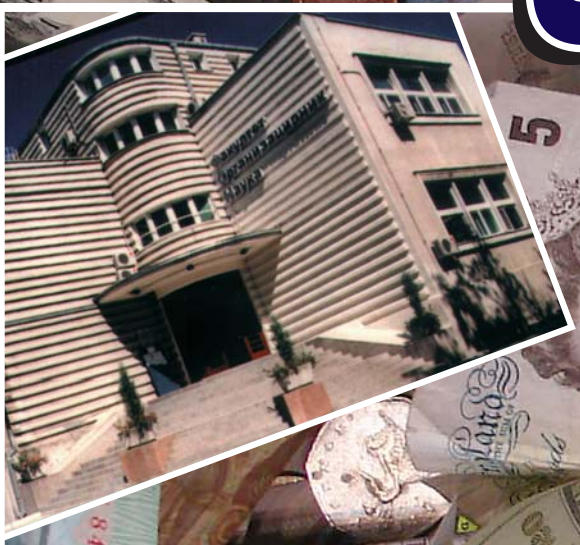
UDK 005

ISSN 0354-8635

management

2008 - 47-48



Fakultet za organizacionih nauka - Univerzitet u Beogradu

FON

1969

management

Broj 47-48, Godina XIII
April 2008.

Izdaje
Fakultet organizacionih nauka – Beograd

Za izdavača:
Dr Nevenka Žarkić Joksimović

Glavni i odgovorni urednik
Dr Aleksandar Marković

Urednik unutrašnje rubrike
Dr Ondrej Jaško

Urednik inostrane rubrike
Dr Jovan Filipović

Redakcioni odbor:
dr Čedomir Nestorović, Faculty of Coimbra, Portugal
dr Dejan Petrović, FON, Beograd
dr Jasmina Ćetković, Ekonomski fakultet, Podgorica, Crna Gora
dr Jasmina Omerbegović Bijelović, FON, Beograd
dr Sonja Petrović Lazarević, Department of Management, Monash University, Australia
dr Milan Martić, FON, Beograd
dr Goran Putnik, Univerzity of Minho, Portugal
dr Mirjana Drakulić, FON, Beograd
dr Miroslav Svatoš, Faculty of Economics, Che sh Republic
dr Milija Suknović, FON, Beograd
dr Robert Leskovar, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija
dr Siniša Nešković, FON, Beograd
dr Roberto Biloslavo, Faculty for Management, Koper, Slovenija
dr Vesna Milićević, FON, Beograd
dr Stanka Setnikar Cankar, Faculty of Administration, Ljubljana, Slovenia
dr Vinka Filipović, FON, Beograd
dr Peter A. Delisle, Austin College
dr Peter Bielik, Faculty of Economics and Management, Slovak Republic
dr Milica Bulajić, FON, Beograd
dr Sladjana Barjakta rović, FON, Beograd

Časopis se redovno referiše u publikacijama:
DEST- Department of Education, Science and Training of Australia
Ulrich Periodicals

Tehnički urednik
Milivoje Radenković
Andrej Novović

Adresa Redakcije
Beograd, Jove Ilića 154
Tel/fax 011/3950-874
E-mail:menage@fon.ac.yu
http://management.fon.bg.ac.yu

Časopis izlazi četiri puta godišnje ili po potrebi
Pretplata za 2008. godinu
5900,oo din

Žiro račun: 840-1344666-69
Štampa
Sigra Star Beograd

CIP Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005
ISSN 0354-8635 = Management (Srpsko izd.)
COBISS.SR-ID 110318855

SADRŽAJ

4 Faktori moći i izbor strategije u pregovaranju
Milan Stamatović, Nebojša Zakić, Ilija Nikolić

13 Upravljanje zaradjenom vrednošću
Wayne F. Abba

19 Savremeni menadžment u sistemu odbrane
Aleksandar Majstorović, Marko Andrejić

28 Različite reakcije radnika na stimulacije menadžera: Studija slučaja
Khalid Alrawi

39 Strukturni i dinamički aspekti virtualnih organizacija
Ivan Stefanović, Sloboda Prokić

44 Konkurentnost putem preduzetništva: Međunarodna analiza
Isabel Martins, Ana Martins, Orlando Petiz

60 Saobraćajna politika izmedju regulacije i liberalizacije
Ljubinko Dedović

65 Podrška marketinga i upravljanja regionalnim inovacijama u okviru upravljanja ljudskim resursima
Ivana Butoracová Šindleryová

72 Marketinške aktivnosti fakulteta
Beba Rakić, Mira Rakić

79 Marketing piva- studija slučaja jedne grčke pivare
Evangelia Blery, Eutyhia Kamaterou

87 Odnosi između pojedinih oblasti menadžmenta kvaliteta i unutrašnjih transfera znanja firme
Dragan Manasijević, Živan Živković, Ivan Mihajlović

Faktori moći i izbor strategije u pregovaranju

UDK 005.21:005.574

Milan Stamatović, Nebojša Zakić, Ilija Nikolić
Univerzitet „UNION“, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

U radu se objašnjavaju glavni elementi pregovaranja, ključni faktori moći u pregovaranju, izbor odgovarajuće preduzetničke strategije i važna etička pitanja. Izbor pregovaračke strategije se zasniva na tome da li nam je bitniji suštinski ishod, ishod odnosa ili obe ove dimenzije. Uspešnost u pregovaranju je stvar shvatanja kako se pregovaranja odvijaju i kako postići optimalni ishod. Svrha ovog rada je da da vodiče za uspešno obavljanje pregovora i kako ih primeniti na različite situacije u kojima se kao pregovarači možemo naći.

Definisanje pregovaranja

Ima brojnih definicija pregovaranja od kojih dajemo tri karakteristična primera. Gulliver definiše pregovaranje kao proces u kojem dve strane, uz podršku drugih, pokušavaju da postignu zajedničku odluku o problemu oko kojeg postoji neslaganje [1]. Prema Robinsonu i Volkovu pregovaranje je proces u kojem učesnici svoje ciljeve unose na pregovarački sto, dele informacije i traže delotvorne alternative [2]. Duening i Sherrill vide pregovaranje kao proces u kojem dve ili više strana pokušavaju da sklope sporazum u situaciji koju karakteriše neki nivo stvarnog ili mogućeg neslaganja [3].

Mada se ove definicije razlikuju u detaljima, one dele neke opšte karakteristike: u pregovaranje je uključeno dve ili više pregovaračkih strana, svaka od njih ima neke ciljeve koji mogu biti manje ili više u nesaglasju, u nekoj formi procesa istražuju se alternative u svrhu postizanja sporazuma između strana.

Elementi pregovaranja

Pregovaranje se, po pravilu, sastoji od sledećih glavnih elemenata:

