanja na tržište novog proizvoda, u vidu laganog, električnog automobila za gradsku vožnju. Međutim, opasnost koja vreba sa tog tržišta su konkurent-ske kompanije sa naprednijom tehnologijom, ili – sa jeftinijim radom. Rešenje se može naći u osavremenjavanju tehnologije i povećanju produktivnosti ili – što je, sa aspekta investicija, pogodnije – u sklapanju kooperacije sa konkurentskom

kompanijom.

Jedno pitanje vezano je za učinak kompanije, a drugo za moguće eksterne uticaje na kompaniju.

Odgovori na ta pitanja dobijaju se analizom četiri ključna faktora:

snage (Strengths),

slabosti (Weaknesses),

mogućnosti (Opportunities) kompanije i

opasnosti (Threats), koje joj prete.

Prva slova naziva ovih faktora čine i naziv ove analize: *SWOT*.

7. TOWS matrica

Početkom osamdesetih godina, Hajnc Vajrih je razvio *TOWS* matricu, koja analizira iste faktore kao *SWOT* analiza, samo poređane obrnutim redosledom.

Prvo slovo *T* stoji za *opasnost* (threats), pošto Vajrih smatra da se strateško planiranje preduzima upravo u kriznim situacijama, kada je kompanija izložena opasnostima.

Prema ovoj matrici, četiri alternativne strategije su moguće:

WT strategija, kada se teži maksimalnom *smanjenju* i *slabosti* i *opasnosti*;

WO strategija, kada se teži *smanjenju slabosti* i maksimalnom povećanju mogućnosti kompanije;

ST strategija, koja suprotstavlja *snagu kompanije opasnostima* koje dolaze sa tržišta; *SO* strategija ,
kojom se –
 snagom kompanije
–
maksimalno iskorišćavaju
 sve mogućnosti na tržištu
.

Poslednja strategija je najpoželjnija, ukoliko kompanijski menadžment uspe da je razvije.

8. Pozicioniranje kompanije prema modifikovanoj

BCG matrici

Pre nego što se krene u strateško planiranje, potrebno je jasno pozicionirati kompaniju na tržištu na kome ona deluje. Treba videti njene pozicije u odnosu na *iskustvo*, odnosno ukupni volumen poslovanja od osnivanja pa do dana pozicioniranja.

Takođe, treba utvrditi pozicije kompanije i u odnosu na *stopu rasta poslovanja* (ili tražnje proizvoda ili usluga) u trenutku pozicioniranja.

Kada se ovi parametri utvrde, onda se, na BCG matrici, može, sa prilično sigurnosti, utvrditi pozicija kompanije na tržištu, a u odnosu na konkurenciju.

- Ako kompanija ima malo iskustvo u poslovanju, i malu tražnju sa tržišta za robama ili uslugama koje nudi – onda se ona nalazi u najnepovoljnijoj poziciji i može lako da „nestane“ sa tržišta.

Strateškim planiranjem treba potpuno promeniti poslovnu politiku kompanije i krenuti sa poslovima, čiji će proizvodi biti u povećanoj tražnji na tržištu.

Ukoliko je tražnja proizvoda ili usluga kompanije na tržištu velika, ali njeno iskustvo malo – situacija nije tako dramatična i mogućnosti poboljšanja poslovanja su značajne. Težište plana, u takvoj situaciji, treba da bude na povećanju *volumena* poslovanja, odnosno – iskustva. Povećanje iskustva učvrstiće pozicije kompanije na tržištu i otvoriti mogućnosti da se – makar malo – približi vodećim organizacijama na tržištu.

- Ako je poslovanje kompanije u žiži tražnje, a njeno iskustvo u poslovanju veliko – onda je ona vodeća na tržištu.

Strateškim planiranjem treba utvrditi poslovnu politiku, koja će kompaniju – što duže –

održati na ovoj poziciji. Iz ove pozicije, put neminovno vodi ka „srećnom završetku“ aktivnosti kompanije. Kompanija ima veliko iskustvo, koje je proizvelo i veliki kapital,

ali poslovanje se više „ne susreće“ sa zahtevima tržišta, odnosno, tržište se drastično smanjilo. Menadžment kompanije se tada okreće potpuno novoj poslovnoj politici, pravi tzv. „preokret“ (turnabout) razvija novi proizvod ili uslugu i – kreće ispočetka. Međutim, zahvaljujući nagomilanom kapitalu i snažnim investicijama, početne pozicije su na tržištu sa visokom tražnjom i mogućnostima velikog zahvata tog tržišta.

Originalna BCG matrica pozicionira kompaniju u odnosu na rast tržišta i deo tržišta koje kompanija zahvata.

9. Upravljanje prema ciljevima

Ovo je jedan od ključnih principa strateškog menadžmenta.

Njegova uloga je usaglašavanje individualnih ciljeva menadžera sa ciljevima organizacije.

Ovaj princip je uspostavio i ime mu dao – Piter Draker (Peter Drucker), jedan od tvoraca modernog menadžmenta, a u svom poznatom delu „Praksa menadžmenta“.

Drugim rečima, *upravljanje prema ciljevima* (Management by Objectives – MBO) je sredstvo integracije organizacijskih ciljeva (profit, rast) sa individualnim potrebama menadžera (zarada, napredovanje).

Najvažnije karakteristike MBO su:

- usmeren je na rezultate (proizvod sistema), a ne na aktivnosti (proces sistema);
- razvija se kroz proces korporativnog planiranja, prevodeći zajedničke ciljeve u individualne ciljeve menadžera;
- teži povećanju učinka menadžera.

Uspešno funkcionisanje MBO zavisi od njegove veze sa strateškim planom kompanije.

Poslovne jedinice predstavljaju sponu između kompanijskih i individualnih ciljeva menadžera.

Jedan od najvrednijih elemenata MBO je što se postavljaju *standardi učinka menadžera* u svim ključnim oblastima. Drugim rečima, meri se učinak ne samo menadžera u proizvodnji (gde može kvantitativno da se izrazi), već i u drugim sektorima.

Tamo gde je nemoguće izmeriti učinak, utvrđuju se standardi merenja *napora* koje menadžer ulaže prilikom obavljanja svog posla.

Iz predhodnog elementa razvila se veoma značajna tehnika, koja pomaže delovanje MBO sistema.

To je tzv. *tehnika lične i zajedničke procene učinka*.

Lična procena učinka treba da bude podvrgnuta zajedničkoj oceni menadžera, koji je procenu pravio i njegovog predpostavljenog. Ta recenzija procene učinka treba da se zasniva na sledećim principima:

- da bude usmerena na učinak, a ne na ličnost menadžera;
- da se usmeri na poboljšanja, a ne na kritike postignutih rezultata;
- da bude **participativna**.

Drugi značajan elemenat MBO je isticanje potrebe za obrazovanjem i kvalifikacijom menadžera, kako bi se postigli rezultati u ključnim oblastima, koje su podjednako važne i za njih i za kompaniju.

S druge strane, pored usavršavanja u području svoga delovanja, menadžeri moraju da se obrazuju i za uvođenje i primenu MBO sistema.

MBO se odvija po utvrđenom ciklusu.

