

PREDUZETNIŠTVO I LOKALNA SAMOUPRAVA

Prof. dr Marin Gužalić
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Tranzicijski procesi na našim prostorima su pokrenuli mnoga pitanja prema strukturama i funkcijama društvenog organizma. Lokalna samouprava dobiva značajno mesto u tim procesima. Zahtev se upućuje njenom preobražaju da postane efikasna i efektivna. Da energiju razvojnih procesa usmerava ona. Instrument koji će obezbediti primenu tih zahteva je preduzetništvo. Posledice preduzetih aktivnosti će se izraziti stepenom efikasnosti i efektivnosti u radu lokalne samouprave.

Ključne reči: preduzetništvo, menadžment, preduzetnički menadžment, javne usluge

Abstract. Transitional processes in our region opened a number of issues concerning structures and functions of social organism. Local self government gains significant place in those processes. Request is towards its change into efficient and effective, ie. local self government has to route the energy of development processes. The consequences of those activities will be expressed by degree of efficiency and effectiveness of self government's work.

Key words: enterprineurship, management, enterprineur management, public services

UVOD

Tranzicijski procesi u svetu su nametnuli novu ulogu lokalnoj samoupravi. Vreme znanja i informacija postavlja nove zahteve pred sve subjekte društvenog života. Organizacija je pojavni oblik efikasnog funkcionisanja ukupnog sistema pružanja usluga. Suštinu takvom funkcionisanju obezbeđuje menadžment. U radu koji je pred nama pokušava se rasvetliti suština, orijentacijom na lokalnu samoupravu i njeno delovanje zahtevom da postane efikasnija. To nalaže proces promena. U takvim uslovima, za svakog menadžera je bitno da ima viziju kako se uključiti, preživeti i uspeti u izmenjenim okolnostima. "Vreme postaje presudan faktor života i biznisa u XXI veku.

* Svet postaje sve komplikovaniji. Naši životi postaju sve komplikovaniji. Naš zadatak je, između ostalog, da stvari pojednostavljujemo gde god je to moguće i kad god je to moguće, ali bez narušavanja njihove prirode i suštine.

- Globalizacija pretvara planetu u veliko selo.
- Naši životi su pod sve većim diktatom: tehnologije, lokalnog i globalnog poslovanja, geopolitičko – vojnih interesa.
- Povećava se zagađenost okoline.
- Informaciona plima stalno nadolazi i sve se teže savladava.

Globalizacija nije ni jednosmerna, ni linearna niti jednako progresivna za sve saučesnike u njoj.

- Dezintegracija je prirodan proces. Sve što smo izgradili ima prirodnu tendenciju da se razgrađuje. Baštu moramo okopavati svaki dan.
- U ljudskom svetu integracija je veštački proces koji iziskuje poseban napor – to je naprosto deo našeg života.
- Tempo promena je izrazito neuravnotežen uprkos "velikom trendu" njegovog porasta.
- Države se ne razvijaju istom brzinom.
- Organizacije se ne razvijaju istom brzinom.
- Delovi istih organizacija se ne razvijaju istom brzinom.
- Pojedinaac se ne razvija istom brzinom.
- Ljudsko znanje se udvostručuje svake četiri godine sa tendencijom da se taj period skрати. Vek u kome živimo predstavljaće takvu eksploziju razvoja koja je ravna sveukupnom ljudskom razvoju u prethodnih 20 000 godina.
- Razlike između razvijenih i nerazvijenih, bogatih i siromašnih postaju sve veće i veće.
- Svet nije pravedan – tu lekciju smo verovatno apsolvirali.
- Ljudi su različiti – ne postoje dva ista čoveka.
- Organizacije su različite – ne postoje dve iste organizacije.
- U svim aspektima života su prisutne i ljudska pamet i ljudska glupost.

- Nezagodni iritirajući ljudi se pojavljuju u svim sredinama i skoro svim situacijama.
- Konflikti su redovna pojava. Naš posao je da ih preusmeravamo od destruktivnih u konstruktivne – ne da ih sprečavamo." ⁽¹⁾

Gore iznete pretpostavke su okvir koji moramo spoznati. Rešenja moraju biti autentična za konkretnu situaciju. Da bismo ih pravilno definisali, spoznali, primenili, neophodna su nam nova znanja. Poćećemo od preduzetništva u sektoru javnih usluga.

1. PREDUZETNIŠTVO U SEKTORU JAVNIH USLUGA

Sektor javnih usluga obuhvata širok spektar ustanova – škole, fakulteti, bolnice, stručne i naučne ustanove, agencije, razne organizacije i dobrotorne ustanove, i druge ustanove od opšteg značaja; javna i komunalna preduzeća; i delatnost javne uprave. Svaka od njih na svoj način doprinosi organizovanosti i kvalitetu ukupnog života za pojedinca i zajednicu. To nalaže da svaka organizacija treba što više da u svom radu bude preduzetnička i inovativna. Na isti način kao što se zahteva uspešnost poslovne organizacije. Jer, brze promene koje se događaju u društvu, privredi, tržištu, tehnologiji, znanju, predstavljaju veliki izazov za te organizacije – kako da korišćenje mogućnosti posluži za efikasniji rad organizacije. Ukoliko ne iskoriste te promene kao mogućnosti, one predstavljaju veću pretnju tim organizacijama nego što je to slučaj kod organizacija u privredi. To nalaže nove zahteve pred sve učesnike društvenog života. Zahtevi se prevashodno odnose na izučavanje ekonomije kao baze, osnove koja obezbeđuje funkcionisanje društvenog bića. Nepoznavanje suštine koja proizlazi iz ekonomije povećava mogućnost neadekvatnog odlučivanja. Za posledicu se dobiju pogrešne političke i ekonomske odluke. Na potrebu njihovog izučavanja ukazuje i Dž. Bjukenen (dobitnik Nobelove nagrade za 1986. godinu iz oblasti ekonomije) svojevrsnom sintezom ekonomske i političke nauke, nazvanom "novom političkom ekonomijom". Suštinu ekonomske analize je primenio na proces donošenja političkih odluka, pri čemu ukazuje da se:

- pomeraju granice ekonomije prema politici, pošto raste značaj političkog sistema pri donošenju ekonomskih i političkih odluka u javnom sektoru,
- sve više mora posvetiti pažnja "teoriji javnog opredeljivanja" i odnosa između ekonomskih odluka na tržištu i ekonomsko-političkih odluka u javnom sektoru,
- povećava interakcija između privatnog i javnog sektora, i da je svako odvajanje ekonomije od politike veštačko. Ukoliko postoji raskorak, tada su slabi demokratski procesi.

Struktura procesa društvene reprodukcije nalaže procese optimalizacije angažovanja postojećih resursa. Preduzetnik i preduzetništvo moraju postati aktivan elemenat u sferi istraživanja ukupnog ekonomskog sistema, pri čemu postaju agens neravnoteže procesa optimalizacije, kako bi se unapredili rezultati promena čiji je pojavni oblik vlasništvo, odnos moći, vlast i politika.

Preduzetništvo kao pojam obuhvata sve ono "što se podrazumeva pod poslovnom pronicljivošću i kreativnošću neophodnim za opstanak u tržišnoj utakmici"⁽²⁾. Ono je skup ideja, novih razmišljanja i podstreka kako bi organizacija postala uspešna i obezbeđivala neprekidan proces razvoja.