1. Pregovaranje je prvenstveno *proces* koji uključuje dve strane – dve osobe, dve grupe, dve organizacije ili međulični proces. Pregovaranje je najčešće jedan-na-jedan proces. Takođe, pregovaranje može biti i grupni proces, kao npr. grupa za planiranje koja zajedničkim radom dolazi do strateškog plana. Na pregovaranje se može gledati i kao na proces unutar osobe – debata koja se odvija u nama šta ćemo činiti.
2. Strane imaju nesaglasje *interesa* tj. one se ne slažu oko nečega. To može biti sukob preferencija, nepodudarna mišljenja u vezi prioriteta ili najčešće sukob oko resursa: neslaganje oko toga ko će dobiti koju veličinu, iznos ili dotaciju.
3. Pregovaranje je uglavnom *voljna aktivnost*. Većina pregovarača je retko prisiljena da pregovara; već mi biramo da pregovaramo jer verujemo da će taj proces poboljšati naše ishode. Pregovori su voljni u smislu da uvek možemo da “prihvatimo li ostavimo”, ali pregovaramo da bismo poboljšali ishode kroz dijalog i diskusiju.
4. Pregovori uključuju upravljanje sa dve vrste entiteta: *materijalna i nematerijalna aktiva*. Materijalna aktiva su stvarna pitanja koja treba rešiti putem pregovaranja i većina pažnje u planiranju i pregovorima odnosi se na ovu aktivu. Nematerijalna aktiva je manje vidljiva, više psihološka. Oni kojima se pridaje manja pažnja, mada su ponekad važniji, su psihološki ciljevi i stremljenja. Nematerijalni ciljevi mogu da uključuju nadmoć, “bolje napredovanje od suparnika”, “izgledati izdržljivo i snažno”, “biti pravedan prema svim stranama”, itd.
   Zdravo planiranje u pregovaranju zahteva da strane utvrde svu materjalnu i nematerijalnu aktivu važnu za pregovore, i moraju imati obzira prema onome što je potrebno da se efikasno zadovolji nematerijalna aktiva.
5. Pregovaranje uključuje proces *davanja i uzimanja*. Kada strane predviđaju pregovaranje, početne situacije nisu iste kao one kojima se pregovori završavaju. Formulisanje početnog zahteva se obavlja uz očekivanje da će obe strane to učiniti, da će biti udaljeni u svojim početnim pozicijama, a da će se zatim “cenkati” kako bi došli do zajedničkih tačaka. Naposletku strane očekuju da se približe jedna drugoj, u nekom obliku očekivane ali ne tačno predvidive igre, pri čemu su mogući različiti krajnji ishodi.

Faktori moći u pregovaranju

Postoji mnogo načina kojima pregovarač može postići nadmoć u toku pregovora. *Faktor moći* je element koji značajno može da uveća ili da umanji pregovaračevu sposobnost da postigne ciljeve. Sledećih pet ključnih faktora deluju na takav način. (1) priroda i vrsta raspoloživih informacija, (2) prisustvo konstitutivnih odbora i njihova podrška, (3) vreme i rokovi, (4) alternative u postizanju predloženog sporazuma i (5) lične osobine pregovarača.

Informacije. U srži svog procesa, pregovaranje je razmena informacija; ove informacije su usmerene i organizovane da ubede drugu osobu da ih vidi na naš način. Nije dovoljno da samo izjavimo (ili zahtevamo) da nešto želimo, moramo biti sposobni da navedemo zašto to želimo i da koristimo argumente za ubeđivanje. Stoga, uspešni pregovarači pretpostavljaju koje informacije će im biti potrebne u bilo kojoj situaciji i temeljno se pripremaju. [to je bolja priprema, organizovanje i upotreba informacija, sve je više izgleda da će ta strana imati ubedljiviji slučaj.

Iako se tačna priroda planiranja informacija, koja će određena informacija biti potrebna, menja od jednog pregovora do drugog, sledeća priprema informacija je obično neophodna za uspeh:

- Definicija cijeva: [ta želimo da postignemo? [ta su naši ciljevi?
- Definicija informacija koje su potrebne za zagovaranje naših ciljeva: Kako da gradimo ubedljiv slučaj koji će ići u prilog naših ciljeva? Koje činjenice i cifre su nam potrebne?
- Definicija informacija potrebnih za osporavanje argumenata drugog pregovarača: Možemo li da predvidimo šta će oni želeti? Kako ćemo da osporimo argumente koje će oni da daju?
- Pošto iznesemo svoje argumente, kakvim će oni uzvratiti? [ta možemo da uradimo da opovrgnemo njihove argumente ili njihove pokušaje da podrivaju našu poziciju?
- Kako da definišemo svoj "početni zahtev" i svoja "ograničenja"? Ako brižljivo pripremimo informacije, možemo da donesemo mudre odluke do kog nivoa će naš zahtev biti shvaćen kao razuman, imajući u vidu da ćemo morati da pravimo ustupke, a ipak da postignemo cilj.
- Pregovarači treba da pribave informacije o svom takmacu, o njegovim ciljevima, stilu, reputaciji itd. U svakoj interakciji, naročito takmičarskoj, što više saznamo o suparniku, bolje ćemo predvideti kako će se ponašati.

Bolja priprema, kroz predviđanje potrebnih informacija da bi se uspešno raspravljala pozicija ili osporavali argumenti suparnika, je glavno za uvećavanje nečije moći.

Konstitutivni odbor i organizaciona podrška. U mnogim poslovnim pregovorima, pojedinac ne pregovara samo za sebe. Ciljevi i svrhe su postavljeni zajedno sa drugim osobama i grupama koje će imati korist ako ih postigne ili će izgubiti ako to ne učini. Konstitutivni odbor je grupa kojoj pregovarači pripadaju i čije interese zagovaraju ili štite.

Konstitutivni odbori igraju dve važne uloge u pregovaranju. Prvo, pomažu nam da definišemo naše ciljeve, govore nam šta je prihvatljivo ili ne u smislu početne ponude, cilja i krajnje svrhe. Drugo, konstitutivni odbori nas ocenjuju kada se vratimo sa pregovora. Sude o nama na osnovu onoga što smo postigli, pa nas prema tome nagrađuju ili kažnjavaju.

Postoje sledeći zaključci u vezi sa ulogom konstitutivnog odbora:

- Pošto imaju vrlo malo *direktnog* iskustva sa suparnikom, konstitutivni odbori su skloni da veruju da ciljevi koje su postavili pregovaraču nisu teški za postizanje. Čini se da su konstitutivni odbori skoro uvek "nerazumni" i očekuju više nego što se može postići.
- Pošto obično ne čuju suparnikove argumente iz prve ruke, konstitutivni odbori ne vide razlog da menjaju svoje početne zahteve. Tako je za mnoge pregovarače teže da ubede svoje konstitutivne odbore koji se ciljevi zaista mogu postići nego da ubede suparnike u prirodu svojih ciljeva. Iz ovoga proizilazi da pregovarači moraju stalno isticati svojim odborima šta je to što je moguće i realno u pregovorima, tako da se ne dozvoli da očekivanja izmaknu kontroli.
- Konstitutivni odbori daju pozitivne ocene i nagrade za dobro obavljen posao i negativne ocene i kazne u suprotnom slučaju. Napori odbora su usmereni da nateraju pregovarača da se svom snagom bori za postavljene ciljeve. Takođe ovi odbori upravljaju pregovaračem tako što upravljaju njegovim ovlašćenjem, njegovom sposobnošću da sam obavi posao.

Iako se za one koji su ovlašćeni da mogu sami da sklapaju poslove misli da imaju više moći, neograničeno ovlašćenje obično nije prednost za pregovarača! Svi pregovarači mogu biti izloženi izuzetnim pritiscima od strane suparnika da se saglase; pregovarač koji mora da se dogovori sa svojim konstitutivnim odborom uvek ima "sigurnosni ventil" koji ga štiti da ne podlegne nerazumnim pritiscima.

Kada pregovarač ima konstitutivni odbor koji mu postavi razumne ciljeve i podržava ga u dogovaranju, pregovarač je veoma moćan. Kada konstitutivni odbor ne podržava pregovarača i oštro ograničava njegova ovlašćenja ili kada pregovarač ima neograničena ovlašćenja, njegova moć značajno opada.

Pritisak vremena i rokova. Pregovaranje je u osnovi vremenski ograničena aktivnost. Kako poznata izreka kaže "rad ispunjava raspoloživo vreme", tako i pregovori popunjavaju raspoloživo vreme. To znači da većina ustupaka se pravi pri isteku roka za pregovore.

Postoje mnogi razlozi zašto se ova pojava javlja: strane ne uspevaju da stvore program, izgube osećaj za vreme, raspravljaju predugo itd. Ali najvažniji razlog je da rok stvara odgovarajuće opravdanje za pravlje-

nje ustupaka. Svaka strana može da iznosi svoje argumente i gledište beskrajno dugo; ako nema roka strane će neprestano nastavljati da oklevaju i odlažu kako bi iznurili jedni druge. Ali kad postoji rok, strane ga mogu iskoristiti kao razlog za pravljenje ustupaka. [taviše, odlaganje može biti uspešno za ubeđivanje vašeg konstitutivnog odbora da ste se "držali što je duže moguće" pre donošenja ključnog ustupka.