Na ovom dijagramu posebno su važne faze harmonizacije ciljeva, a to su faza unapređenja poslova menadžera, kao kratkoročni cilj, i faza pregleda učinka sa „povratnom spregom“ prema operativnim planovima, prema ciljevima poslovnih jedinica i prema individualnim ciljevima menadžera.

„Pregled učinka“ posebno je važna faza MBO ciklusa, jer se u toj fazi pravi analiza *odstupanja* u činka od operativnih planova kao i *odstupanja* od očekivanih ciljeva poslovnih jedinica i individualnih ciljeva menadžera.

Ukoliko su odstupanja prouzrokovana nedovoljnom kvalifikacijom menadžera, obaviće se njihova dodatna obuka i nastaviće se proces realizacije strateškog plana kompanije.

10. Organizovanje

Pod *organizovanjem* podrazumeva se sva saobraćajna sredstva, kojima se to putovanje ostvaruje, odnosno – stiže do željene destinacije.

Organizovanje se, pre svega, vezuje za aktivnosti.

U tom smislu, organizovanje je proces koji se sastoji od:

- a) definisanja, grupisanja i struktuiranja aktivnosti;
- b) podele i alokacije uloga, a na osnovu grupisanja i struktuiranja aktivnosti;
- c) utvrđivanja mera rezultata grupa i pojedinaca;
- d) utvrđivanja pravila i sistema rada, uključujući komunikacije, odlučivanje, rešavanje konflikata.

Koja je razlika između organizovanja i organizacije?

Prvo je *proces*, a drugo je *socijalno grupisanje*.

Prvo se ne može objasniti van konteksta drugog.

Ako se analizira sistemski pristup organizaciji, u smislu da je to otvoreni socijalni sistem koji prima inpute iz okruženja, konvertuje ih i vraća određeni autput (proizvod) u okruženje – onda je organizovanje – u suštini – jedan od procesa konverzije.

11. Razvoj organizacije

Razvoj organizacije podrazumeva susretanje organizacije sa promenama. Drugim rečima, *razvoj organizacije*

(RO) je proces prilagođavanja organizacije permanentnim promenama koje se dešavaju u njenom okruženju.

S druge strane, *promena je stanje u kome ljudi eksperimentišu novim ponašanjem*.

Tako je RO strategija za unapređenje efektivnosti rada kompanije, uz pomoć

sredstava biheviorističkih nauka (psihologije, industrijske psihologije, socijalne psihologije, sociologije, industrijske sociologije), kojima se izučava ponašanje ljudi u organizaciji u toku rada.

Drugim rečima, razjedinjavanje ciljeva kompanijskih struktura uslovljava da – i pored prividno visokog nivoa aktivnosti – organizacija ne daje značajne rezultate. Tada je trenutak da se počne sa revitalizacijom cele kompanije.

RO se obavlja u više faza.

I Prva ili *preliminarna faza* sastoji se u utvrđivanju potreba promena u organizaciji. Ukoliko se utvrdi da su promene neophodne, onda „top“ menadžment utvrđuje ciljeve promena i razvojni program koji do njih dovodi. Istovremeno, određuje se angažovanje „treće strane“ u realizaciji programa razvoja organizacije. To je tzv. *agens promena*, ličnost koja je neutralna, koja organizaciju može posmatrati oslobođena raznih uticaja

koji dolaze iz nje same, kao i iz okruženja. Drugim rečima, to je katalizator, nosilac razvoja. U ovoj fazi veoma je važno precizno odrediti ulogu agensa promena, kao i njegov odnos sa organizacijom, njegovu ulogu u njoj, i njegovu poziciju prema okruženju.

Kada se postigne dogovor o potrebama primene programa RO, prelazi se u

II fazu *analize i dijagnoze*

U ovoj fazi inicijativu preduzima *agens promena*, koji predlaže metode za prikupljanje potrebnih informacija i strategiju razvoja koju treba da sprovede menadžerski tim. Informacije se prikupljaju poznatim metodama intervjua i ankete, koji se sprovode među zaposlenima. Ključne informacije vezuju se za sagledavanje problema i davanje sugestija kako da se problemi rešavaju. Na osnovu tih informacija, uz pomoć „treće strane“, menadžment uspostavlja konačnu dijagnozu stanja kompanije.

III Treća faza je *dogovor o ciljevima RO programa*.

U ovoj fazi menadžment kompanije, u tesnoj saradnji sa „trećom stranom“, postiže saglasnost u pogledu ciljeva RO programa.

Ciljevi mogu biti:

povećanje profita, osvajanje većeg dela tržišta, poboljšanje radne motivacije i slično. Na primer cilj se može definisati kao: „restruktuiranje kompanije u smislu prelaska iz funkcionalne u matričnu strukturu u periodu od osamnaest meseci“; ili, „potpun zaokret menadžmenta prema otvorenom i demokratskom sistemu rukovođenja“; ili, „povećanje učešća na tržištu sa 5% na 9% u periodu do 2000-te godine“. Kada su ciljevi čvrsto postavljeni, prelazi se na sledeću fazu – akcioni plan.

Problemi organizacije su analizirani, dijagnoza je postavljena, utvrđeni su ciljevi.

IV Došao je trenutak planiranja *sadržaja* svake pojedinačne aktivnosti, kako bi se postigli zadati ciljevi razvoja organizacije.

Glavnu ulogu u kreiranju akcionog plana ima, ponovo, *agens promena*.

Akcioni plan ima obeležja *operativnog, taktičkog planiranja*, a ne strateškog, s obzirom da se radi o kratkim vremenskim periodima (sekvencama) za koje se konkretizuju aktivnosti.

Agens promena

treba, u ovoj fazi, da napravi ekspertizu svih konkretnih sadržaja rada i da, u smislu njihovog efikasnog izvršenja, primeni svoja znanja u oblasti biheviorističkih nauka (psihologije, industrijske psihologije, sociologije, sociologije rada i industrijske sociologije).

V U petoj fazi dolazi do aktiviranja plana razvoja organizacije. Ovo je faza u kojoj se, u što frekventnijim intervalima, kontroliše njegovo sprovođenje.

Kontrolu vrše članovi „top“ menadžmenta u saradnji sa ekspertom koji deluje kao *agens promena*.

Ukoliko se pojave poteškoće u realizaciji RO plana, potrebno ih je što pre rešiti, ili korekcijom plana, ili – potpunim uklanjanjem tog dela aktivnosti iz plana.

Posle toga, treba precizno utvrditi dokle se stiglo na putu prema postavljenim ciljevima.

VI Revizija ciljeva i planova je finalna faza u RO procesu. Može se desiti da je potrebno ozbiljno redefinisati ciljeve.

Dešava se da – u preliminarnoj fazi – ciljevi budu zamagljeni nepotpunim informacijama o promenama u okruženju, a neki put – i neefikasnim delovanjem *agensa promena*.

Onda je potrebno promeniti i planove koji su razvoj organizacije vodili prema cilju – koji je bio nejasan. Najčešće se promena planova vrši dodavanjem nove sekvence na već postojeći plan, pa se, na taj način – cilj potpuno izoštrava. Tako se program RO dovodi u optimalno operativno stanje i prestaje potreba za „trećom stranom“. Pošto

je njegova uloga završena, *agens promena* napušta pozornicu, a na scenu stupa menadžerski tim sa zadatkom da uspešnije upravlja novim poslovima.