Sektor javnih usluga u praksi se pokazuje kao loš đak u primeni inovacija i preduzetništva. Okorela struktura je osnovna prepreka. Ona se uzda u do tada važeće što funkcioniše i težnju da joj se obezbedi put razvoja ka što većem. Ne boljem. Odsustvo ekonomskih kriterijuma i profita kao merila uspešnosti, afirmiše kriterijum veličine, a rast je tada ugrađen u strukturu organizacije. To je tada okvir za uvođenje novog, koji u sebi nosi zahtev da se uradi više. I dalje se organizacija u praksi orijentiše onome što je uvek radila, a ne u pokušaju da traži nešto novo, bolje, jednostavnije.

Nešto novo se nalazi u inovacijama. Ono se nalazi spolja, van organizacija sektora javnih usluga. Da bi se nešto novo primetilo i uvelo kao promena u organizaciju, mora se nametnuti ili "očekivati unutrašnju katastrofu" koja dovodi do kvalitetne promene. Tako je bilo u prošlosti, tako je u današnjoj praksi. Primeri se navode kod stvaranja savremenog univerziteta – Berlinskog univerziteta, koji je osnovao pruski diplomata Viljem fon Humbolt 1809. god. posle francuske revolucije i Napoleonovih ratova; u oblasti državne uprave – Nju Dil, (od 1933 – 1936 god.) inovacija koja je posle svetske ekonomske krize pokrenula društveno tkivo.

Poznato je da je sektor javnih službi po tradiciji birokratizovan. Očekivati od tog sektora da se debirokratizuje uvođenjem inovacija je nerealno. Očekivati da to urade političari koji u osnovi teže da osvoje vlast kako bi imali i moć, je takođe nerealno. Očekivati da to uradi opozicija je isto nerealno. Ovi stavovi su

poznati još od Makijavelija – od pre petsto godina. Menjala su se vremena, ljudi. Velika obećanja političara posvećenih inovacijama i preduzetništvu u sektoru javnih službi su se posle šest meseci provedenih na vlasti utopili u ponašanje postojeće birokratije. "Snage koje najviše sprečavaju razvoj preduzetništva i inovacija u ustanovama javnih službi, su jednostavno nerazdvojno vezane za njih, čine njihov integralni deo, neodvojive su od njih."⁽⁵⁾ Za ovako ponašanje sektora javnih službi postoji nekoliko razloga:

1. Organizacije u sektoru javnih službi se, po pravilu, finansiraju iz budžeta, a ne u zavisnosti od postignutih rezultata. One se plaćaju iz fondova koje neko drugi stvara. To stvara logiku da je za povećanje budžeta potrebno učiniti što veće radne napore kako bi budžet bio što veći. A uspeh se meri veličinom budžeta, a ne zahtevom za ostvarivanjem što boljih rezultata. Bolji rezultati koji su usmereni ka inovacijama i "smanjenju aktivnosti" je opasnost za organizaciju javnih službi i njeno smanjenje, njen ugled. Eventualni promašaj u radu se ne priznaje. On može biti samo redefinisani. Isto se odnosi i na ostvareni cilj – o roku, ili pre roka. O njemu se ne daje ocena. Opasnost se odnosi na logiku da sledeći cilj može biti u vidu zadatka koji će biti veći sa manje raspoloživih sredstava.

2. Sektor javnih službi obuhvata široki spektar usluga namenjenih funkcionisanju društvenog sistema. One su posvećene pojedincu. Po svojoj strukturi su kompleksne. U njihovoj realizaciji učestvuje složena struktura, sa različitim stepenom motivacije, različitim interesima, različitim proizvodnim sposobnostima. I sve se to odražava na kvalitet usluge koju ocenjuje potrošač – korisnik, koga zadovoljava konkretna služba. Ustanova javnih službi zavisi od mnogo konstitutivnih delova koji je čine. Za svaki deo je neophodno utvrditi etalon kojim će se meriti rezultat, na osnovu kojeg je potrebno ustanoviti standarde plaćanja. Objektivno gledano, to je teško utvrditi, pošto svaki deo bez obzira koje veličine bio, u sektoru javnih službi je "neophodan". Svaki je na određeni način bitan jer obaveza je zadovoljiti zahteve korisnika. Aktivnosti sektora javnih službi se pokreću na taj način što se usluga namenjena korisnicima posmatra sa stanovišta obraćanja službe "biračkom telu". Zna se da je kod obraćanja biračkom telu pristup maksimalnih obećanja. Obraćanje tada predstavlja "program izborne jedinice" koji treba realizovati. Izmene nisu preporučljive, bez obzira koliko racionalnog u sebi nose – racionalizacija strukture sektora javnih službi, ili racionalizacija usluge namenjena korisniku. One predstavljaju atak na službu.

3. Razlozi postojanja sektora javnih službi se nalaze u naporima da se korisnicima čini nešto dobro. Misija, svrha – delatnost, kojom se opredeljuje činjenje dobrog za korisnika se posmatra kao moralan čin. Ekonomski aspekt je manje bitan. A ekonomski pristup sagledavanja odnosa benefita (koristi) i troškova, nije poželjan. Ako bi se uveo ekonomski pristup, tada alokacija raspoloživih resursa zahteva pronalaženje rešenja da se ona izvrše kako bi se ostvarili najpovoljniji odnosi između učinka i ostvarenog rezultata. Relativnost koju ekonomski pristup nameće zahteva od sektora javnih službi da traže rešenja kako bi se ostvarilo više koristi. Takvim pristupom one bi negirale svoje shvatanje pojma raditi dobro – pružiti "dobru" uslugu. Sa njihovog stanovišta, takva usluga ne može biti bolja. Da bi bila bolja, moraju se udvostručiti sredstva i naponi. Sa stanovišta korisnika, "dobra" usluga se podrazumeva. Ne priznaje se zahtev za većim sredstvima koje korisnik treba da obezbedi. Problem se nalazi u shvatanju pojma činjenja dobrog.

Sektor javnih službi uslugu posmatra sa stanovišta:

- moralnog i apsolutnog, a

korisnik uslugu posmatra sa stanovišta:

- ekonomskog i relativnog.

Zbog toga, u sektoru javnih službi inovacije i preduzetništvo nisu poželjni. Ni onda kada se radi loše, vrše promašaji. Promene bilo koje vrste se smatraju kao atak na angažovanje. Postojeća struktura nije u stanju da prihvati imperativ uvođenja inovacija. To mogu obezbediti samo novi poduhvati. Primeri iz prakse to potvrđuju – univerziteti, bolnice, udruženja, uvođenje privatizacije i privatne inicijative u sektor pružanja usluga u javnoj upravi, i dr.

1.1 PREDUZETNIČKE POLITIKE

Sektor javnih službi ima svoje mesto u funkcionisanju društvenog sistema. Promene u postavci i funkcionisanju su im neophodne. To će postići ukoliko se osposobe za inovacije, a prvi korak je definisati preduzetničke politike u sektoru javnih službi. Neophodno je:

1. Jasno definisati za svaku službu ulogu i misiju. Dobro definisana misija predstavlja stalan podsetnik kojim se suština misije sagledava kao potreba traženja "odgovora" van organizacije "korisnika usluga", i u okviru toga "traži se etalon" mere za uspeh. Nije dovoljno odabrati "prave stvari" i da tako organizacija radi za dobre namere, a ne za dobar rezultat. Mora se jasno prikazati šta se to pokušava, i zašto to raditi, pri čemu se ističu ciljevi koje treba postići. Mora se tačno precizirati koje se promene van organizacije smatraju "rezultatom", kako bi se aktivnost organizacije usmerila u tom pravcu. Na bazi ciljeva se definišu i oročavaju zadaci u vidu projekata i programa. Zadaci se uvek posmatraju kratkoročno, i oni su etapa realizacije proklamovanih ciljeva. Za uspešnu realizaciju ciljeva neophodna je jasna predstava o misiji – svrsi, odabir i postavljanje ljudi na određene položaje, neprekidan proces učenja i osposobljavanja uz podučavanje, upravljanje koje se dimenzioniše prema ciljevima – samokontrola, odgovornost za rad i rezultate.