Kada obe strane imaju isti rok ili ga nijedna nema, snaga roka je izjednačena. Ali kad jedna strana ima rok a druga ga nema, strana bez roka ima prednost. Razlog za to je što strana koja ima rok oseća pritisak da načini pomak ka dogovoru, dok ova strana bez roka ne oseća takav pritisak; i kao rezultat toga, ovaj drugi može da odugovlači i postavlja neodgovarajući pritisak vremena na prvog.

Opcije do sporazuma. Četvrti faktor je moć raspolaganja sa više alternativa. Ljudi stalno pregovaraju kao da je određeni ishod koji žele da postignu *jedini* moguć ishod; shodno tome, oni se u potpunosti predaju tom procesu, radeći štagod je potrebno da završe posao. To je neproduktivno pregovaračko ponašanje; u emotivnoj vrelini pregovaranja, postajemo isuviše predani da dobijemo posao samo da bismo stekli osećaj psihološkog uspeha iz zaključenja pregovora. Psiholozi nazivaju ovaj proces prevelike posvećenosti "hvatanje u zamku". U takvoj situaciji ponašamo se kao da smo zavisni od željenog cilja. Tako se ponašamo jer smo emocionalno angažovani; jer ne možemo da se povučemo pred obavezama, koje su obično javno objavljene, a da ne pomislimo da ćemo izgledati slabo i glupo; i jer smo uložili već toliko vremena, novca i energije da ne možemo da dozvolimo da se povučemo.

Dobre opcije (za mogući sporazum u raspravi) daju nam moć jer nas oslobađaju ovih dinamika. Ne moramo više da insistiramo da bi smo postigli dogovor "po svaku cenu". Ako imamo dobru opciju, onda nećemo imati ikakvo osećanje očajanja; ako posao propadne uvek imamo mogućnost da se vratimo na tu ideju. Takođe, dobre opcije se ponašaju kao alternativa "krajnjem rešenju" ili "ograničenjima". Ako imamo dobru opciju onda treba da nastavimo pregovaranje samo ako će nam na izvestan način pružiti *bolju* opciju. Fisher i Ury nazivaju to *najbolja alternativa za pregovarani sporazum* – BATNA, skraćenica od engleskih reči *best alternartive to a negotiated agreement* (u daljem tekstu ćemo koristiti izraz *najbolja alternativa*) [5]. Najbolje alternative nam omogućavaju da našim suparnicima kažemo kako da uobliče svoje ponude, jer posao o kome se raspravlja mora biti bolji od naše najbolje alternative da bismo ga smatrali privlačnim; takođe nam pruža moćno oruđe za ubeđivanje naših suparnika da posao mora da zadovolji naše potrebe.

Lična moć. Pregovarači imaju i određene lične kvalitete koji ih mogu učiniti moćnijim. Oni uključuju:

- *Ubedljivost*. Dobri pregovarači mogu da zastupaju svoje gledište i da grade argumente na način koji ih čini uverljivim. Dobro logično razmišljanje, dobre komunikacijske veštine (kontakt očima, jasan glas) i jaka *lična* posvećenost ciljevima doprinosi ubedljivosti.
- *Postojanost*. Dobri pregovarači su postojani. Na početku ne prihvataju *ne* kao odgovor. Pregovarač mora da bude oprezan da ne ispadne dosadna "napast", ali isto tako mora da pazi da se ne povuče samo zato što je prvi odgovor na njegov zahtev bio ne. Postojanost pomaže dobrim pregovračima da otkriju da ima mnogo *možda*, *moguće* ili *zavisi* od, iza prvog *ne*.
- *Integritet i karakter.* Uspešni pregovarači uživaju ugled za svoju pouzdanost, poštenje i principijalnost. Ako su naš karakter i motivacija sumnjivi, ljudi će odbijati da pregovaraju sa nama jer se plaše da ne budu izigrani ili nisu sigurni da ćemo ispuniti obaveze. Suprotno tome, ako imamo ugled visokog integriteta, ljudi će želeti da pregovaraju sa nama jer znaju da govorimo istinu, da je ponuda poštena i da ćemo se pridržavati sporazuma.

Svaki od ovih faktora može ili da uveća ili da umanji uspešnost pregovarača. Pregovarači koji se osećaju nemoćno treba da prouče kako svaki faktor deluje u predstojećim pregovorima i da istraže načine ili da uvećaju sopstvenu moć ili umanje suparnikovu.

Kako odabrati pregovaračku strategiju

Savage, Blair i Sorenson su naveli dva pitanja koja treba da odrede izbor strategije. Prema ovim autorima pre odabiranja strategije pregovaranja, rukovodilac treba da uzme u obzir svoje interese kao i interese organizacije [4]. Ovi interesi će oblikovati odgovore na dva osnovna pitanja: (1) Da li je suštinski ishod veoma važan za rukovodioca? (2) Da li je ishod odnosa važan za rukovodioca?

Prema ova dva kritična pitanja moramo se odnositi zasebno. Iako svi ishodi mogu izgledati "veoma važno" u nekom trenutku, mora se odličiti koliko visok prioritet pitanja u pregovorima zaista imaju. Takođe mora se odlučiti o bitnosti odnosa između pregovarača. Svaki pregovor ima ishode odnosa kao i suštinske odnose pregovora – kako sada pregovaramo, imaće uticaja na kvalitet našeg odnosa u budućnosti. Odnosi se mere činiocima kao što su: stepen nezavisnosti između nas (koliko zavisimo od ponašanja druge strane da bismo postigli sopstvene rezultate?); vremenski razmak odnosa (da li predviđamo da ćemo raditi dugo u budućnosti?); nivo prijateljstva koji osećamo prema drugoj

strani i korektnost i lakoća komunikacije sa drugom stranom.

Duening i Sherill ističu da suštinski ishodi i ishodi odnosa nisu uzajamno isključivi, ali opredeljenje za jednu kategoriju kao dominantnu u odnosu na drugu, će uticati na izbor pregovaračkih strategija [2].
Prema Savageu, Blairu i Sorensonu [4], u osnovi postoje četiri glavne strategije pregovaranja, zasnovano na tome šta nam je važno – suštinski ishodi ili ishodi odnosa, što je dato na slici 1.

Otvorena podređenost. Strategija koju treba slediti kada su strane jako zabrinute za odnos a kada je suštinski ishod manje važan, jeste *otvorena podređenost*. U ovoj strategiji, ustupamo pred pregovaranjem na suštinska pitanja da bismo drugu stranu učinili "srećnom", odnosno, dajemo im ono što žele, a čuvamo i poboljšavamo odnos. Drugi nazivi za ovu strategiju su *ustupak* ili čak *ulagivanje*. Zašto bi pregovarač odabrao ovu strategiju? Može postojati nekoliko razloga:

- Pregovaraču uopšte nije stalo do suštinskih pitanja, već želi nešto drugo od suprotne strane.
- Pregovarač je voljan da trguje sa mogućim suštinskim ishodima u sadašnjim pregovorima zarad bolje prednosti u budućim pregovorima.
- Pregovaraču je iskreno stalo do odnosa i ne želi da povećava napetost mogućim sukobom oko tekućih pitanja.

Podređenost je teška strategija za neke pregovarače jer se čini snishdljivom i ponižavajućom. Ali iskusni pregovarači će se složiti da je u nekim slučajevima itekako podesno dozvoliti drugoj strani da pobedi i tako sačuvati odnos i priliku za kasnije, kada su ulozi mnogo važniji i primamljiviji.