Najznačajniji efekti razvoja organizacije su:

- osposobljavanje organizacije da se prilagodi promenama u okruženju, uz potpuno angažovanje i motivisanje svih zaposlenih u njoj;
- stvaranje organizacione strukture koja podstiče kooperaciju i efikasno izvršavanje radnih zadataka;
- oslobađanje latentne energije i kreativnosti kompanije;
- poboljšanje razumevanja organizacijskih ciljeva od strane zaposlenih;
- stvaranje mogućnosti razvoja menadžmenta u kontekstu rešavanja stvarnih organizacijskih problema;
- stimulisanje kreativnosti u pristupu rešavanja problema na svim nivoima organizacije;
- povećanje stepena integracije menadžera u radne timove.

Najsigurnija investicija u razvoj – bez rizika od gubitka – je investicija u ljudske resurse.

12. Komunikacije u organizaciji

Jedan od ključnih problema, koje treba rešiti u procesu organizovanja je – komunikacija u organizaciji.

U odnosu na proces organizovanja, ovo je sub-proces, koji treba da prati organizovanje.

Komuniciranje je proces kreiranja, transmisije i interpretiranja ideja, činjenica, mišljenja i osećanja, odnosno – njihova međusobna razmena između dve ili više ličnosti.

Formalna komunikacija u okviru organizacije, može se posmatrati sa tri aspekta: *mediji* komunikacije, *eština* komunikiranja i *organizacija* komunikiranja.

v

Pre nego što se uspostavi sistem formalnih komunikacija, menadžment kompanije mora se suočiti sa nekoliko ključnih pitanja, čiji će odgovori odrediti okvire mreže komunikacije u organizaciji.

Kojim informacijama komunicirati?

Kada komunicirati?

Sa kim komunicirati?

Kako komunicirati?

Informacije, kojim treba komunicirati, se mogu podeliti u

formalne (službene) i neformalne (glasine).

Podela se može izvršiti i na osnovu prostora sa kojeg informacije dolaze. U tom smislu,

mogu biti *interne*, ukoliko su izvori u samoj organizaciji i *eksterne*, ukoliko dolaze iz organizacijskog okruženja.

Formalne informacije imaju veći stepen pouzdanosti i na njih se treba oslanjati u raznim

oblastima delovanja, posebno kada se radi o odlučivanju.

Glasine nemaju visok stepen pouzdanosti, ali mogu biti od koristi kao putokaz prema formalnim informacijama.

Treba stalno komunicirati, i formalno i neformalno.

Intenzitet formalnog komuniciranja povećava se u periodima, kada se rešavaju ključna pitanja poslovanja, ili – sudbinska pitanja organizacije.

Interna komunikacija treba da se obavlja na svim nivoima organizacije.

Kod centralizovanih organizacionih struktura, tendencija je da se komuniciranje obavlja po *vertikalnoj liniji*.

Matrična organizaciona struktura kombinuje *vertikalnu* i tzv. *lateralnu* vrstu komuniciranja.

I pored toga što je komuniciranje potrebno na svim nivoima organizacije, neophodna je selekcija informacija, koje treba da budu dostupne samo „top“ menadžmentu, od informacija koje se distribuiraju na sve nivoe organizacije. Isto je potrebno uraditi i sa informacijama, koje dolaze iz organizacijskog okruženja.

Vertikalna komunikacija obavlja se dvosmerno, i to

- menadžeri šalju informacije u vezi poslovne politike, planova, instrukcija – „odozgo-nadole“,

a zaposleni svoje ideje, sugestije, molbe, žalbe – „odozdo-nagore“.

Kod vertikalne komunikacije dominirajuće su informacije, koje idu smerom od vrha ka podnožju organizacije.

Lateralna komunikacija podrazumeva protok informacija preko cele organizacije. Pretežno, to su informacije između ljudi na istim radnim zadacima, ili između radnih timova koji su povezani tehnološkim procesom, a najčešće – između raznih odeljenja, odnosno sektora organizacije.

Većina informacija, koje se distribuiraju putem lateralne komunikacije je tehničko-tehnološkog karaktera ili se vezuju za konkretne radne zadatke.

Distribucija ovih informacija značajno utiče na povećanje kooperativnosti između radnih grupa i timova. Retko kad ove informacije „preskoče liniju“ i krenu vertikalnim putem. To se dešava samo u slučaju izuzetnog značaja informacije za funkcionisanje celokupne organizacije, odnosno – kada informacija dobije oznaku: „potrebno je obavestiti ...“

Postoji nekoliko tipova *komunikacionih mreža*.

To su:

u obliku *lanca*;

u obliku *točka*;

kružni tip;

u obliku slova „Y“ i

višekanalni tip.

Najcentralizovaniji tip komunikacije je u obliku točka, pošto sve informacije idu *ka* i *od* koordinat ora, koji se nalazi u centru mreže. Ovaj tip komunikacijske mreže najčešće se sreće kod funkcionalne organizacione strukture sa piramidalnim tipom upravljanja. Najdecentralizovaniji tip mreže komunikacija je

višekanalni

, koji je karakterističan za matričnu organizacionu strukturu sa

klaster

(razuđenim) tipom upravljanja.

Kružni tip je, takođe, decentralizovan,

a *lančani* i „Y“ tip su, u osnovi, hijerarhijski i centralizovani tipovi komunikacione mreže i sreću se u funkcionalnim i divizionanim organizacionim strukturama, koje imaju piramidalni ili

net

(teniska mreža) tip menadžmenta.

13. Upravljanje vremenom

Upravljanje vremenom je sastavni deo faze organizovanja u procesu upravljanja kompanijom (poslovanjem).

Osnova učinka svakog rada (fizičkog ili intelektualnog) je u upravljanju vremenom. Iskorišćenje vremena se, do nedavno, merilo samo kada je fizički rad bio u pitanju. Međutim, iskorišćenje vremena je podjednako važno i za menadžerske i druge administrativne strukture. Naime, smatra se da je efektivnost rada svakog pojedinog učesnika u procesu rada, direktno uslovljena njegovim (njenim) upravljanjem sopstvenim vremenom.

Ključni faktori koji utiču na iskorišćenje vremena:

- *Priroda posla* koji pojedinac obavlja može se posmatrati dvojako. Prvo, ukoliko pojedinac posao obavlja sam, a ne u grupi – on je pod manjim pritiskom utilizacije vremena, pošto ima dovoljno slobodnog prostora da vreme rasporedi po sopstvenoj proceni potreba. U slučaju da se radi o radu u grupi (timski rad), iskorišćenje vremena

je podređeno potrebama učinka (produktivnosti) cele grupe, pa pojedinac mora da prati propisano iskorišćavanje vremena.

S druge strane, ukoliko pojedinac radi u kompaniji, koja je tek počela sa radom – niz nepredviđenih situacija uticaće na njegovo iskorišćavanje vremena. Ako kompanija ima dugo iskustvo u radu, poslovi i zadaci su definisani, pa je mogućnost nepredviđenih situacija svedena na minimum – upravljanje sopstvenim vremenom svakog pojedinca neće biti teško, pošto su norme davno utvrđene i proverene, kao i psihološke i fizičke predispozicije pojedinaca, a u smislu ostvarenja tih normi.