2. Sektor javnih službi – svaki deo, organizacija u okviru sektora, mora ustanoviti realan pregled i izveštaj o ciljevima. Svoj "bilans uspeha", koji podrazumeva jasnu predstavu o svojoj misiji iz koje proizlaze operativni ciljevi za efikasnu akciju. Realan cilj postavljen pred službu podrazumeva da je on dostižan i merljiv. Istina, postoje ciljevi koji su veći – uređivanje pravde, na primer, koji predstavlja težnju u okviru trajnog zadatka. Takvih ciljeva je malo. Ostali ciljevi se moraju utvrditi u optimalnim izrazima i okvirima, a ne maksimalnim veličinama. Isto tako, moraju se tačno utvrditi značenje "rezultat" koje treba postići, a odnos prema novcu se mora shvatiti da on služi da bi se ispunila data obećanja definisana misijom.

3. Postaviti cilj je relativno lako i teško. Realizovati – uraditi, sprovesti je znatno teže. Neostvarivanje preuzetih i zadatih ciljeva u zadatim rokovima može biti upozorenje da cilj nije dobro definisan, da je pogrešan, da je dobro definisan a loše postavljen, loše definisan i izabran, loše definisan i pogrešno postavljen. Podrazumeva se, da se cilj tada posmatra ekonomski, a ne moralno. Jednom definisani cilj se teško redefiniše. Postoji sila upornosti u sistemu usluga javne uprave, koja pokušava u više navrata da cilj realizuje. Svakim novim pokušajem sa sve manje šansi za njegovo ostvarenje. Zbog toga je neophodno izvršiti racionalan pristup u analizi uzroka neostvarivanja preuzetih ciljeva pre njihovog ponovnog pokušaja realizacije.

4. Sektor javnih službi, u okviru poslovne politike i prakse, treba da ugradi neprekidan proces istraživanja inovativnih mogućnosti. U osnovi, u strukturu organizacije se mora ugraditi svest da u promeni vidi mogućnost – poboljšanja, napretka, razvoja; a ne opasnost koja ugrožava organizaciju, službu, organizacioni deo. Na isti način, neophodno je usvojiti i ugraditi u praksu sektora javnih službi preduzetničke poslove kako bi organizacija postala preduzetnički orijentisana, vođena, kontrolisana. Da uvedu preduzetnički menadžment. Da bi ga uvele, moraju se osposobiti – obezbediti dovoljan nivo znanja o tom novom resursu tržišne privrede.

1.2 INOVACIJE KAO USLOV EFIKASNOG FUNKCIONISANJA

Inovacije, nisu stvar "inspiracije" kreativnih ljudi. To nisu ni aktivnosti preduzetničkih ličnosti koje nešto petljaju. Inovacije su pre svega sistematski napor i visok stepen organizovanosti u funkcionisanju organizacije. Tako definisan pojam inovacije je potreban i važan element funkcionisanja organizacije sektora javnih službi. Postojeće organizacije u sektoru javnih službi teško prihvataju inovacije. To smo naglasili. Upozorili smo da je to odlika stečena u svim sistemima, svim vremenima, na geografskoj karti sveta. Nema izuzetaka. One su se uvek slično ponašale. Dakle, inovacije se mogu očekivati u sektoru javnih službi od novih organizacija. Zašto je to tako?

Sektor javnih službi – državni, javni, kao i neprofitan, su u svim državama sveta postali važni i značajni za funkcionisanje svake države. Njihov rast je u poslednjih stotinu godina rastao znatno brže, od privrednog sektora. Sa stanovišta ekonomskih mogućnosti koju obezbeđuje privredni sektor, ovakav rast je "preteran". Ovakav stav treba shvatiti samo u kontekstu odnosa mogućnosti koju stvara privredni sektor. Nije bitno samo formirati određenu službu, potrebno je obezbediti na pravi način izvore kojima će se pokrivati funkcionisanje takve službe. Postoji opravdani zahtev da se sve službe koje se mogu pretvoriti u organizacije izložene tržišnim uslovima poslovanja, da to i postanu. Da postanu profitne organizacije. To se odnosi na celokupnu strukturu sektora javnih službi. Glavni problem će i dalje ostati, vezan za obezbeđivanje dovoljnog obima kapitala kojim će se stečena prava iz prethodnog perioda uvećavati – kvantitativno i kvalitativno. Sektor javnih službi će silom tržišnih zakonitosti biti primoran na sopstvenu racionalizaciju.

Jedan deo će rešenje potražiti da se organizuje kako bi stvarao kapital – profit, i na toj osnovi pružao kvalitetniju uslugu za korisnika. Drugi deo će potražiti rešenje u racionalizaciji sopstvene strukture i usluga. Treći deo će ostati bez finansijske podrške. Ipak, u okviru sektora javnih službi postoje brojne aktivnosti koje se neće transformisati, niti ukinuti. Zahtev prema njima će biti da budu produktivniji. Da postanu inovatori. Da se organizuju i funkcionišu na preduzetnički način. Moraju se naučiti posmatrati društvene, tehnološke, demografske, ekonomske promene kao šansu društvenog razvoja. U suprotnom, postaće problem društvenog razvoja. I to će postati ne mali broj organizacija. Mnogi programi koji funkcionišu u sektoru javnih službi će se suočiti sa nesposobnošću prilagođavanja novim uslovima, a neće se odreći tih programa. "Mnoge druge institucije javnih službi suočiće se sa sličnom situacijom. Znanje je tu, nalazi se tu. Jasna je i potreba za inovacijama. One će sada morati da nauče kako da izgrade preduzetništvo i inovacije, odnosno kako da ih ugrade u svoj sopstveni sistem. U suprotnom, one će se veoma brzo naći u situaciji da budu prevaziđene od strane nekih autsajdera, koji će u međuvremenu stvoriti konkurentski sposobne institucije javnih službi i te, stare, učiniti zastarelim, prevaziđenim, nepotrebnim."⁽⁴⁾

2. MENADŽMENT

Savremeno društvo funkcionise na bazi demokratskih principa i težnjom za što većim stepenom slobode za pojedinca i društvo. Organizacija je pojavni oblik u okviru koje se ostvaruju ti principi. Čovek je u isto vreme element strukture različitih organizacija, ako pod organizacijom podrazumevamo "dvoje ili više ljudi koji rade na strukturisan način da bi ostvarili cilj ili grupu ciljeva"⁽⁵⁾. Cilj je osnovni element svake organizacije, i za njegovo ostvarivanje je neophodan plan ili program, kao i obezbeđenje neophodnih resursa za ostvarivanje plana i na osnovu njega postavljenog cilja.

Za ostvarenje planiranog cilja u organizaciji postoje zaduženi ljudi da pomognu njegovo ostvarenje. Proces kreiranja i održavanja uslova primenom planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslova pojedinaca i efikasnim korišćenjem raspoloživih resursa organizacije da se postignu određeni ciljevi, naziva se menadžment. On se primenjuje u svim organizacijama: preduzećima, organima uprave, bolnicama, univerzitetima – onima koji robom i uslugama vrše zadovoljenje određenih potreba u okruženju.

Ljudi koji usmeravaju napore za ostvarivanje ciljeva organizacije i odgovorni su za efikasno realizovanje ciljeva, zovu se menadžeri. Njihova osnovna odgovornost je da pomognu ostalim članovima organizacije i ukupnoj strukturi da odrede ciljeve. Na osnovu njih izvrše podelu zadataka kako bi se ciljevi ostvarivali u datim rokovima, kvalitativno i kvantitativno. Zajednička osobina svih menadžera je da svi moraju: donositi odluke, komunicirati.