Stragegija 1 POUZDANA SARADNJA Obe vrste ishoda važne	**Stragegija 2** OTVORENA PODREĐENOST Prvenstvo ishodu odnosa
Situacija 1 • Suštinski ishod veoma važan: DA • Ishod odnosa veoma važan: DA	**Situacija 2** • Suštinski ishod veoma važan: NE • Ishod odnosa veoma važan: DA
Stragegija 3 OŠTRO TAKMICENJE Prvenstvo suštinskom ishodu	**Stragegija 4** AKTIVNO IZBEGA - VANJE PREGOVORA Nijedan ishod nije važan
Situacija 3 • Suštinski ishod veoma važan: DA • Ishod odnosa veoma važan: NE	**Situacija 4** • Suštinski ishod veoma važan: NE • Ishod odnosa veoma važan: NE

Slika 1. *Četiri strategije pregovaranja*

Aktivno izbegavanje. Strategija koju pregovarač treba da sledi kada mu ni suštinski ishod ni odnos nisu važni, poznata je kao aktivno izbegavanje. Na taj način, u nekim okolnostima, pregovarač može da odredi da se vrlo malo može postići pregovorima o suštinskim pitanjima i da je odnos dovoljno nebitan da bi se i na to trošila energija. Samo odbijanje da se pregovara je najagresivniji oblik izbegavanja, drugi oblici su prijatniji, kulturniji i društveno prihvatljiviji kao jednostavno kada ne izražavamo veliku zabrinutost ili primedbe i koncentrišemo se na stvari koje teško mogu da budu produktivnije.

Konkurentska strategija (oštro takmičenje). Konkurentska strategija se zastupa kada je pregovarač zabrinut za ishod ali ne i za odnos sa drugom stranom. Ona se sledi kada je neko voljan da učini sve što je potrebno da bi postigao ciljeve. Konkurentska strategija (*dobijem-izgubiš*) se obično primenjuje kada su sledeći uslovi prisutni: (1) pregovarač ima kratkoročne ciljeve, treba da obezbedi najbolji mogući dogovor sada, ne brinući o tome šta će se desiti u budućnosti; (2) pregovarač veruje da su ciljevi dve strane u osnovi nepodudarni, odnosno, što više druga strana dobije, to manje za mene; (3) pregovarač veruje da je druga strana vrlo verovatno takmičarski orjentisana, što opravdava, čak čini nužnim da odabere oštro takmičenje da zaštiti sebe; (4) kada se pregovaračima koji imaju malo iskustva u pregovorima kaže da pregovaraju, oni će verovatno primiti neke ili sve osobine klasičnog takmičarskog pregovarača.

Konkurentska strategija zahteva definiciju nekih "tačaka" u opsegu cenkanja. Ove tačke su sledeće:

- Prva tačka je *ciljna tačka* koja označava gde bi pregovarač želeo da završi pregovore. Na primer, ako je cilj kupiti polovno vozilo, ciljna tačka je količina novca koju bi neko optimalno želeo da potroši. Pretpostavimo da je 250.000 rsd dovoljno da se kupe odgovarajuća kola. Ova svota može biti određena na osnovu ušteđevine i zarade, određivanjem vrste kola koja su potrebna i odabirom onih do 250.000 rsd ili obaveštenjem da je neko toliko platio za njegova polovna kola. Iako bolje planiranje ciljne tačke vodi većoj spremnosti da se nje držite tokom pregovora, bilo koji dobar argument vodi postavljanju razumne ciljne tačke.
- Druga tačka je *tačka otpora*. Ovo je krajnja tačka preko koje pregovarač neće da ide. Npr. pregovarač je odlučio da ni pod kojim okolnostima neće potrošiti više od 300.000 rsd za vozilo. Ovo je njegova tačka otpora. Prednost tačke otpora, naročito unapred postavljene, je da omogućava pregovaraču da ne bude uvučen u posao kojim će kasnije biti nezadovoljan.
- Treća tačka je postojanje najbolje alternative

(BATNA). Razlika između nje i tačke otpora je ta da je najbolja alternativa dogovor kome se pribegava ako ishod tekućih pregovora nije postignut, a tačka otpora je tačka na kojoj ispadamo iz pregovora. Najbolje alternative nude rešenje koje možemo da tražimo ako se tekući pregovori ne odvijaju dobro. Jedna veoma uspešna strategija je da se neguje odgovarajuća najbolja alternativa i da se insistira da naš protivnik mora da se ili složi ili da ponudi bolju opciju od naše kako bi zaključili posao. Ako znamo za druga dobra kola koja sigurno možemo da kupimo za 270.000 rsd, moramo da insistiramo na tome da naš protivnik je voljan da proda svoja za manje od 270.000 rsd ili ćemo se odlučiti za našu najbolju alternativu.

- Poslednja predodređena tačka je *početna ponuda*, koja je pregovaračeva početna pozicija: prva ponuda ili zahtev. Počevši sa ponudom a zatim praveći ustupke, pregovarač očekuje da se kreće od početne tačke do cilja. Ovo je najteža tačka za definisanje, jer ona zavisi manje od onoga što mi želimo ili možemo da platimo a više od okolnosti u kojima pregovaramo. U tabeli 1 pretpostavimo da se pregovarač odlučio za početnu ponudu od 200.000 rsd.

Tabela 1 Definicija opsega cenkanja – kupčeva perspektiva (u 000)

Pocetna ponuda	Ciljna tacka	Najbolja alternativa	Tacka otpora
200 rsd	250 rsd	270 rsd	300 rsd

Ove četiri tačke obrazuju pregovaračev *opseg cenkanja.* Posmatrajući ovaj opseg u mogućnosti smo da razgovaramo o suštini konkurentskog pregovaranja (tabela 1). Opseg cenkanja kreće se od početne ponude, gde pregovarač "počinje" sa prvom ponudom, do tačke otpora, preko koje pregovarač neće ići.

U većini pregovora, *započinjemo pregovore poznavajući samo naše tačke*. Možda čak ne znamo početnu ponudu našeg protivnika. Na primer, ako je na kolima istaknuta cena, to je prodavčeva početna ponuda; ali ako na nalepnici piše "Na prodaju" ili ako se nadmećemo za kola na neviđeno, nemamo nikakvu drugu informaciju sem našeg planiranja. Stoga, što više informacija dobijemo o početnoj ponudi, ciljnoj tački i tački otpora druge strane to ćemo inteligentnije isplanirati naš sopstveni opseg. Takođe, jasno je da treba da planiramo naše sopstvene ciljne tačke i tačke otpora unapred, kako bismo bili sigurni u naše planiranje, i kako bismo razumeli da ćemo možda morati da menjamo ove procene kada dođemo do informacija o drugima.

Dobijanje informacija o protivnikovoj početnoj ponudi, ciljnim tačkama i tačkama otpora su *osnovni deo* strategijskog razvoja. Na primer, kada se određuje početna ponuda, iskustvo nam govori da treba napraviti početnu ponudu koja ostavlja prostora pregovaraču za ustupke a ipak pruža dogovor koji je jednak, ako ne i bolji, nečijoj ciljnoj tački. Tako bi jedan kupac želeo da potroši 250.000 rsd za polovan automobil, i voljan je potroši i do 300.000 rsd za odgovarajući, ali svakako se neće buniti ako kupi za 280.000 rsd! Da bi to učinio, kupac treba da zna koliko malo može da ponudi a da ne uvredi prodavca. Na žalost, nema pravila u praksi za to; ona se značajno razlikuju od pregovora do pregovora i od industrije do industrije. Ako postoji aktivno "tržište" za bilo koju vrstu robe i usluga (kao što su automobili ili početne plate za zaposlenje) tržište je verovatno definisalo opšte prihvatljiv početni opseg.

Važno je za pregovarača da zna opseg pre početka pregovora, ako je to moguće. Značajno narušavanje opsega može prouzrokovati glavne probleme: izrazito visoka ili niska početna ponuda izazvaće gubitak kredibiliteta. Da bi se saznalo više o uobičajeno prihvaćenom opsegu na bilo kom tržištu, treba pitati ljude koji su pregovarali o sličnim stvarima, čitati članke na tu temu ili potražiti savet stručnjaka.