Pošto se upravljanje vremenom vezuje, za pojedinca u kompaniji, veoma je važno

naučiti svakog zaposlenog da identifikuje ono što se naziva „područjem ključnih rezultata“.

U kompanijama u kojima je MBO razrađen i primenjen, upravljanje vremenom je jedan

od najznačajnijih faktora vezivanja individualnih ciljeva menadžera sa ciljevima celokupne

organizacije.

Menadžment kompanije koja nema MBO, mora posebno da se angažuje na obuci zaposlenih da prepoznaju područja ključnih rezultata, kako bi, delujući u tim područjima, izvršili maksimalnu utilizaciju vremena. Za početak, sasvim je dovoljno osposobiti zaposlene da identifikuju radne prioritete i kojim redosledom treba obavljati konkretne zadatke da bi se postigli organizacijski ciljevi.

Menadžeri mogu, na više načina, poboljšati stepen iskorišćenja svog vremena. Neke od mogućnosti su:

- planiranje korišćenja vremena;
- postavljanje kratkoročnih ciljeva i određivanje prioriteta;
- delegiranje zadataka na niže administrativne strukture i službenike;
- razvoj određenih veština, koje pomažu boljem iskorišćenju vremena (brzo čitanje, na primer.).

Planiranje ličnog raspoloživog vremena sastoji se u jasno definisanim prioritetima – s jedne strane i eliminisanju svih aktivnosti kojima se beskorisno troši vreme. I jedno i drugo zahtevaju razradu specifičnih metoda, koje se primenjuju praksi.

Delegiranje zadataka na niže, sub-ordinirane strukture zahteva pažljiv pristup. Naime, treba tačno znati ko je kvalifikovan za izvršenje svakog pojedinačnog zadatka. Zatim, ko je koliko vešt u izvršenju zadatka, kao i – da li hoće da prihvati izvršenje delegiranog zadatka. Nisu retki

menadžeri, koji smatraju da samo oni mogu dobro i

efikasno da obave svaki zadatak i da su nezamenljivi.

Takvi menadžeri nisu kooperativni, sebični su, podcenjuju svoje kolege i najbliže saradnike.

S druge strane, postoje menadžeri, koji shvataju da njihova znanja nisu enciklopedijska, a sposobnosti bezgranične. Oni su kooperativni, svesni su da ne znaju sve, poštuju svoje kolege i njihove sposobnosti i rado im ustupaju radne zadatke i prepuštaju rešavanje problema.

Delegiranje radnih zadataka je jedan od najboljih načina dobre organizacije vremena menadžera.

14. Organizovanje ljudskih resursa

Pravilna alokacija ljudskih resursa znači i efikasnu podelu rada, koja je jedan od najznačajnijih činilaca dobre organizacije.

Po definiciji, podela rada je rastavljanje konkretnog radnog zadatka na manje operacije i njihova raspodela između članova organizacije.

Drugim rečima, umesto da pojedinac obavlja kompletan posao, više pojedinaca obavljaće

pojedine delove tog posla.

Ako se posmatra podela rada sa aspekta efikasnosti, može – na prvi pogled – delovati da podela rada povećava efikasnost rada. U neku ruku, to se može smatrati tačnim, jer uska specijalizacija povećava *veštinu* rada, odnosno – ubrzava izvođenje pojedinih operacija, što povećava produktivnost.

I to bi, verovatno, bilo tako, da ne postoje određeni faktori, koji utiču da se prvobitna efikasnost rada kod uske specijalizacije, vremenom pretvara u neefikasnost, prouzrokovanu fizičkim (i mentalnim) zamorom, odnosno – dosadom.

S druge strane, podela rada sa hiper-specijalizacijom, pogodna je za *tejloristički* organizovan radni proces, odnosno – proizvodnju, a ne pogoduje modernoj visokorobotizovanoj proizvodnji gde se, kao što je ranije rečeno – očekuju *multikvalifikovani*, a ne usko-specijalizovani izvršioci.

U savremenim uslovima proizvodnje, mnogo je bolje podelu rada posmatrati između radnih timova (grupa), nego između pojedinaca, pošto radni timovi *pomiruju* potrebe specijalizacije sa potrebama za multi-kvalifikovanim radnicima, i – na taj način – eliminišu *dosadu* iz radnog procesa, što utiče na efikasnost rada i produktivnost.

15. Raspon menadžmenta

U slobodnijoj interpretaciji,

raspon menadžmenta mogao bi značiti *domet moći* svakog menadžera, ili – *širina područja uticaja* pojednog menadžera u organizaciji. Precizno rečeno, *raspon menadžmenta* je broj pojedinaca koje kontroliše svaki menadžer pojedinačno.

Raspon menadžmenta se često naziva i *rasponom kontrole*, *rasponom autoriteta (vlasti)*, *rasponom nadzora* i *rasponom odgovornosti*.

Centralni problem raspona menadžmenta je pitanje broja pojedinaca, koje jedan menadžer može nadzirati uspešno.

Da bi se ljudski resursi što efektnije iskoristili, potrebno je utvrditi optimalni broj onih, koje jedan menadžer može uspešno voditi ka ispunjenju postavljenih radnih normi.

Ukoliko je broj pojedinaca pod uticajem jednog menadžera – suviše mali – onda menadžer smanjuje svoj upravljački učinak, trošeći efektivno radno vreme na usmeravanju malog broja ljudi.

Ukoliko je broj ljudi prevelik – onda se gubi u efikasnosti, jer se svi ne usmeravaju i ne kontrolišu dovoljno efikasno, da bi postigli svoje maksimalne učinke.

Kako odrediti optimalan broj ljudi, kojima uspešno može „upravljati“ jedan menadžer?

Ljude treba grupisati prema sličnosti posla koje obavljaju, prema međuzavisnosti poslova, prema radnom iskustvu, prema kvalifikacijama, prema težini posla i prema odgovornosti.

Ključni situacioni faktori, koji utiču na raspon menadžmenta.

- *Sličnost funkcija*, kao situacioni faktor, označava u kom su stepenu funkcije koje obavljaju subordinirani pojedinci – slične ili različite. Što je stepen sličnosti funkcija veći, to je raspon menadžmenta širi.

- *Geografska (prostorna) udaljenost* označava stepen fizičke udaljenosti subordiniranih pojedinaca koje kontroliše jedan menadžer. *Što je fizička udaljenost ovih pojedinaca manja, raspon menadžmenta je veći, i – obrnuto.* Drugim rečima, grupisanost zaposlenih u organizaciji olakšava upravljanje i rukovođenje.

Složenost funkcija određuje se na osnovu težine posla radnika i broja operacija od kojih se konkretan posao sastoji. Što su aktivnosti složenije (teže), to je teže i efikasno upravljati većim brojem ljudi. Znači, veća složenost funkcija subordiniranih pojedinaca, manji raspon menadžmenta.