Zašto je potrebno proučavati menadžment? Menadžment je danas snaga organizacije kojom se obezbeđuje određeni kvalitet života. Mnoge stvari i procese u životu ne primećujemo kada oni funkcionišu na dobrobit organizacije i korisnika. Primećujemo ih ako postoje određena odstupanja od onoga što se očekuje. Na primer, usluge u bolnici, usluge vodovoda, elektrodistribucije, usluge na tržištu rada, usluge opštinske administracije – od prijave prebivališta do izdavanja raznih dozvola za gradnju ili registraciju privatnih firmi i radnji, i druge usluge.

U isto vreme organizacije utiču na stvaranje poželjne budućnosti – za pojedinca i organizaciju, pošto radeći zajedno u organizaciji koristi se kreativna snaga organizacije – stvarajući rešenja kojima se unapređuje postojeća praksa. Nije unapred obezbeđeno samo pozitivno dejstvo organizacije na okruženje. Ono je često i negativno.

Posebna problematika u organizaciji se odnosi na sferu međuljudskih odnosa i vremena, jer menadžer je neprekidno preokupiran mislima o ljudskim odnosima i vremenom. Predstavu o vremenu u organizaciji posmatramo preko nekoliko elemenata:

1. "Menadžment je pokušaj da se ostvari željena budućnost, imajući u vidu prošlost i sadašnjost.
1. Menadžment se sprovodi u određenom istorijskom periodu i njegov je odraz,
2. Menadžment je praksa koja stvara određene posledice i efekte koji izranjaju tokom vremena.

Važnost međuljudskih odnosa takođe uključuje nekoliko ideja:

1. Menadžeri rade u odnosima na bazi reciprociteta – svaki od aktera utiče na onog drugog.
2. Menadžeri rade u odnosima koji imaju raspršujuće dejstvo na druge ljude, bilo nabolje ili nagore.

3. Menadžeri praktično žongliraju višestrukim istovremenim odnosima."⁽⁶⁾

Menadžment je bitan faktor svakog uspeha organizacije. On se meri efektivnošću i efikasnošću organizacije u uspešnosti određivanja i postizanja određenih ciljeva. Pod efektivnošću se podrazumeva sposobnost određivanja izbora "raditi prave stvari", a efikasnost podrazumeva sposobnost primene metoda "raditi stvari na pravi način" kako bi se sa minimalnim angažovanjem resursa ostvarili planirani ciljevi. Ključ uspeha svake organizacije je efektivnost (P.Drucker). Ona se ne može nadoknaditi povećanjem efikasnosti. Uspех se postiže tada kada smo odabrali (pronašli) pravu stvar, i koncentrisali se na izbor metoda kojima će se na pravi način – efikasno, uraditi prava stvar.

Menadžment predstavlja proces stvaranja: proizvoda, usluga, rezultata. Proces predstavlja sistematizovani metod obavljanja aktivnosti. Za menadžment, to znači uključivanje svih menadžera u organizaciji – bez obzira na nivo veština i sposobnosti, u sklop aktivnosti kojima se realizuju naznačeni ciljevi. On obuhvata proces planiranja, organizovanja, liderstvo i kontrolu, kojima se naznačeni ciljevi pretvaraju u zadatke optimalnim korišćenjem resursa (miksovanjem), uz minimalne napore članova organizacije, pri čemu se postižu maksimalni rezultati. Taj proces predstavlja skup aktivnosti a ne četiri elementa posmatrano odvojeno za sebe, ili labavo povezanih. To je skup međusobno povezanih funkcija koje predstavljaju kompleksan model kojim se obezbeđuje efektivnost i efikasnost sistema organizacije u konkretnim uslovima funkcionisanja. Kompleksnost se odnosi i na ulogu koju menadžer ima. On je u isto vreme lider među saradnicima, posrednik ili veza, simbol vrednosti neke osobine – marljivost i poštenje, kontrolor funkcionisanja odnosa, davalac i primalac informacija i uputstava, pokretač inicijative, mobilnosti, motivisanosti, onaj koji posreduje u neslaganju, onaj koji odlučuje, onaj koji pregovara. Ulogu menadžera Mintzberg definiše kao interpersonalnu, informativnu i ulogu odlučivanja. Bez obzira kako se ona definisala, u suštini ona je mnogostrana u posvećenosti međuljudskim odnosima.

Menadžment može funkcionisati bez preduzetništva, dok preduzetništvo ne može da postoji bez menadžmenta. Preduzetništvo ili postoji ili ne postoji u organizaciji. Ono se potvrđuje u biznisu. I biznis može bez preduzetništva, ali preduzetništvo se na direktan ili indirektan način "obraća" tržištu i zato je ono sastavni deo biznisa. Na taj način je preduzetništvo izborilo mesto važnog resursa u privrednim kretanjima razvijenih društava. Preduzetnički menadžment predstavlja novi proces koji funkcioniše primenom određenih principa. Oni se podjednako primenjuju u svim organizacijama – postojećim koje funkcionišu, novo formiranim, u organizacijama uslužnih delatnosti, u organizacijama javnih službi. Preduzetnički menadžment kao metod uključuje sledeće oblasti u okviru kojih zahteva proaktivnost, promenu, inovaciju, odlučivanje, upravljanje: poslovi preduzetništva; preduzetničke politike; iskustvo preduzetničke prakse; merenje inovativnih ostvarenja; strukture; kadrovi za inovacije i preduzetništvo; principi šta ne treba činiti (Drucker).

Zadatak menadžera u organizaciji – bez obzira u kakvoj organizaciji radili i kog nivoa bili, Henri Fayol smatra da oni "treba da obavljaju sledeće poslove:

- predviđanje i planiranje – gledanje unapred;
- organizovanje – obim, rokovi i način obavljanja poslova;
- izdavanje naredbi – liderstvo, pružanje ličnog primera osoblju i njegovo motivisanje;
- koordinacija – obezbeđivanje da je ono što je urađeno u skladu sa potrebama i sa ostalim poslovima koji se obavljaju u organizaciji;
- kontrola – proveravanje da li se posao izvršava na zadovoljavajući način i, ako je potrebno, vršenje korekcija u izvršavanju poslova."⁽⁷⁾

Planiranje predstavlja proces uspostavljanja ciljeva u okviru kojeg menadžeri na bazi logike i metoda vrše izbor ciljeva, a akcije su im zasnovane na važećem metodu za planiranje, a ne na osećanjima. Kada se ciljevi determinišu za nivo organizacije, iz tih ciljeva se izvode i ciljevi za organizacione delove i funkcije organizacije. Planiranje aktivnosti se vrši kao proces izbora najboljih procedura u okviru kojih organizacija obezbeđuje resurse za ostvarenje zadataka; obezbeđuju se uputstva za angažovanje članova organizacije za ostvarenje zadataka; i obezbeđuje se praćenje i kontrola izvršavanja aktivnosti ka realizaciji odabranih ciljeva. Planiranje se u isto vreme posmatra i kao proces dugoročnog utvrđivanja ciljeva, i kao proces planiranja obaveza za određene funkcije na nivou dana i nedelje.

Proces organizovanja obuhvata "aranžiranje i dodeljivanje posla, autoriteta i iznosa članovima organizacije kako bi postigli njene ciljeve"⁽⁸⁾. Na bazi ciljeva se strukturira organizacija, jer za različite ciljeve je potrebna različita organizacija. Menadžeri su ti koji usklađuju strukturu i potrebna sredstva za realizaciju ciljeva.