Strategija saradnje. Strategija koju treba slediti kada su i suštinski ishod i ishod odnosa važni jeste ona koja se tiče pouzdane saradnje (*dobijem-dobiješ*). Pregovarač želi da postigne dobar suštinski ishod a takođe da obezbedi i da odnos zadrži otvorenu komunikaciju, poverenje i volju strana da istraju u tekućim pregovorima. Strane se često odnose prema pregovaračkim situacijama kao prema "problemima koje treba rešiti" pre nego kao prema konfrontacionim raspravama. Da bi se uspešno postigao rezultat a da se istovremeno održi odnos, strane moraju često da žrtvuju nešto od suštinskih pitanja kako bi uspešno očuvali i zaštitili odnos.

Prema Fisheru i Uryju iza suprotnih pozicija leže ne samo konfliktni, već i zajednički i podudarni interesi. Mi težimo da pretpostavimo da zato što je pozicija pregovarača druge strane suprotna našoj, njihovi interesi moraju takođe biti suprotni. U mnogim situacijama, međutim, ispitivanje ishodišnog pitanja će otkriti postojanje mnogo više interesa koji su zajednički ili podudarni nego onih koji su suprotni [5].

Metod, koji su ovi autori [5] nazvali "principijelni pregovor", može se sumirati u sledeće ključne tačke:

1. *Ljudi* – odvajanje ljudi od problema,
2. *Interesi* – usredsređenje na interese, ne poziciju,
3. *Izbori* – stvaranje različitih opcija pre odlučivanja šta raditi i
4. *Kriterijumi* – nastojati da rezultati budu zasnovani na objektivnim merilima.

Pristup principijelnog pregovaranja je sličan onom opisanom od Menkel-Meadow [6] u kome ona suprotstavlja prednosti izvedene iz pristupa rešavanja problema ograničenjima uključenim u pregovaračke strategije zasnovane na takmičenju, gde maksimizovanje dobitka pojedinca, na račun drugog, je vrhovni princip, za šta ova autorka tvrdi da je zasnovano na pogrešnim pretpostavkama.

Tako pregovori koji naglašavaju saradnju, mogu da se svedu na dva osnovna pristupa procesu saradnje – pristupi koji vide pregovore kao rešavanje zajedničkog problema i model principijenog pregovora koji su osmislili Fisher i Ury.

Glavni koncepti uspešnih principijelnih pregovora i rešavanja problema su sledeći: (1) svaka strana bi trebalo da se posveti razumevanju stvarnih potreba i ciljeva druge strane, (2) svaka strana treba da se obaveže na slobodan protok informacija, (3) svaka strana mora da se obaveže da dođe do najboljeg rešenja problema, koje zadovoljava potrebe obe strane.

Imajući u vidu da su se obe strane obavezale da slede navedene obaveze, na osnovu modela koji su osmislili Fisher i Ury [5], ključne tačke u sarađivačkoj strategiji detaljnije ističemo:

Odvajanje ljudi od problema. Kada strane koje pregovaraju imaju suprotne ciljeve ili su u sukobu, one su veoma sklone da stvari gledaju iskrivljeno. Naše ideje, potrebe i očekivanja postaju "ispravne", a one druge strane "pogrešne". [taviše, sopstvene simpatije i antipatije prema ljudima uopštavamo prema našem viđenju valjanosti njihovih ciljeva i stremljenja. Uspešni sarađivački pregovori zahtevaju da budemo u stanju da odvojimo ličnost od procesa, kako bismo valjano komunicirali sa drugom stranom i postigli odgovarajuću podelu očekivanja i gledišta. Fisher i Ury [5] kažu da treba da budemo "fini prema ljudima ali čvrsti prema problemu" – da se prema ljudima odnosimo sa poštovanjem ali da zauzmemo strog pristup u rešavanju problema i obezbedimo da svačiji ciljevi i nastojanja budu zastupljeni i objedinjeni.

*Usredsređenje se na potrebe i interese, ne na pozicije***.** Razlika između pozicije i interesa je najbolje izražena kao razlika između *šta* želimo i *zašto* to želimo. U svojim početnim izjavama, pregovarači definišu svoje pozicije: izjava o zahtevima, pozicijama i ciljnoj tački sporazuma. Obično je ova zajednička izjava pozicija ta koja predstojeće pregovore čini da po svojoj prirodi izgledaju sukobljeno, ili u najboljem slučaju da strane ne mogu da postignu ništa više od kompromisa. Međutim, prelazeći na interese, strane mogu da otkriju da njihove prikrivene potrebe, vrednosti i interesi nisu zapravo u većem sukobu i da je moguće pronaći zajednički prihvatljivo rešenje. Interesi se mogu otkriti postavljanjem pitanja drugoj strani o njihovoj poziciji, da saznate "zašto žele ono što kažu da žele". Potrebno je i sebi postaviti ova ista pitanja ako nameravate da podelite ove interese sa drugima.

Smišljanje različitih opcija za zajednički dobitak. Pregovarači bi trebalo da stvore zajedničku izjavu koja predstavlja njihove interese, jer će ta izjava biti problem koji treba da se reši. Sledeći korak je da se navedu mogući alternativni načini za rešavanje problema i izlaganje nekih ili svih interesa. Postoje brojni načini smišljanja opcija. *Iznenadna ideja* je tehnika koja se koristi kada treba da se reši problem a pregovaračke strane se razlikuju u željenom rešenju; strane se podstiču da navedu alternativa rešenja, bez rasprave, ocenjivanja i prosuđivanja kvaliteta bilo koje od njih. "*Razvlačenje pite*" se koristi kada je pregovor oko podele ograničenih resursa; ovde se smišlja kako da se obezbedi više resursa tako da, ako strane moraju da podele resurse, podela bude izvršena da obezbedi više od 50 procenata za svaku stranu. *Nespecifična kompenzacija* je postupak kojim se nastoji da jedna strana dobije nešto što nije nužno deo pregovaračkog paketa ali je dovoljno da izloži potrebe i interese i dozvoli drugoj strani da postigne svoje.

Insistirati na korišćenju objektivnog merila. Bitan element u sarađivačkoj strategiji je da se napravi dobar izbor opcija tražeći načine da se smanji obim opcija. Strane mogu da smanje spisak opcija koristeći utvrđeni sistem bodovanja, pri čemu se većina opcija eliminiše i ostaju najbolje. Ove opcije treba ocenjivati na osnovu nekog oblika "objektivnog merila" koje će klasifikovati koja rešenja su najvišeg kvaliteta, koja su najviše odgovarajuća obema stranama i td. Ako strane mogu da se dogovore koja merila treba da se koriste za ocenjivanje rešenja, one su vrlo blizu sporazuma. Ako se očekuje da izbor alternativa bude veoma problematičan, tim pre se može zagovarati razvijanje i uklapanje merila za procenu rešenja pre nego što se raspravljaju i procenjuju sama opciona rešenja.

U ovoj vrsti pregovaranja strane treba da nastoje da *sastave jasan sporazum* što zahteva precizno zapisivanje rešenja i plana njegove primene. Obično se dešava da kada strane pokušaju da sačine nacrt preciznog jezika i plana skriveni nesporazumi i nejasnoće izađu na površinu. Na ovom stupnju pregovora praktično je koristiti "postupak jednog teksta" gde jedan pregovarač pokušava da zabeleži precizni jezik i tekst sporazuma. Onda ovaj sporazum strane razmenjuju dok se ne slože oko jezika, rokova, uslova itd. Sličan rezultat može se postići ako strane vode pregovarački proces u prostoriji koja ima tablu ili računarski ekran. Proces zapisivanja njihovog tekućeg rada počinje da iznosi na površinu moguće nejasnoće, sve ih razjašnjava i smanjuje verovatnoću da će se problemi pojaviti kako strane izvršavaju sporazum.