- *Koordinacija* označava količinu vremena koju menadžer provede sinhronizujući aktivnosti svojih izvršilaca (radnika, službenika). *Što se više vremena provede u koordinaciji aktivnosti subordiniranih pojedinaca i grupa, to je raspon menadžmenta manji.*

- *Planiranje*, kao situacioni faktor, predstavlja količinu vremena koju menadžer utroši u razvoju organizacionih ciljeva, kreiranju planova i njihovom integrisanju u aktivnosti subordiniranih izvršilačkih struktura. Što više vremena menadžer provede u planiranju, to će sa manje pojedinaca uspešno rukovoditi. Drugim rečima, *raspon menadžmenta je obrnuto srazmeran vremenu planiranja.*

Najveći doprinos izučavanju raspona menadžmenta dao je Vajtotas Andrijus Grejkunas

(Vytautas Andrius Graicunas) uspostavljanjem formule za izračunavanje mogućih odnosa između menadžera i subordiniranih pojedinaca, kada je njihov broj poznat. Ova formula glasi:

$$C=n \times (2n/2 + n-1)$$

gde je n broj subordiniranih pojedinaca.

Na osnovu ove formule, sa aritmetičkim povećanjem broja subordiniranih, broj mogućih veza ima geometrijski rast, pa je – ukoliko menadžer kontroliše jednog pojedinca – broj mogućih relacija 1, ali ukoliko je broj subordiniranih 10, onda se broj mogućih relacija dramatično povećava i iznosi 5,210. Broj od 18 subordiniranih pojedinaca po menadžeru, povlači za sobom čak 2,359,602 moguće relacije.

Kritičari ukazuju na propuste Grejkunasove formule u smislu zapostavljanja relacija menadžera *van* organizacije, kao i u smislu izračunavanja *potencijalnih* odnosa, a ne *stvarnih*.

16. Motivisanje

Ljude treba motivisati nudeći im da rade ono što se nagrađuje, odnosno – plaća.

Činjenica je da se ponašanje ljudi u kompaniji može podeliti na *potrebno* ponašanje da bi se ostvarili ciljevi kompanije i ponašanje – koje se

nagrađuje

, odnosno – plaća. Najveći problem menadžmenta je *spajanje potrebnog sa ponašanjem koje se nagrađuje*.

Nagrađivanje za rad može biti *materijalno* i *moralno*.

Prema tome i motivaciju možemo podeliti na

moralnu i *materijalnu*.

Moralni motivi mogu se nazvati i *kolektivnim motivima*, a materijalni – *ličnim*.

Ovakva klasifikacija potiče od činjenice da se ordeni, priznanja i slične nagrade daju radnicima (zaposlenima) zbog zasluga za celokupno preduzeće. Vrlo je karakteristično

da su moralni motivatori bili izraženi u prvim godinama socijalističke vlasti u mnogim

zemljama, pa i u našoj. Udarništvo i tzv. „heroji rada“ bile su posebne društvene kategorije.

Materijalna motivacija je ono, što je i u vreme udarništva, bilo prisutno u glavama radnika, ali se nije smatralo moralnim, jer nije bilo u skladu sa tada aktuelnom ideologijom. Kada se, nekoliko decenija kasnije, počelo, bez ustezanja, govoriti i zaradama i ličnim prihodima – *lični motivi*

postali su primarni.

U razvijenim zapadnim zemljama, a naročito u istočnoj Aziji (Japan, Koreja), uspešno se ukrštaju kolektivni i lični motivi, jer srcem otpevana himna kompaniji japanskog radnika, znači njegovu potpunu odanost kolektivnim ciljevima, ali – kroz uspeh svoje kompanije – on će

ostvariti i mnoge lične materijalne ciljeve.

Motivacija je proces pokretanja ljudske aktivnosti, koja se usmerava prema postizanju određenih ciljeva.

Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa *izazivanja, održavanja i podsticanja* takvog ponašanja, koje je usmereno na postizanje određenih radnih ciljeva.

17. Strategija radne motivacije

Menadžeri koriste različitu strategiju da bi motivisali ljude na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje.

Međutim, veoma je teško reći koja je od strategija najefikasnija, jer svaka pokazuje određene efekte u različitim organizacionim situacijama. Praksa je pokazala da je kombinacija poznatih strategija najbolja u procesu radne motivacije, s tim što u kombinaciji dominantnu ulogu ima ona strategija koja je najprimerenija trenutnoj organizacionoj situaciji.

Prva (osnovna) strategija motivisanja je *komunikacija*.

Dobra komunikacija između menadžera i njemu subordiniranih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioi dobre komunikacije moraju biti menadžeri. Njihova naklonost prema subordiniranim, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih

rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju *sigurnije*, da imaju osećaj *pripadnosti* kompaniji, a – samim tim – i osećaj

samopotvrđivanja

kroz rad za kompaniju.

Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje

su osnovne ljudske potrebe članova organizacije, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

Druga strategija radne motivacije je *stav* menadžera prema zaposlenima. Ova strategija se zasniva na Mekgregorovim teorijama *X i Y*, odnosno – na negativnim (teorija X) i pozitivnim (teorija Y) pretpostavkama, koje menadžeri imaju prema sebi subordiniranim članovima organizacije.

Ako se pod sadržajem *negativnog stava* podrazumevaju pretpostavke o indolentnosti subordiniranih, o njihovoj nezainteresovanosti za sudbinu kompanije, pa se – u tom smislu – represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivirajuće.

Međutim, *pozitivan stav* menadžera, u smislu pretpostavki da su radnici vredni, požrtvovani i da se identifikuju sa kompanijom – sigurno će delovati motivirajuće na radnike.

Treća strategija motivisanja zaposlenih je *osmišljavanje i obogaćivanje posla*. Ova strategija ima za cilj smanjenje

dosade

na radnom mestu, odnosno u toku obavljanja rada. Jedan od najstarijih načina eliminacije dosade kroz osmišljavanje posla je

rotacija

. Radnik se ne zadržava dug vremenski period na istom radnom zadatku, već ga menadžer – u toku određenog vremenskog ciklusa – preseljava sa posla na posao. Svakako,

rotacija

zahteva višestruku kvalifikaciju zaposlenog (ukoliko se radi o potpunoj rotaciji), ali – ako je sadržaj rada na pozicijama koje radnik prolazi tokom rotacije – sličan ili isti, nije neophodno da je multi-kvalifikovan. Tada se radi o delimičnoj rotaciji.

Pod *obogaćivanjem posla* podrazumeva se uvođenje *motivatora* u radni proces.

Obogaćenje posla, na osnovu iskustava koje ima fabrika automobila „Volvo“, ogleda se u uvođenju sledećih elemenata u radni proces:

- a) smanjenje kontrole rada zaposlenih, što dovodi do povećanja osećaja njihove lične odgovornosti za posao koji obavljaju;
- b) pružanje mogućnosti zaposlenima da „vladaju“ prostorom u kojem deluju, što kod njih stvara osećaj važnosti i značaja u kompaniji;
- c) davanje slobode zaposlenima da osmišljavaju svoj konkretni radni zadatak, što im daje osećaj slobode kao i mogućnost samopotvrđivanja;
- d) uvođenje novih i složenijih zadataka, što zaposlenima pruža mogućnost za učenje i lični razvoj;
- e) pružanje mogućnosti zaposlenima da specijalizuju određenje oblasti radnog procesa,

što stvara uslove za njihovo samopotvrđivanje kroz razvoj, napredovanje i sticanje zvanja eksperta.

Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na konceptu tzv. *modifikacije ponašanja*. Ovaj koncept zasniva se na podsticanju određenog ponašanja, a u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje proizvodi. Tako pojedinac teži da ponavlja ono ponašanje – koje se nagrađuje, a da eliminiše ono – koje se kažnjava.

Ukoliko menadžeri žele da modifikuju ponašanje svojih podčinjenih, moraju prethodno znati do kakvih će posledica dovesti ta modifikacija.

Takozvano *pozitivno pojačanje* ponašanja je poželjna posledica promene ponašanja.

Na primer, ako radnik svakog jutra dolazi tačno na vreme na posao, pohvala predpostavljenog učvrstiće takvo njegovo ponašanje. Ukoliko zaposleni stalno kasni na posao, pa se kao posledica toga javi prekor predpostavljenog ili smanjenje plate, to će osnažiti njegovo ponašanje u suprotnom smeru od postojećeg, odnosno – zaposleni će pokušati da dolazi na vreme na posao. U tom slučaju postojaće tzv. *negativno pojačanje* ponašanja, odnosno podsticanje ponašanja koje je suprotno od dotadašnjeg.

Kazna je manifestacija posledice nepoželjnog ponašanja. Iako kažnjavanje može dovesti do promene ponašanja u smislu brzog prelaska iz nepoželjnog u poželjno – ona, takođe, može imati i niz nepoželjnih pratećih efekata.

Na primer, smanjenje plate zbog zakašnjavanja na posao, može dovesti do povećanog radnog apsentizma, što može biti dugoročna posledica sa većom štetom po kompaniju od svakodnevnog zakašnjavanja na posao.

Da bi *strategija promene ponašanja* imala stvarne pozitivne efekte na radnu motivaciju, menadžment mora jasno informisati zaposlene o odnosu: ponašanje na poslu – posledice.

S druge strane, svaki program promene ponašanja, koji pretenduje da bude uspešan, mora imati sledeće elemente:

(1) utvrditi različite nivoe nagrađivanja za različit kvalitet učinka zaposlenih;

(2) jasno upozoriti radnika šta čini pogrešno;

(3) kažnjavati radnika diskretno, a ne pred kolegama sa kojima radi;

(4) uvek nagrađivati dobar rad i ponašanje i kažnjavati negativno ponašanje i nerad,

kako bi se radnici uverili da je menadžment ozbiljan u svojim naporima ka ostvarenju pozitivnih promenama radnog ponašanja.

18. Merenje motivacije

U jednoj raspravi na *London School of Economics* (1984) profesor Dejvid Gest (David Guest) i autor ove knjige definisali su metodu sa tri osnovne tehnike merenja motivacije.

- 1) Anketiranje radnika, odnosno, traženje njihovog mišljenja o tome šta ih motiviše na rad.
- 2) Procenjivanje ponašanja radnika u izmenjenim (različitim) radnim situacijama.
- 3) Merenje napora, odnosno onih elemenata učinka (radnikovih performansi) koji su pod njegovom direktnom kontrolom.

I Anketiranje radnika kao tehniku merenja radne motivacije – najlakše je primeniti. Dovoljno je napraviti upitnik, koji će, pored uobičajenih, standardnih podataka, kao što su: pol, godine starosti, radno iskustvo ispitanika i slično – imati i sedmostepenu skalu na kojoj će broj 1 označavati ocenu „potpuno sam nemotivisan“, brojevi 3,4,5 – „delimično sam motivisan“, a broj 7 – „veoma sam motivisan“. Ispitanici zaokružuju

broj na skali prema sopstvenom osećanju stepena lične motivacije.

II Procena ponašanja radnika..., mnogo je delikatnija od prethodne tehnike. Naime, potpuno isti sadržaj rada, na istim mašinama, isti radnici će drugačije ispunjavati u različitim uslovima.

Procena ponašanja radnika može se, u okviru ove tehnike, obavljati donošenjem zaključaka na osnovu jednostavnog posmatranja delovanja radnika u izmenjenim uslovima rada. Međutim, do preciznijih rezultata može se doći prikupljanjem podataka putem intervjua, ankete i iz personalnih kartona zaposlenih. Ovi podaci se, zatim, statistički obrađuju, putem metoda kao što su *multivarijantna analiza i multipla linearna regresiona analiza*, gde bi zavisna varijabla bila *radna motivacija*,

a nezavisne varijable bile podeljene u *strukturalne, lične i sredinske*.

Konačno, utvrđivanjem odnosa između nezavisnih varijabli i radne motivacije, u izmenjenim radnim uslovima, izmeriće se stepen radne motivacije zaposlenih.

III Merenje učinka je najegzaktnija tehnika merenja radne motivacije, ali ne i najpouzdanija.

Normiranje rada je veoma osetljivo područje delovanja menadžmenta, pa su i greške – veoma česte. Opasnost od pogreške je dvostruka:

prvo, ako su norme suviše nisko postavljene i,

drugo, ako su postavljene previsoko.

U oba slučaja gubi se u efikasnosti rada. U prvom slučaju, radnik će lako dostići zadatu normu, možda već i posle 3-4 časa rada, što znači da će sa polovinom svojih realnih

moćnosti ostvariti pun učinak. Ovo – neosporno – šteti preduzeću, jer se raspoloživi

ljudski resursi ne iskorišćavaju u potpunosti.

U drugom slučaju, radnik neće moći da dostigne 100% norme, biće manje plaćen, a ako su

druge pozicije u istom radnom procesu pravilno normirane – on će predstavljati tzv. „usko grlo“ tog procesa.

Prema tome, veoma je važno utvrditi potreban *napor* koji radnik zaista može da *uloži*

u toku osmočasovnog radnog dana. Različiti poslovi zahtevaju različite napore, a koliki će napor pojedinac uložiti, zavisi i od stepena njegove radne motivacije. Tako se merenjem napora (najveći mogući učinak za konkretan radni zadatak i njegova odstupanja), može izmeriti i stepen radne motivacije pojedinca.

19. Motivacioni ciklus

Motivacioni ciklus sastoji se iz tri faze,

Prva faza motivacionog ciklusa je *nastajanje motiva*, odnosno pokreću se aktivnosti zaposlenog ka ostvarenju određenog cilja.

U drugoj fazi te aktivnosti proizvode određeni *učinak*,

a u trećoj (poslednjoj) – javlja se *zadovoljstvo* radnika učinkom, pošto je logična posledica

učinka – određena nagrada, koja se, najčešće, izražava novcem.

Predpostavlja se da zadovoljstvo radnika efektima sopstvenog rada, odnosno nagradom – ponovo proizvodi motiv i tako se zatvara krug, a motivacioni ciklus ponovo počinje. U savremenoj praksi velikih svetskih kompanija, došlo je do izvesne modifikacije motivacionog ciklusa, pa je poslednja njegova faza često *nezadovoljstvo*,

umesto *zadovoljstva*. Naime, menadžeri velikih kompanija, u nameri da što više iskoristi fizičke i psihološke karakteristike svojih zaposlenih (naročito u proizvodnji) – drže ih u stanju permanentne napetosti da mogu da urade „više i bolje“.

Tako, kada radnik, u drugoj fazi motivacionog ciklusa, postigne određeni učinak, koji možda i odgovara predviđenoj normi, ne dobija adekvatnu pohvalu, odnosno priznanje za to, već mu menadžer kaže da je to dobro, kvalitetno, ali da može biti *bolje i kvalitetnije* urađeno.