Drugi aspekt organizovanja se odnosi na uspostavljanje odnosa unutar organizacije i strukture, kao i oročavanje određenih aktivnosti i zadataka po delovima i funkcijama. Oba aspekta zajedno predstavljaju proces organizovanja strukture i odnosa u organizaciji kojim se obezbeđuje kompetentna struktura za realizaciju planova.

Liderstvo predstavlja proces uključivanja i usmeravanje zaposlenih, koordinaciju i motivisanje, kako bi se obavili osnovni zadaci. To su menadžeri, koji u okviru svojih aktivnosti posvećuju ih odnosima među zaposlenima i definisanom vremenskom toku aktivnosti zaposlenih. I sve to kao zadatak koji proističe iz faze planiranja i organizovanja. Za efikasniji sistem stvaranja konstruktivne atmosfere koriste se sistemom motivacije. Ona je preduslov efikasnog sistema organizacije, koju čini proces odlučivanja i komunikacija.

Kontrola predstavlja proces aktivnosti posvećene akcijama u okviru planiranja, organizovanja i liderstva, kojima se obezbeđuje da se stvarne aktivnosti odvijaju u skladu sa planiranim. U osnovi, kontrola obuhvata elemente: utvrđivanja standarda, etalone rukovanja, upoređivanje rezultata sa utvrđenim normativima, i preduzimanje korektivnih mera kod odstupanja. Zadatak menadžera je da se procesom kontrole obezbede takvi odnosi i dinamika vremena koji će za rezultat imati ostvarenje planiranih ciljeva. U praksi se često dešavaju odstupanja od planiranih, te ih je potrebno u aktuelnom vremenu korigovati i usmeriti u okvire odnosa i vremena definisanih u planu.

2.1 NIVOI MENADŽMENTA

Do sada izneto o menadžmentu je posmatralo menadžment sa aspekta sprovođenja četiri osnovne aktivnosti u okviru odnosa i vremena. Takav pristup je obezbedio polaznu osnovu za posmatranje rada menadžera na različitim nivoima hijerarhijske strukture u organizaciji i različitim dijapazonom aktivnosti. Na isti način se posmatraju i odnosi prema ulogama i veštinama nivoa menadžmenta. Sa aspekta posmatranja rada na različitim nivoima hijerarhijske strukture menadžmenta i raspona njihovih aktivnosti izvršena je sledeća podela:

- glavni menadžeri,
- srednji menadžeri, i
- menadžeri prve linije.

U isto vreme posmatrajući obim aktivnosti za koje je menadžment zadužen posmatraju se:

- generalni menadžeri, i
- funkcijski menadžeri.

Menadžer ima zadatak da stvori uslove u okviru kojih će saradnici koji su mu povereni, moći da ostvaruju grupne ciljeve u okviru odnosa definisanih planiranjem. Reč je o zadacima koji treba da obezbede rentabilnost – odnos između ostvarenih rezultata i ulaganja u posmatranom vremenskom periodu. Prema opštem pristupu, to znači da se pri istim ulaganjima mogu postići različiti rezultati – veća ili niža proizvodnja; odnosno, pri smanjenim ulaganjima moguće je postići nivo zadate proizvodnje, veću ili nižu proizvodnju, veću ili nižu dobit, veći ili niži profit. Drugačije rečeno, postoji zahtev da se obezbedi efektivnost i efikasnost na nivou individualnog rada i na nivou organizacije. Efektivnost rada menadžera se posmatra sa stanovišta uspešnosti obavljanja postavljenih zadataka u zadatim rokovima, i ostvarivanje zadatih ciljeva sa optimalnim angažovanjem sredstava. Radno vreme menadžera je najskuplje vreme u organizaciji. Preduslovi za efikasan rad menadžera su jasni ciljevi i zadaci, i opredeljenost da se oni ostvare.

Glavni menadžeri obuhvataju relativno mali broj ljudi, pošto su to ljudi zaduženi za rukovođenje kompletnom organizacijom kao sistemom. Pojmovno, to su direktori. Oni su ti koji su zaduženi za utvrđivanje strategije i poslovne politike, rukovode elementima unutrašnje strukture organizacije, kao i kompletnim odnosima sa okruženjem. Pod pojmom glavni menadžeri podrazumeva se da su to: "Menadžeri odgovorni za sveukupno rukovođenje organizacijom; utvrđuju poslovnu politiku i rukovode saradnjom između organizacije i njenog okruženja."⁽⁹⁾

Srednji menadžeri obuhvataju ljude više nivoa u organizaciji. U zavisnosti od konkretnih uslova u kojima organizacija radi, njene veličine i složenosti, definisana je hijerarhijska struktura. To su oni ljudi unutar organizacije koji rukovode radom menadžera na nižem nivou, a često im je dodeljeno zaduženje i rad sa aktivnostima radnog osoblja. Oni su odgovorni za rad menadžera na nižem nivou, ponekad i za rad zaposlenih. Pošto je reč o srednjem nivou menadžmenta, svoju odgovornost – izveštavanje o funkcionisanju poverenih im aktivnosti, vrše višim menadžerima. Pojmovno, to su šefovi odeljenja, pogona, službi, sektora, poslovođe.

Menadžeri prve linije obuhvataju ljude koji na najnižem nivou hijerarhijske strukture odgovaraju za rad drugih ljudi. Menadžeri na ovom nivou rukovode zaposlenima koji nemaju udela u upravljanju organizacijom. Njihov rad kontrolišu drugi menadžeri na višem nivou. Pojmovno, to su predradnici, šefovi odeljenja.

Generalni menadžeri predstavljaju ljude zadužene za funkcionalnost delatnosti kao organizacionih jedinica koje su im poverene. Generalni menadžer je pojedinac zadužen za sve funkcije, kao što su: proizvodnja, prodaja, marketing i finansije u organizaciji kao što je kompanija ili preduzeće. Oni su zaduženi za sve aktivnosti u okviru funkcije: proizvodnje, marketinga, razvoja, finansija. U zavisnosti od veličine organizacije i širine proizvodnih programa i delatnosti kojima programi pripadaju posmatra se i zaduženje generalnog menadžera. U manjim organizacijama on "pokriva" sve funkcije. U velikim organizacijama ta podela može biti: odeljenje za namirnice, odeljenje za smrznutu hranu, odeljenje za konditorske proizvode, i dr. U javnoj upravi, to može biti: odeljenje za privredu, odeljenje za komunalne poslove, odeljenje za finansije, odeljenje za budžet, i dr.

Funkcijski menadžer je zadužen za samo jednu funkciju u organizaciji – marketing, proizvodnja, razvoj, finansije, računovodstvo, prodaju, i dr..

Funkcijski menadžer, kao i generalni menadžer svoje aktivnosti realizuju osnovnim principima menadžmenta da planiraju, organizuju, vode i kontrolišu odnose u zadatim veličinama i u rokovima obezbeđujući kvantitativne i kvalitativne rezultate.

2.2 NIVO MENADŽMENTA I VEŠTINE

U osnovnom prikazu menadžmenta – šta je on u stvari, potrebno je sagledati menadžment i sa stanovišta potrebnih veština. Za uspešnog menadžera neophodne su određene veštine baš za određeni nivo menadžmenta. Henri Fajol je identifikovao tri neophodne veštine koju treba da poseduje svaki menadžer. To su:

- konceptualna veština,
- ljudska veština, i
- tehnička veština.

One su svaka za sebe, i kao ukupnost neohodne da poseduje svaki menadžer. U različitim odnosima, na različitom nivou hijerarhijske strukture menadžmenta u organizaciji.