Etika pregovarača

U kompetitivnom i moralno neperfektnom svetu poslovni ljudi su suočeni sa ozbiljnim etičkim izazovima. Prema Crantonu i Deesu [7] makvijelistički jaz između onoga šta se radi i šta (idealno) treba da bude urađeno realan je u poslovnom pregovaranju. Svakako makvijelistički odgovor čini stvari lošim, ali čisto moralistički (ili filozofski odgovor) će verovatno biti neefektivan. Potrebno je istraživati različite načine za sužavanje pomenutog jaza i nastojati povećati poverenje i otvorenost.

Ocenjivanje pregovaračke strategije mora da uključi etiku. U tom smislu možemo postaviti relevantna pitanja: zašto se javlja neetičko ponašanje, koju vrstu neetičkog ponašanja pregovarač može da doživi i zašto etički standard treba da bude deo procesa?

Zašto se javlja neetičko ponašanje. Ima verovatno mnogo razloga za neetičko ponašanje. Uz rizik pojednostavljivanja, najčešći činioci koji motivišu neetičko ponašanje su sledeći:

Konkurencija. Sama priroda takmičenja tera ljude na ponašanja koja će ih dovesti do konkurentske ivice, čak i kada se ta ivica kreće izvan granica pravila. Pravila "prikladnog" i "neprikladnog" ponašanja treba da budu uspostavljena i jasna svim stranama, takođe treba da budu eksplicitno odobrena od svih strana tj. da se svi slažu da igraju po tim pravilima. Pregovori su posebno osetljivi na nejasnoće jer se uopšte očekuje da će se pregovarači upustiti u izvesno "legitimno nepoštenje" u svojim pokušajima da zadovolje svoje interese. Tako se očekuje npr. da pregovarači s vremena na vreme "blefiraju" svoje namere ili da ne kažu "celu istinu" iznevši svoju krajnju tačku. Za nove pregovarače, težak deo je određivanje razdelne linije između "legitimnog" i "nelegitimnog" nepoštenja!

Zadovoljenje ega i pohlepa. U okruženju gde su strane motivisane ka samozadovoljenju, služeći potrebama sopstvenog ega, i "izgedajući dobro" važnoj publici (izgledajući uspešno, moćno, bogato i sl.), etički standardi često mogu biti narušeni. Iskrivljujemo pravila da bismo išli napred, poričemo da smo nešto pogrešno uradili, zataškavamo greške, odbijamo da preuzmemo odgovornost ili da ih ispravimo. Više nas brine društveno odobravanje i priznanje nego pravila koja smo narušili da bismo dotle stigli. Iako sociolozi tvrde da je "ja generacija" prošla, njeni tragovi ostaju u našoj potrazi zadovoljenja ega a na štetu pravila.

Uspostavljanje pravde. Pregovarač može da veruje da se prema njemu nepravedno odnosilo i da mu je potrebno da se "osveti". Tom logikom, drugi je već stekao nepoštenu konkurentsku i taktičku prednost, i naš pregovarač treba da preduzme "drastične mere" da bi povratio nešto moći i kontrole. Laganje u varanje u pregovoru su često motivisani izjavom da je "druga strana već to radila"; iako logika nalaže da dve pogrešne stvari ne daju jednu ispravnu, emocionalno zadovoljenje proizašlo iz čina osvete često pobeđuje.

Kratkoročni izgledi. Najčešća kritika mnogih pregovarača je ta da dele kratkovidi, kratkoročni fokus u svojim delovanjima. Cilj da se bude uspešan u kratkom roku vodi ih ka tome da zanemare dugoročne odnose. Konkurentska ponašanja su prikladnija za kratkoročne, pojedinačne pregovore, ali ako se koriste u dugoročnim odnosima, narušiće i uništiti ove odnose. Kratkovidni, kratkoročni fokus mnogih pregovarača često ih vodi u takmičarske i čak neetičke taktike da bi obezbedili trenutnu prednost.

Uobičajene vrste neetičkog ponašanja. Navodimo nekoliko vrsti neetičkog ponašanja koje se mogu javiti u pregovaranju:

- *Selektivno otkrivanje i preterivanje*. Isticanje jedne strane slučaja i zanemarivanje druge.
- *Pogrešno prikazivanje*. Pregovarač je namerno nepošten u vezi sa željenim sporazumom, ili tačkom otpora.
- *Krivotvorenj*e. Davanje netačnih informacija.
- *Obmana*. Prethodna ponašanja su slična obmani u tome da se stvara logika koja navodi drugog pregovarača da donese zaključke koji nisu istiniti. U svojim izraženijim oblicima, obmana može da se pretvori u prevaru kada pregovarači "potvrđuju" činjenice, događaje i rad koji su, jednostavno rečeno, lažni.
- *Nanošenje direktnog i namernog zla*. Ovo je najoštrije narušavanje etike, može da uključuje teške prestupe kao što su: špijuniranje suparnika i krađa dokumenata, njihovo blaćenje u očima drugih širenjem laži ili ometanje njihovog rada da ih sprečimo u uspešnom nadmetanju.

Primena etičkih načela u pregovoru. Pregovarači moraju da razumeju sopstvene etičke standarde i ograničenja. Sledeći faktori moraju da uđu u etičko rezonovanje:

- Pregovarač mora da shvati da navedeni i drugi činioci neetičkog ponašanja mogu da utiču na svakoga, čak i na najčasnije. Konkurencija, pohlepa, prilika da se stekne prednost, naročito kada zaboravimo da ono što radimo sada može da nas progoni u budućnosti, iskrivljuju naša stremljenja na mnogo načina.
- Pregovarači moraju da definišu svoja ograničenja unapred. Oni moraju da razviju ličnu veru, skup načela koji razjašnjava šta će a šta neće raditi! Ovaj lični kodeks je obično oblikovan ličnim standardima poštenja i integriteta, verskim i filo-

zofskim učenjem i često teškim posledicama sopstvenog ili tuđeg neetičkog ponašanja.

- Pregovarači moraju da prepoznaju da definisanje etičkih granica u sukobu i pregovorima nije apsolutno. Kao što je ranije rečeno, izvesna količina "legitimnog nepoštenja" se uglavnom smatra prikladnom u pregovorima. Ne postoje opšte prihvaćeni kodeksi etike koji pomažu pregovračima da definišu šta je prikladno (kao npr. etički kodeks za advokate ili neke druge profesije). Većina pregovarača čini se da se slaže da blago preterivanje i selektivno otkrivanje (naglašavanje pozitivnih osobina nad negativnim i ne saopštavanje krajnje tačke) su prihvaćeni u okviru etičkih granica pregovora ali drastičniji oblici kršenja etike, mogu biti neprimereni i manje prihvatljivi. Etički izazov u pregovorima je da ne otkrivate i odajete isuviše, ali i da ne ispadnete oni koji iskrivljuju istinu i pravila na način koji uništava tkivo poverenja i odnosa između strana.

Zaključci

Ovaj rad je usredsređen na ključne aspekte pregovaranja u poslovnim odnosima. Sledeće osnovne komponente moraju biti uzete u obzir pri planiranju i izvršenju bilo kojih pregovora:

- Dobro shvatanje glavnih elemenata pregovaranja.
- Uloga ključnih faktora moći u pregovaranju.
- Značaj suštinskih ishoda i ishoda odnosa za obe strane.
- Etička načela i njihovu primenu u pregovoru.

Navedene četiri kategorije imaće snažan uticaj na vrstu strategije koju će pregovaračke strane odabrati. Uspešni pregovarači shvataju kako ovi faktori doprinose čvrstim dogovorima i pokušavaju da upravljaju njima u datom strategijskom planiranju i izvođenju.