Kao posledica ovakvog stava menadžera i nagrada za trud nije maksimalna, već – ispod očekivane. Želeći da postigne veću zaradu, a – sa druge strane – i da uveri svog predpostavljenog da može da radi bolje, radnik ulaže dodatne napore. I pored povećanja napora i boljih rezultata, radnik ponovo sluša „istu priču“, a menadžer ga uverava da se od njega očekuje više, da ga zbog toga svi cene i da treba „samo još malo“ da se potruži i da će rezultati biti izvanredni, a – samim tim – i novčana nadoknada za trud.

Ovaj vid motivisanja može imati veoma loše posledice, ukoliko menadžer „ne zna meru“, odnosno – kada treba da prekine sa ovakvom motivacijom.

Ukoliko se ovakav motivacioni ciklus dugo ponavlja, može doći do potpunog gubljenja

radne motivacije od strane radnika, apatije i trajnog nezadovoljstva. Najbolje je, posle dva ciklusa – nazovimo je – *negativne* motivacije, već u sledećem ciklusu poslednju fazu zameniti z *adovoljstvom*

(umesto nezadovoljstva), odnosno – dati adekvatnu, visoku, nagradu za učinak. Na taj način, radnik će zaista poverovati da može „više i bolje“ i da za to sledi – odgovarajuće priznanje.

Posle toga moguće je, ponovo (ali u kratkom periodu), ponoviti *negativnu* motivaciju.

Prilikom određivanja dokle treba ići sa *negativnom* motivacijom radnika, veoma je važno utvrditi koji nivo *napora* radnik može da izdrži. Da bi to menadžer shvatio, mora da zna šta se sve podrazumeva pod naporom. Tako bi slobodnija definicija napora bila da je to:

„zbir svakojakog fizičkog i mentalnog naprežanja, monotonije i zamora, kao i svih ostalih neprijatnih faktora u procesu rada“.

20. Kontrola

Planiranje i kontrola – prva i poslednja faza menadžmenta – neraskidivo su povezani.

Kontrola je aktivnost omogućavanja da se stvari dogode kao što je planirano.

Ukoliko se jasno ne definiše pravac akcije da bi se dostigli planirani ciljevi, ovaj značaj se gubi. Zato je potrebno nacrtati *mapu kretanja* i dosledno slediti zacrtane puteve ka cilju. Da bi se moguća „skretanja sa puta“ jasno uočila, potrebno je razviti metode merenja odstupanja, odnosno *kontrole*, kako bi se, na vreme, preduzele korektivne akcije i kretanje usmerilo ka utvrđenom cilju. Utvrđivanje i merenje odstupanja, kao i preduzimanje korektivnih akcija naziva se *kontrolnim procesom*.

21. Kontrolni proces

Ovaj proces odvija se u tri faze:

- 1) merenje učinka na svakoj radnoj poziciji;
- 2) upoređivanje izmerenog učinka sa utvrđenim standardom (normom);
- 3) preduzimanje korektivnih akcija.

I Merenje učinka na svakoj radnoj poziciji u svom zbiru – predstavlja ukupan učinak organizacije.

Slični

problemi javljaju se kada je potrebno izmeriti
učinak

. Pre svega, potrebno je utvrditi
jedinicu

za merenje učinka. I tu se javlja prvi problem, pošto je nemoguće ustanoviti
univerzalnu

jedinicu za merenje učinka. Možda je moguće povezivanje napora i učinka, pa – kroz taj odnos – utvrditi univerzalnu jedinicu, koja bi imala više teoretski značaj, a manje praktični. U tom slučaju, napor bi se definisao kao zbir svih negativnih aspekata rada (monotonija, stres, naprezanja), pa bi se i učinak (izražen kroz napor), mogao meriti pomenutim zbirom. A kako

izračunati taj zbir? To je pitanje koje nas ponovo vraća na početak, odnosno – daje definitivan odgovor da je nemoguće utvrditi univerzalnu jedinicu za merenje učinka. Prema tome, svaki radni zadatak mora imati svoju jedinicu merenja učinka. Učinak radnika koji radi na tzv. tačkastom zavarivanju u fabrici automobila različito će se meriti od učinka daktilografa. Prvi učinak zavisiće od mnoštva drugih učinaka na radnim pozicijama koje prethode tačkastom zavarivanju, a drugi zavisi direktno od rada samog daktilografa i oslobođen je drugih uticaja. Step en poteškoća u utvrđivanju jedinice merenja učinka, zavisi direktno od težine radnog zadatka koji obavlja svaki pojedinac.

Upoređivanje izmerenog učinka sa utvrđenim standardom predstavlja ključnu fazu u procesu kontrole. Na osnovu rezultata ovog poređenja, menadžment utvrđuje ukupan učinak organizacije, odnosno – rezultate poslovanja. Standardi učinka mogu se postavljati u raznim oblastima i na razne načine. Jedan od najboljih *setova standarda*

uspostavljen je od strane poznate kompanije *Dženeral ilektrik* (General Electric).

1) *Standardi profitabilnosti*. Ovim standardima utvrđuje se koliki profit kompanija treba da ostvari u određenom vremenskom periodu. Drugim rečima, koji deo investicija treba kompaniji da se vrati u tom periodu.

2) *Standardi tržišne pozicije* utvrđuju mesto kompanije u segmentu tržišta u kojem kompanija deluje, a u odnosu na konkurenciju. Ovi standardi utvrđuju se pomoću ranije pomenute BCG matrice.

3) *Standardi produktivnosti*. Ovim standardima utvrđuje se koliko svaki segment organizacije treba da proizvede u datom vremenskom periodu.

4) *Standardi vodeće pozicije* određuju šta treba uraditi da bi kompanija stekla vodeću poziciju na tržištu u smislu „lansiranja“ novih proizvoda.

5) *Standardi razvoja ljudskih resursa*. Ovo su, verovatno, najvažniji standardi u svakoj kompaniji, koji određuju i većinu drugih standarda.

Njima se utvrđuju programi selekcije, regrutovanja, obuke i edukacije ljudi, koji su potrebni kompaniji da bi ona uspešno poslovala.

6) *Standardi motivacije*. Ovim standardima menadžment se opredeljuje za programe razvoja pozitivnih stavova zaposlenih prema organizaciji. Drugim rečima, utvrđuje se „kodeks“ organizacionog ponašanja u kompaniji.

7) *Standardima javne odgovornosti* menadžment utvrđuje stepen učešća kompanije u

ukupnom društvenom razvoju. Svakako, ovi standardi su svojstveni samo velikim kompanijama.

8) *Standardi balansa između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva*. Ovo su veoma složeni

standardi i veoma ih je teško ispravno uspostaviti. Njima se utvrđuje vreme trajanja niza kratkoročnih ciljeva, kako bi se uspešno postigao strateški cilj kompanije.

Preduzimanje korektivnih akcija. Ova značajna menadžerska aktivnost podrazumeva postupak dovođenja organizacionog učinka u sklad sa utvrđenim standardima. Pre nego što se preduzme bilo kakva akcija u tom smislu, potrebno je utvrditi da li su standardi učinka pravilno postavljeni i da li su mere organizacionog učinka pouzdane.