Konceptualna veština podrazumeva sistemsko i holističko sagledavanje organizacije. Ono predstavlja "sposobnost za koordinaciju i integraciju svih interesa i aktivnosti organizacije"⁽¹⁰⁾. Ona posmatra organizaciju kao celinu. Delove posmatra kao elemente neophodne da se realizuju ciljevi celine. Delovi predstavljaju skup elemenata celine. U međusobnim odnosima imaju različite smerove i intenzitet dejstva. Imaju sopstvene ciljeve, motive i interese. Zadatak je konceptualnih veština, da spozna konkretne odnose između delova, da ih usmerava i anticipira njihovo dejstvo u cilju realizacije ciljeva organizacije kao celine.

Ljudska veština podrazumeva sposobnost kojom se stvara konstruktivna atmosfera u organizaciji angažovanošću svakog pojedinca na svojim radnim zadacima. To je sposobnost da u složenom procesu odnosa pojedinaca, grupa, delova, funkcija – u konkretnim uslovima se pokaže smisao za saradnju, razumevanje, motivisanje. Zadatak ljudske veštine kod menadžera je da subjektivno – raspodela sredstava, i objektivno – organizacija posla, budu podsticaj za angažovani rad zaposlenih, jer to je "sposobnost za saradnju, razumevanje i motivisanje drugih ljudi bilo kao pojedinaca ili u okviru grupe"⁽¹¹⁾.

Tehnička veština podrazumeva sposobnost razumevanja i korišćenja tehnika i procedura u konkretnoj oblasti poslovanja. Svaka oblast poslovanja zahteva razumevanje vladajućih tehnika u toj oblasti i korišćenje procedura koje tehnike nalažu.

Efikasnost učinka menadžmenta na različitom nivou hijerarhijske strukture organizacije zahteva posedovanje različitih sposobnosti u određenim odnosima.

Najviši nivo – glavni i generalni menadžeri, glavno rukovodstvo, neophodno je da poseduju konceptualne i ljudske veštine, a manje tehničke veštine.

Srednji nivo – srednji menadžeri i funkcijski menadžeri, srednje rukovodstvo – šefovi, poslovode, neophodno je da poseduju ljudske i tehničke veštine, a manje konceptualne veštine. Menadžment prve linije – predradnici, šefovi odeljenja, neophodno je da poseduju tehničke veštine konkretne delatnosti, zatim ljudske pa konceptualne veštine.

Tehnička veština je najbitnija kod najnižeg nivoa menadžmenta. Ljudska veština je neophodna kod svih nivoa menadžmenta, ali je najbitnija na srednjem nivou. Konceptualna veština je najpotrebnija na najvišem nivou, a manjeg zaheva je na srednjem i najmanjeg zahteva na najnižem nivou.

2.3 VEŠTINA RUKOVOĐENJA

Rukovoditi, znači spoznati suštinu osobina koje čovek poseduje i izražavaju se kao "menadžerske sposobnosti" ili "liderstvo". Proučavanjem uspešnih lidera radi utvrđivanja zajedničkih osobina su odlike ranih istraživanja. Različiti istraživači su usmeravali svoja istraživanja na kombinaciju zajedničkih osobina preko inteligencije, inicijative, samopouzdanja i sposobnosti celovitog sagledavanja pojave ili zbivanja. Sami su podsticali dilemu "da li su svi menadžeri lideri i da li je potrebno da svi oni to budu"⁽¹²⁾.

Novija istraživanja posvećuju akcenat na prenos upravljačkih zadataka u organizaciji na menadžere određenih vrsta poslova, ili nivoa. Na uključivanje menadžera u proces donošenja odluka o izboru novih radnika, kao i unapređenje onih koji su u njihovoj nadležnosti. Američki istraživači Tanenbaum i Šmit (1958) su formulisali varijante liderskog stila koji se izražava kroz metod donošenja odluka kao veoma autokratski i veoma demokratski ili liberalan. Varijante se posmatraju kao kontrolni spisak izjava ljudi koji sebe smatraju liderima u sferi rukovođenja.

"(1) Postavljen sam za menadžera ove kompanije što mi daje ovlašćenja i položaj da donosim odluke i naređujem mom osoblju da ih izvršava. Uostalom, oni su moji potčinjeni. Ako bi oni donosili odluke, to bi značilo da su svi oni menadžeri. Treba da znaju ko je šef i da me poštuju kao svog menadžera. U suprotnom, ovde ništa ne bi bilo urađeno.

(2) Na meni kao menadžeru je odgovornost da odlučujem šta i kako treba da se radi. Nije, međutim, dovoljno ljudima koji rade za mene samo reći da treba da urade neki posao. Potrebno je da im objasnim zašto i kako taj posao treba da bude urađen u određenom roku da bi shvatili zašto tražim da to tako urade.

(3) Plaćen sam da donosim odluke – to je deo mog posla. Ali, takođe veoma dobro znam da moje osoblje ima veliko iskustvo i znanje i da bi bilo glupo ako to ne bih koristio. Zato, kad hoću da sprovedem neku ideju, pozivam na sastanak sve koji u tome treba da učestvuju i tražim njihovo mišljenje o toj ideji da bi nam svima bilo jasno kako se ona može ostvariti u praksi.

(4) Kao menadžer iz stava br. 3, i ja cenim znanje mog osoblja. Oni su ti koji obavljaju posao i najbolje znaju kako to na najefikasniji način da urade. Zato, kad moram da donesem odluku na koji način treba pristupiti jednom poslu, pozivam ih na sastanak i izlažem kako ja mislim da bi ga trebalo obaviti. Oni, međutim, imaju priliku da iznesu svoja mišljenja i veoma često moje zamisli pretrpe izmene, a neke njihove bivaju korišćene.

(5) Ne verujem da probleme mogu sam da rešavam, pa kad se neki od njih pojavi, tražim od osoblja da o njemu razmisle i da daju predloge kako bismo mogli da ga rešimo. Nakon toga, uzimajući u obzir te predloge, donosim odluku.

(6) Kad nastane neki problem, ili dobijemo da radimo neki novi posao, sastajemo se kao tim čiji sam i ja član kao i svi drugi. Objasnjavam kakav zadatak je pred nama i tada tim odlučuje kako ga treba izvršiti. Na taj način svi učestvuju u donošenju odluke i svi se osećaju odgovornim za njeno izvršenje.

(7) Zastupam mišljenje da osoblju treba dati što više slobode u radu. Naravno, moraju da postoje ograničenja, o kojima ja odlučujem. Moje je da objasnim šta treba da se uradi i kako. Nakon toga prepuštam stvar njima i više se ne mešam."⁽¹³⁾

Iz ponuđenih varijanti se vidi da jedan liderski stil nije pogodan za sve prilike, za sve organizacije, za sve ljude. "Liderstvo treba da zavisi od četiri faktora:

- od lidera i njegovog ili njenog omiljenog stila upravljanja;

- od vrste posla i na koji način bi ga trebalo obaviti;
- od ljudi i od toga šta oni kao pojedinci misle o prihvatanju odgovornosti;
- od organizacije u kojoj se posao obavlja i sistema rada u njoj."⁽¹⁴⁾

Ovakav pristup zahteva od menadžera da prilagođavaju svoj stil rukovođenja prema konkretnoj situaciji. Težnja je da se postane efikasan lider, kako kaže Gee (1997) u knjizi Priručnik za direktore personala. Efikasan lider ima sledeće osobine:

- "upoznaje se sa zadatkom i odlučuje kakva je njegova ili njena uloga u njemu;
- stiče znanje koje mu je potrebno da uspešno izvrši zadatak;
- detaljno upoznaje osoblje sa pojedinostima posla i sa granicama njihovih ovlašćenja;
- razmatra probleme drugih, tj. "posmatra ih sa njihovog stanovišta";
- prenosi ovlašćenja za donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti na druge kad god je to moguće;
- pravedan je i dosledan;
- spreman je da prihvati kritiku;
- pomaže drugima, ali tako da ne radi umesto njih;
- deluje kao sposobna i snalažljiva osoba;
- donosi odluke (umesto da ih izbegava);
- zna kako treba rukovoditi grupama;
- svestan je da grupu čine pojedinci."⁽¹⁵⁾

Koliko će menadžer, lider biti efikasan zavisi od vrste i veličine moći koju poseduje. Moć predstavlja sposobnost osobe da utiče na druge ljude. U organizaciji postoje razne vrste moći čiji izvori se posmatraju preko:

- "- položaja;
- sredstava;
- stručnosti;
- društvenog položaja;
- ličnosti;
- informisanosti;
- delegirane moći;
- nagrađivanja;
- prisile;
- moći negativnog delovanja."⁽¹⁶⁾

Moć koja proizlazi iz položaja se zasniva na ulozi koju osoba zauzima u organizaciji. Ona pruža osobi vlast da se urade određene stvari.