LITERATURA

[1] Gulliver P., Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective, Academic Press, New York, 1979

[2] Robinson W., Volkov V., Supporting the Negotiation Life Cycle, Communications of the ACM, 41(5), 95-102, 1998

[3] Duening T. N., Sherrill W. W., Entrepreneurism, Atomic Dog, Cinncinati, 2006

[4] Savage G.T., Blair J.D., Sorenson R.L., Consider both relationships and substance when negotiating strategically, Academy of Management Executive, 3, 37-47, 1989

[5] Fisher R., Ury W., Patton B., Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in, Houghton Mifflin Books, 1991

[6] Menkel-Meadow, C., Toward another view of legal negotiation: the structure of problem solving, UCLA Law Review, 31(4), 754-842, 1984

[7] Cramton P. C., Dees G. J., Promoting honesty in negotiation: an exercise in practical ethics, Business Ethics Quarterly, Volume 3, Issue 4. 1993

Upravljanje zarađenom vrednošću
Od vladinih ugovora do širokog spektra upravljanja projektima

UDK 005.8

Wayne F. Abba

Upravljanje stečenom vrednošću nastalo je 1960-ih godina kao tehnika kojom se upravljalo velikim ugovorima u Ministarstvu odbrane SAD. Tokom godina i posle stotina ugovora, pokazalo se da EVM (upravljanje stečenom vrednošću) predstavlja najuspešniji način merenja napretka u postizanju ugovorenih ciljeva i procene troškova po završetku posla. Sada je primena UZV obavezna za sve vladine agencije u SAD. Njihova potraživanja sredstava moraju da sadrže i ubedljive poslovne situacije u kojima je prikazana efektivna primena EVM, kako za vladu tako i za izvođača.

U ovom radu pratimo EVM od njegovog nastanka u vladi i objašnjavamo zašto se sve više prihvata u svetu kao izborni alat za **integrisanje obima posla i plana i merenja učinka** u projektno orijentisanim preduzećima. Pored vladinih projekata, EVM se sve više prihvata kada se radi o projektima svih veličina, i to iz nekoliko razloga. Prvo, Vlada SAD i njeni saugovarači razvili su jedan standard Američkog Instituta za nacionalne standarde (ANSI) za EVM. Ovaj standard, ANSI/EIA 748, objavljen 1998. godine i zamenio je vladine odredbe, a prihvatile su ga kompanije u raznim oblastima industrije. Drugo, EVM ima jeftin softver za upravljanje projektima što ga je učinilo prihvatljivim za sve vrste projekata, bez obzira na veličinu. Treće, Institut za upravljanje projektima prihvatio je EVM i objavio je standard za primenu postupaka u EVM.

Ovi uticaji – promovisanje od strane vlade, tehnološke inovacije i podrška industrijskih i profesionalnih udruženja – uticali su na to da EVM postane **vodeći model za integrisano projektno upravljanje**. Bez obzira da li se radi o vladi ili o industriji, menadžeri mogu da primenjuju EVM kako bi objektivno merili napredak na projektima u svom portfelju, da bi kvantifikovali rizik i da bi donosili utemeljene odluke u najboljem interesu svojih stejkholdera.

Uvod

U ovom radu razmatramo iskustva autora u jednoj velikoj organizaciji za projektno upravljanje – Ministrastvu odbrane SAD, i kojoj je radio od 1982. do 1999. godine kao viši analitičar za sprovođenje ugovora za veliki broj raznih proizvoda, među kojima su avioni, brodovi, terenska vozila, softver, svemirski brodovi, elektronika i oružje.

Važno je uzeti u obzir ovo iskustvo, pošto su koncepti upravljanja koji su kasnije prihvaćeni svuda u svetu upravo nastali u MO (Ministrastvo odbrane), razvijali se tokom autorovog radnog angažmana i nastavili da se razvijaju pod vođstvom industrijskih i profesionalnih udruženja. Uprkos razlikama koje postoje između vlade i komercijalnog poslovanja, u svim projektima važe isti osnovni principi upravljanja.

Vlada je sklapala ugovore za istraživanja i razvoj i proizvodnju, za celovite sisteme i za podsisteme kao što su avionski motori, za potpuno nove sisteme i za unapređenje starih – ukratko, čitav asortiman nabavki za potrebe odbrane.

U MO su stalno težili unapređivanju projektnog upravljanja. U MO su učili na greškama i išli dalje. Kako je rasla baza znanja, MO je razmenjivalo informacije sa istraživačima u vladi i u akademskim institucijama, kako bi shvatili trendove i poboljšali upravljanje.

Ministarstvo reaguje na izazove u upravljanju tako što se oslanja na projektno upravljanje i na jaku industrijsku osnovu. Ministarstvo i njegovi saugovarači autori su velikog broja koncepata koji se danas koriste u projektnom upravljanju. Na neki način, MO i odbrambena industrija predstavljaju ogromnu „laboratoriju“ za upravljanje projektima u kojoj se testiraju nove ideje. One koje su dobre izdržaće probu vremena, one koje nisu, odbacuju se.

Integrisano upravljanje projektima

Naša priča počinje 1960-ih, kada su rezultati projekata u sektoru Odbrane često bili nezadovoljavajući. Isporuke su kasnile, a prekoračenje troškova postalo je uobičajena pojava.

Da bi se rešili problemi izazvani sve većom složenošću projekata, razvijene su nove tehnike upravljanja, kao što je evaluacija programa i tehnika revizije, ili PERT i PERT COST. Do 1964. godine Armija, Mornarica i Vazduhoplovstvo razvili su oko deset različitih verzija.[1] Ovo je usložavalo poslovanje dobavljača za poslove MO pošto je svaki novi ugovor posebno precizirao uslove pod kojima dobavljač treba da vodi posao.

Menadžeri svih odeljenja proučavali su kako se u najboljim američkim kompanijama upravlja projektima. Posmatrali su kako Boeing, Lockheed, Martin Marietta i drugi organizuju, planiraju, finansiraju, struktuiraju, izvode i izveštavaju o svojim projektima, ovladali su osnovnim elementima i 1967. uneli su ih u odredbe u

oblasti odbrane, ne kao specifična uputstva, nego kao stavove kojima se definišu osnovne odlike efektivnog sistema kontrole upravljanja.[2]

Centralni koncept bio je „Upravljenje zarađenom vrednošću“ ili EVM (Earned Value Management), veoma moćna tehnika upravljanja koje je projektno upravljanje podigla na viši nivo. Do tada su se projektni menadžeri uglavnom bavili tehničkim izvođenjem i planom.

Pre nego što je nastao EVM, troškovi po izvršenju ugovora merili su se jednostavnim poređenjem planiranih sredstava koja su se trošila u određenom trenutku sa stvarno izvršenim troškovima. Ovakav postupak nazivao se „plan potrošnje“ i imao je značajnu slabost: nije mogao da pruži objektivan uvid u to koliko je posla zaista obavljeno u poređenju sa planom.

U slučaju EVM, od dobavljača se zahtevalo da svoj rad na projektu, planove i troškove uključe u jedinstven plan. Kada su sprovodili ugovorene poslove, mogli su da mere kako napreduju po svakom ovom parametru, da koriste ove informacije kako bi preciznije prikazali status rada unutrašnjem rukovodstvu i korisnicima i da vrše pouzdane procene u vezi sa novcem i vremenom koje im je potrebno da završe ugovoreni posao.

Ministarstvo je utvrdilo i objavilo postupke za pregled i odobravanje sistema upravljanja ugovaračima. Onda bi ugovarač mogao da koristi odobreni sistem za ugovaranje sa bilo kojim korisnikom iz armije, mornarice ili vazduhoplovstva. Ova nova filozofija predstavljala je veliki iskorak unapred a izveštaji ugovarača doprineli su da se u Penragonu stvori baza znanja koja će se kasnijih godina pokazati kao neprocenjivo vredna.

Upravljanje i problemi u izveštavanju

EVM je postalo zvanična politika u odbrani 1967. godine. Godine 1982. autor je počeo da radi u Birou Sekretara odbrane, gde je narednih sedamnaest godina proveravao izveštaje dobavljača iz Armije, Mornarice i Vazduhoplovstva, pripremao analize za više zvaničnike u Pentagonu i razvijao novu politiku upravljanja.