Problem nesklada između postavljenih standarda i učinka treba tražiti u fazama menadžmenta koje su prethodile kontroli, odnosno u planiranju, organizovanju i motivisanju.

22. Tipovi kontrole

Postoje tri tipa kontrole:

(1) predkontrola,

(2) kontrola u toku rada, i

(3) kontrola posle rada („fidbek“ kontrola).

I Predkontrola podrazumeva preventivno delovanje sa ciljem sprečavanja nepovoljnih rezultata poslovanja. Na primer, ukoliko menadžment fabrike televizijskih prijemnika uvede propis kojim se strogo zabranjuje razgovor radnika u toku rada, onda se tim vidom *predkontrola* smanjuje mogućnost pogreške u sklapanju elektronskih komponenti ovih aparata, odnosno povećava se broj televizora, koji uspešno prolaze finalnu kontrolu i idu na tržište.

II Kontrola u toku rada podrazumeva stalnu kontrolu ne samo ljudi koji rade, već i mašina na kojima se radi. Isto tako, može se kontrolisati i radni prostor. Na primer, u japanskim fabrikama automobila stalno se kontroliše dopremanje sklopova i komponenti koji stižu na montažnu traku, a u okviru tzv. sistema „snabdevanja tačno na vreme“ (just-in-time). Naime, ovaj sistem ne dopušta stvaranje zaliha delova i sklopova, već – zahvaljujući savršenoj logistici – ovi delovi stižu na proizvodnu traku u trenutku kada ih je potrebno montirati. U ovom sistemu *kontrola u toku rada* je obavezna.

III Kontrola posle rada usmerava se na analizu bliže ili dalje *istorije* kompanije. Ova *istorija* može da ima trajanje od samo nekoliko minuta, ukoliko se kontroliše proizvod koji tek treba da napusti proizvodnu traku i ode na tržište. Međutim, mogu se praviti analize uspeha ili neuspeha u poslovanju kompanije u prethodnom periodu od tri meseca, pa do pet ili deset godina. Ovu kontrolu vrši menadžment u saradnji sa sopstvenim stručnim timovima.

Kontrolu poslovanja kompanije mogu vršiti i određene eksterne institucije. Na primer, godišnja kontrola poslovanja obavezna je za svaku kompaniju. Zbog toga su kompanije obavezne da rezultate poslovanja prezentiraju određenim eksternim kontrolnim institucijama. U Engleskoj je to, na primer, Kompani hauz (Company House), a u Jugoslaviji – Služba za platni promet.

23. Moć i kontrola

Moć predstavlja *humanu* stranu kontrole.

Koliko će kontrola rada *ljudi* (ne i tehnologije) biti uspešna, zavisi od moći onoga koji tu kontrolu obavlja.

Moć se može definisati kao *sposobnost da se utiče na druge*.

Pored moći drugi najvažniji aspekt menadžmenta, koji se vezuje za kontrolu je – *vlast*. Vlast se definiše kao pravo na *komandovanje, odnosno – naređivanje*.

Totalna moć menadžera predstavlja zbir tzv. *pozicione moći*, odnosno – one moći koju menadžer stiče svojom pozicijom u kompaniji, i

lične moći,

odnosno – moći koja je menadžeru prirodno data, a koja se ogleda u njegovoj sposobnosti razvoja odnosa sa ljudima.

Ključni problem koji se postavlja neposredno pred svakog menadžera je *kako povećati „totalnu moć“?* Menadžer ne

može bitno da utiče na povećanje svoje pozicione moći, pošto ona – u velikoj meri – zavisi od alokacije menadžerskih funkcija, koju prave drugi (predpostavljeni ili vlasnici kapitala). Prema tome, menadžer može povećati svoju totalnu moć jedino kroz razvoj svoje lične moći. Sigurno je da stepen lične moći

utiče i na razvoj pozicione moći, pa je – i u tom smislu – lična moć menadžera presudna za postizanje totalne moći. Tako, povećanje lične moći menadžer mora da ostvaruje kroz sledeće aktivnosti:

1) *Stvaranje osećaja obaveze drugih članova organizacije.* Menadžer treba da čini određene ustupke i usluge svojim subordiniranim kolegama, kako bi oni imali osećaj da mu „nešto duguju“.

2) *Stvaranje ličnog „imidža“ eksperta u oblasti u kojoj deluje.* Menadžer treba da svojim delovanjem, odlukama, rešenjima pokaže svojim službenicima i radnicima da je ekspert u poslu koji obavlja. Takođe, mora da se stara da se sa njegovom karijerom i uspešnim poslovnim potezima upoznaju svi članovi organizacije. To će razviti poverenje njegovih službenika u njega, poštovanje i njegovim akcijama daće se podrška.

3) *Razvijanje osećaja identifikacije ostalih članova organizacije sa menadžerom.* Da bi razvio ovaj osećaj kod svojih kolega, menadžer mora da – u delu koji neće bitno narušiti njegovu ličnost – modifikuje svoje ponašanje, približavajući ga ciljevima, stavovima i vrednostima ostalih članova organizacije.

4) *Isticanje zavisnosti ostalih članova organizacije od menadžera.* Ovo je, verovatno, i najvažnija menadžerska strategija u kreiranju uspešne kontrole ljudi. Članovi organizacije moraju, u svakom trenutku, imati svest o tome da menadžer ima vlast. Ne samo nad ljudima, već i nad svim ostalim resursima kompanije. Ovde važi zlatno menadžersko pravilo: „Ko poseduje zlato, stvara zakone“.

24. Uspešna kontrola

Kako kontrolu učiniti uspešnom?

Prvo. Treba tačno utvrditi standarde i mere za utvrđivanje šta je ispravno, a šta ide mimo predviđenih okvira aktivnosti. Svakako, standardi se razlikuju, pa se produktivnost radnika na proizvodnoj traci ne može meriti „istim aršinom“, kao i produktivnost zamenika generalnog direktora kompanije.

Drugo. Treba shvatiti da se procesom kontrole mogu postići razni ciljevi kompanije, a ne samo kontrolisanje ljudi, tehnologije i finansija. Na primer, kontrolom može da se unapredi kvalitet proizvoda i „otvore vrata“ drugih tržišta. Isto tako, kontrolom se štiti kapital, a i formira organizaciono ponašanje usmereno na zaštitu ljudi, tehnologije i sredine.

Treće. U procesu kontrole treba sakupiti što više informacija i blagovremeno ih iskoristiti. Drugim rečima, dobijene informacije sa protokom vremena gube na svom kvalitetu i važnosti. Ako se ne reaguje „u prvom trenutku“, već u „drugom“ – informacija možda više neće biti relevantna za kontrolu.

Četvrto. Menadžeri moraju uspostaviti takav proces kontrole koji je razumljiv svakom pojedincu u organizaciji. Svaki član organizacije mora znati šta se kontroliše, zašto se kontroliše i na koji način se kontrola vrši. S druge strane, menadžer mora razvijati svest svih članova organizacije da kontrola nije nešto što je represivno i negativno za ljude, već naprotiv – da je kontrola proces koji unapređuje poslovanje, što će se pozitivno odraziti na sve zaposlene u kompaniji.