Moć koja proizlazi iz upravljanja sredstvima podrazumeva ovlašćenje koje osoba ima nad tokovima novca, sredstava i ljudi, koji su u organizaciji potrebni za obavljanje posla. Takva moć je često velika, pošto se zasniva na ograničenim sredstvima koja je teško obezbediti.

Moć koja proizlazi iz stručnosti zahteva priznanje stručnosti od onoga na koga se moć izražava. Ona se odnosi na znanja iz oblasti poslovanja, proizvodnje, tehničkih znanja.

Moć koja proizlazi iz društvenog položaja se zasniva na poznavanju "uticajnih" i drugih ljudi preko kojih se obavljaju određeni poslovi.

Moć koja proizlazi iz ličnosti se odnosi na ličnost koja svojim ponašanjem i stavovima uliva poštovanje.

Moć koja proizlazi iz informisanosti se zasniva na korišćenju uslova za pristup određenim informacijama – vrsta, obim, korišćenje, poverljivost, značaj.

Delegirana moć se zasniva na poveravanju osobi izvršenje određenog zadatka od osobe na višem položaju u organizaciji.

Moć koja proizlazi iz nagrađivanja se odnosi na ovlašćenje da se daje ili uskraćuje nagrada, unapređenje, lična primanja.

Moć koja proizlazi iz prisile se odnosi na sankcije ukoliko se nešto ne uradi ili se pogrešno uradi.

Moć koja proizlazi iz negativnog delovanja se odnosi na moć kojom se sprečava da se nešto uradi, da se uspori izvršenje poslova, da se iskrivljuju informacije.

2.4 PROMENE I VIZIJA

Brze promene zahtevaju od menadžmenta viši nivo znanja, ovladavanje novim znanjima, korišćenje informatičkih tehnologija u efikasnijoj primeni postojećih profesionalnih znanja. Svet je postao globalno selo. Sve se globalizuje i relativizira. Informatičke tehnologije, genetski inženjering, laseri, automatizovana proizvodnja, su neka od dostignuća koja suštinski menjaju funkcionisanje ekonomije. Ekonomija koja funkcioniše na bazi znanja i informacija. Menadžeri se oslanjaju na tačnu, pravovremenu i delotvornu upotrebu informacija u sistemu upravljanja organizacijom, njenih uzajamnih delova i funkcija, tržišta i okruženja. Bez takvih informacija ne bi bili u mogućnosti donositi kvalitetne, značajne odluke, kao i proces praćenja i sprovođenja odluka i posledice odstupanja.

Kao metod razmatranja promena nastalih upotrebom informacionih tehnologija predložen je metod informacionog lanca vrednosti (Blatberg). Njime je predloženo pet nivoa informacionog lanca vrednosti:

- sakupljanje i prenos podataka,
- upravljanje podacima,
- tumačenje podataka,
- modeli podrške odlučivanju, i
- sistemi podrške odlučivanju.

Ovaj metod pokušava uspostaviti vezu svih bitnih – prelomnih tačaka, u procesu odlučivanja, usmeravajući pažnju na ulogu informacija i njenu povećanu dostupnost, kao i potrebu da se informacijama upravlja – a ne da se disperziona svaki deo brine za "svoje" informacije, i tumačenje pre nego što one postanu važan element donosilaca odluke. "Vrednost informacije proističe iz prihoda od budućih transakcija koji bi bili veći nego inače; od troškova budućih transakcija koji bi bili niži nego inače; ili od vrednosti izvedene iz prodaje same informacije:" (Glejzer)

Pravilnom upotrebom informacionih tehnologija na predmet poslovanja i na tim osnovama potrebama menadžmenta, neophodno je razumeti metod i proces kojim se može stvoriti prilika, šansa, koji se predlaže kao okvir uticaj/vrednost (Hamer i Mandžurijan). Mogući uticaj se posmatra sa stanovišta uticaja na tri oblasti:

- sažimanje vremena,
- prevazilaženje geografskih ograničenja (prostora),
- reorganizacija odnosa.

Sažimanje vremena predstavlja sagledavanje kompleksnog odnosa u funkcionisanju organizacija putem jasnih komunikacionih veza između organizacionih jedinica, funkcija, delova organizacije, između učesnika u poslovnim odnosima i okruženja. Delotvornost zahteva da se ubrzaju poslovni procesi na taj način da budu uspešni ako se smanji protok informacija i pri tome se unapredi – obezbedi odlična (kvalitetna) usluga. Prevazilaženje geografskih ograničenja se ostvaruje postojećom informacionom tehnologijom na taj način što udaljenost delova organizacije nije više problem rada u realnom vremenu. Delotvornost nalaže osvajanje tržišta. Da bi postalo uspešno ovladavanje tržištem, mora se obezbediti kontrola nad globalnim upravljanjem kako bi se osvojila i nova tržišta.

Time se mnogostruko uvećava produktivnost sistema organizacije, njena delotvornost i kvalitet upravljanja. Delotvorni odnosi u organizaciji koji uvažavaju model uticaj/vrednost nalaže zaobilazanje posrednika. Uspešnost se obezbeđuje tada ako se ponavlja nepotpuno znanje i izgrade neraskidive veze. Informaciona tehnologija utiče na uvođenje inovacija i izmenu proizvoda i proizvodnih programa, njihov kvalitet i uslugu. Ona stvara mogućnosti bržeg reagovanja u procesu funkcionisanja poslovne operative, njene uspešnosti ili na vreme otpočinjanja poslovnih aktivnosti u promeni osnovne delatnosti organizacije.

U redovnom obavljanju svojih zaduženja menadžerima su potrebne informacije o unutrašnjoj strukturi organizacije i o okruženju kako bi organizaciju učinili delotvornijom, uspešnijom.

Predloženi model – okvir uticaj/vrednost, pogledajmo na sledećoj slici.

	Vrednost		
Uticaj	Delotvornost	Uspešnost	Novina
Vreme	Ubrzati poslovne procese	Smanjiti protok informacija	Stvoriti odličnu uslugu
Geografija	Ponovno osvojiti oblasti	Obezbediti kontrolu nad globalnim upravljanjem	Prodreti na nova tržišta
Odnosi	Zaobići posrednike	Ponavljati nepotpuno znanje	Izgraditi neraskidive veze

Slika br. 1 Okvir uticaja/vrednosti⁽¹⁷⁾

Mogućnost uticaja informatičkih tehnologija na sve oblasti privrednog i društvenog života je veliki. One ne predstavljaju samo novu delatnost – industriju, nego je to i nov način za tehnološka rešenja u svim industrijama i njihovo poslovanje, nov način trgovinskog, obrazovnog, administrativnog, političkog delovanja. One su "ključna tačka u budućem razvoju ekonomije".

U okviru takvih promena, uloga menadžera se bitno menja. Institut za menadžment u Velikoj Britaniji (1994) je u izveštaju – Razvoj menadžmenta do 2000. godine, na bazi analiza o načinima rada i poslovima kojima treba menadžeri da se bave, ukazao na potrebu osposobljavanja menadžera za rad u 21. veku. Osposobljavanje menadžera bi trebalo usmeriti radi razvoja sposobnosti "da:

- reaguju na promene i da njima upravljaju;
- rukovode multidisciplinarnim radnim ekipama;
- preduzimaju inicijative;
- se pridržavaju ciljeva organizacije ili korporacije;
- razumeju proces poslovanja cele organizacije;
- daju ovlašćenja svom osoblju i ostalima da razvijaju svoje sposobnosti;
- se lično usavršavaju kao menadžeri;
- održavaju motivisanost svog osoblja;
- održavaju vlastitu motivisanost.⁽¹⁸⁾

U okviru istog izveštaja navode se sposobnosti neophodne za uspešno rukovođenje, usmerene na redosled prioriteta. To su sledeće "sposobnosti:

- strateško razmišljanje;
- reagovanje na promene i upravljanje njima;
- orijentacija na "apsolutni kvalitet" i zadovoljstvo potrošača;
- finansijski menadžment;
- podsticanje i omogućavanje doprinosa drugih;
- razumevanje uloge informacija i informacione tehnologije;
- verbalno komuniciranje;
- poznavanje i razumevanje organizacije;
- procenjivanje rizika u donošenju odluka.⁽¹⁹⁾

Malo koji menadžer poseduje sve pobrojane sposobnosti. Neprekidnim procesom sopstvenog osposobljavanja će ih širiti, razvijati. Razviti sposobnosti veštine rukovođenja znači uvažiti vrednost vremena – upravljati vremenom. Vreme je izgovor za zauzetost poslom, za neefikasan rad. Samo neorganizovan rukovodilac i onaj koji ne zna, nema vremena. Efikasan rukovodilac će "stvoriti" vreme. U osnovi, na nedostatak vremena utiču faktori:

- gubljenja vremena, i
- uštede vremena.

Faktori gubljenja vremena se odnose "na:

- dolazak na posao kasno zbog gužve u saobraćaju, zakašnjenje voza, zakašnjenje autobusa, itd.;
- početak planiranog posla sa zakašnjenjem jer ste pre toga morali da obavite neke druge stvari;
- početak planiranog posla sa zakašnjenjem jer je bilo potrebno da se najpre uradi nešto nepredviđeno i hitno;

- prekidanje posla zbog odgovaranja na telefonske pozive;
- prekidanje posla zbog ljudi koji žele da sa vama razgovaraju;
- neraspolaganje osnovnim informacijama koje su vam bile potrebne za obavljanje posla;
- kvar kompjutera ili nekog drugog važnog dela opreme;
- nastanak krize u poslu koju treba odmah razrešiti;
- za posao je jednostavno bilo potrebno mnogo više vremena nego što ste predviđali."⁽²⁰⁾

Ovo su najčešći faktori gubljenja vremena na koje se menadžeri pozivaju. Ima ih još. U varijantama. Menadžeri su u neprekidnoj trci s vremenom. Da bi se ta trka dobila, poželjno je početi od planiranja vremena, usmeravanjem na faktore uštede vremena. Oni se odnose "na:

- sredite svoj sto;
- planirajte poslove jedan dan unapred;
- organizujte druge;
- budite nemilosredni prema gubljenju vremena u sastančenju;"⁽²¹⁾

Pogrešno upravljanje vremenom za posledicu ima stres. To je jedan od najčešćih uzroka. Ima ih i drugih. Oni se pojavljuju kod menadžera i kod radnika. On je u porastu u svim organizacijama, na svim nivoima društva. "Uzroci stresa na radu su:

- malo ili nimalo slobode u pogledu izvršenja odluka ili planova koji se odnose na nečiji posao (nizak nivo samostalnosti na poslu);
- nizak nivo korišćenja sposobnosti;
- niski ili visoki radni zahtevi, intelektualni i fizički;
- jednoličan posao koji se ponavlja uz veoma malo raznovrsnosti;
- neobaveštenost u pogledu budućnosti radnog mesta odnosno organizacije;
- nizak lični dohodak;
- loši radni uslovi;
- rad na poslovima koji se u društvu nisko vrednuju. (Preuzeto od P.Vora, 1992)"⁽²²⁾

Postoje i drugi uzroci stresa. Odnose se na privatni život, na okruženje, na društvenu sredinu. Svi oni zajedno se kumuliraju kod pojedinca. Neophodno je pronaći uzroke stresa – bilo sa poslom, sa privatnim životom, ili drugi uzroci, kako bi se promene otpočele kod pojedinca. Osoba treba da počne od sebe. Na isti način, kao kad počinje promene: Ako hoćeš promeniti svet, počni od sebe.

ZAKLJUČAK

Izloženi metod u radu je jedan aspekt zaokruženih odgovora na kojima mnogi autori i menadžeri u praksi tragaju. Namera nam je bila da izloženi stavovi izazovu kod čitalaca potrebu za dijalogom. Koliko smo u tome uspeali presudiće čitaoci.

LITERATURA:

- SLGRP – Program za reformu lokalne samouprave u Srbiji; Sveske od januara do oktobra 2003. godine.
 Šumpeter J.: Kapitalizam, socijalizam i demokratija, Kultura, Beograd, 1960. godine
 P.F.Drucker: Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995. god.
 P.F.Drucker: Menadžment za budućnost, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995. god.
 Stoner A.F.Dž. i saradnici: Menadžment, Želnid, Beograd, 1997. god.
 Peters T.: Uspešan u haosu, Grmeč, Beograd, 1996. god.
 Fajfild P.: Strategije u marketingu, Clio, Beograd, 2003. god.
 Flečer K.: Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija, Clio, Beograd, 2003. god.
 Deming E.W.: Nova ekonomska nauka, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996. god.
 Tomson R.: Veština rukovođenja, Clio, Beograd, 2000. god.
 Ekonomist – časopis 3/2002: Prilagodavanje realnog finansijskog sektora priključenju EU
 News Adižes, časopis (mesečno izdanje)

NAPOMENE:

1. N.Carić: Podsetnik za menadžere, Svet u kome živimo, News Adižes, 22/juni 2003. god.
2. P.Fajfild: Strategije u menadžmentu, Clio, Beograd, 2003. god. str. 72
3. P.Drucker: Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, str. 211
4. P.Drucker: Isto kao 3, str. 220
5. Stoner A.F.Dž. i sarad.: Menadžment, Želnid, Beograd, 1997. god. str. 6
6. Stoner A.F.Dž. i sarad.: Isto kao 5, str. 8
7. R.Tomson: Veština rukovođenja, Clio, Beograd, 2000. god. str. 20
8. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 10

9. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 14
10. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 15
11. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 15
12. R.Tomson: Isto kao 7, str. 12
13. R.Tomson: Isto kao 7, str. 12, 13
14. R.Tomson: Isto kao 7, str. 14
15. R.Tomson: Isto kao 7, str. 15
16. R.Tomson: Isto kao 7, str. 16
17. K.Flečer: Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija, Clio, 2003, str. 15
18. R.Tomson: Isto kao 7, str. 20, 21
19. R.Tomson: Isto kao 7, str. 21
20. R.Tomson: Isto kao 7, str. 22, 23
21. R.Tomson: Isto kao 7, str. 25
22. R.Tomson: Isto kao 7, str. 29, 30