Ubrzo je otkrio da EVM ne funkcioniše kako bi trebalo. Dobavljači za Vazduhoplovstvo dostavljali su validne informacije, ali oni u brodogradnji za Mornaricu nisu. Programi za brodove redovno su se pojavljivali u vestima i predstavljali su ubedljivi dokaz da se upravlja pogrešno.

Tokom 1980-ih autor je proveo mnogo vremena ocenjujući sisteme upravljanja u brodogradilištima i ispravljajući greške. Kada je MO privelo ovaj posao kraju, brodogradnja je bila efikasnija, sistemi upravljanja dovedeni su na nivo standarda za vazduhoplove, a izveštaji o učinku bili su mnogo bolji.

Fijasko A-12

Krajem 1980-ih desila su se dva događaja koja su značajno uticala na upravljanje projektima. Prvo, 1989. godine EVM kancelarija MO premeštena je iz finansijske organizacije u sektor nabavke, čime se približila onima koji odlučuju. Novi lideri bili su zadovoljni što imaju na raspolaganju već dokazano uspešno EVM. Drugo, novodošli službenici iz administracije Džordža H.W. Buša zatražili su od kancelarije EVM da analizira rad na jednom veoma poverljivom programu, mornaričkom A-12 Avenger II „nevidljivom“ bombarderu.

Program A-12 bio je tako osetljiv da je njegovo postojanje držano u tajnosti. Ali, samo jednim uvidom u informacije o stečenoj vrednosti, specijalisti EVM u Pentagonu shvatili su da je program veoma loš. Izveštaj o analizi brzo je doveo do Sekretara odbrane.

Analiza je pokazala da dva dobavljača, General Dynamics i McDonell Douglas rizikuju da izgube najmanje milijardu dolara po ovom ugovoru. Ako se projektovanje i problemi u proizvodnji ne reše, dobavljači će izgubiti još više novca – a nije bilo sigurno da će se rešiti.

Istraživanje sprovedeno u Mornarici pokazalo je da dobavljači u programu A-12 nisu efektivno koristili informacije o stečenoj vrednosti. Do kraja 1990. godine bilo je jasno da je program potpuno neuspeo.[3]

Sekretar za odbranu izjavio je:“Ovaj program se ne može održati ako ne zatražim od Kongresa još novca i ako ne raskinem ugovor sa dobavljačima. Ali ja sam odlučio da to ne uradim. Niko mi ne može tačno reći koliko je još novca potrebno da se ovaj program nastavi, a ne verujem ni da je ovaj reskid ugovora u nacionalnom interesu. Ako ne možemo da iskoristimo novac poreznika na pravi način, nećemo ga ni koristiti.“[4]

Ugovor je okončan po defoltu, što znači da se od dobavljača tražilo da vladi vrate više od milijardu dolara. Oni nisu pristali i tužbom su se obratili Saveznom sudu SAD tražeći odštetu.

A-12 predstavljao je najveći slučaj prekida ugovora u istoriji. Parnica koja je počela pre više od deset godina još nije okončana, uprkos pet ročišta iz kojih je proisteklo više od šezdeset miliona dokumenata. Na prva četiri ročišta dobavljači su dobili spor. Ipak, sudija nije prihvatio da se u spise unese dokaz o informacijama o stečenoj vrednosti.

Kada je viši sud presudio da je prekid ugovora posledica poslovanja dobavljača i oborio odluku ovog sudije, on je 2001. godine konačno prihvatio da sasluša i dokaze EVM.[5] Avgusta iste godine povukao je svoje ranije presude i presudio spor u korist vlade.

Kako sada stvari stoje, dobavljači vladi duguju oko 2,5 milijarde dolara u gotovini, uključujući pripisane kamate, a ova suma se uvećava za više od 200000 dolara dnevno, kako žalbe ometaju konačno poravnanje.

Jedno je jasno – ovaj slučaj nije trebalo da dospe na sud. Sudnica nije pravo mesto za upravljanje projektima. Podaci o zarađenoj vrednosti jasno su ukazivali na status ugovora i trebalo je da se sve okonča pregovorima. Ko god da pobedi na kraju, poreski obveznici će izgubiti milione dolara koje će otići na naknade advokatima.

Teško je promeniti kulturu u bilo kojoj birokratiji – ako iko uopšte može da „promeni kulturu". Ali je moguće promeniti ponašanje, posebno kada je katalizator promene kriza ili neuspeh formata A-12. Ovo je nanelo štete mnogim karijerama u industriji i u vojsci, a Mornarica je isto tako imala probleme, pošto je sve starijim avionima bilo teško upravljati.

Pozitivna strana bilo je to što je fijasko A-12 izazvao hitne promene, pošto su Mornarica i njeni dobavljači preduzeli korake da poboljšaju upravljanje projektima. Program izrade vazduhoplova koji je zamenio A-12, F/A-18E/F Super Hornet, odgovornost za upravljanje učinkom – zarađena vrednost – prešla je u nadležnost projektnih i proizvodnih timova, koji su vršili kontrolu jednom nedeljno.

Ugovor o razvijanju Super Horneta potpisan je sa kompanijom McDonnell Douglas za sumu od 3,4 milijarde dolara. Izvršen je na vreme i u okviru budžeta, a odgovorio je svim zahtevima u proizvodnji.

Pre dve godine kompanija Boeing preuzela je Mc Donnel Douglas. Od tada su menadžeri na programima kao što je Super Hornet unapređeni na više položaje i usvojili su EVM za Boeing-ove komercijalne poslovne letove, pošto su shvatili da se EVM može koristiti na projektima svih veličina, po skali koja koristi iste osnovne principe i alate.

Međunarodno interesovanje za EVM

Neuspeh i kriza izazivaju promene u ponašanju u svakoj birokratiji. Nažalost, izgleda da je to svuda istina. Istovremeno kada je MO SAD otkrivalo probleme u upravljanju i izveštavanju na A-12 i na drugim programima, i drugi su u drugim zemljama nailazili na slične teškoće.

Prvo je Australija, a onda i Kanada poslala u Pentagon svoje predstavnike da potraže bolje tehnike upravljanja. U Australiji je to zahtevao Istražni komitet Parlamenta nakon nekih ozbiljnih prekoračenja troškova na australijskom programu za proizvodnju brodova za mornaricu i na izgradnji nove zgrade Parlamenta. U Kanadi je ovakav postupak zahtevao Sekretarijat uprave Ministarstva finansija kada su se pojavili problemi u programima vladine informacione tehnologije.

Godine 1995. ove tri zemlje potpisale su memorandum u kojem prihvataju sisteme upravljanja dobavljačima koji su prihvaćeni u bilo kojoj od ove tri zemlje. Kada su u Švedskoj i u Velikoj Britaniji saznali za ova dostignuća i počeli da koriste EVM, ove zemlje su osnovale Savet za upravljanje međunarodnim poslovanjem kao forum za razmenu informacija.[6] Kroz ovu saradnju izgrađen je sistem uzajamnog poverenja i poštovanja, ne samo između vlada, već i između njihovih dobavljača.

Uloga Vlade

U svakoj zemlji vlada finansira kapitalne projekte kao što su putevi, mostovi, narodna odbrana, informacione tehnologije itd. Vlada takođe obezbeđuje zakonski okvir za kupovine i upravljanje koje sprovodi. Stoga vlade imaju ogroman uticaj koji ostvaruju kroz potrošnju i zakonsku regulativu. Ali političkim promenama vlade dolaze i prolaze i možda nemaju onu dalekosežnu viziju šta je potrebno da bi se u velikim organizacijama unapredilo upravljanje projektima.

Pošto je potvrdila svoj ugled, kancelarija EVM u MO dobila je podršku lidera iz svake nove administracije, čak i od onih koji su zagovarali promene. Inicijative za kontrolu poslovanja i reformu nabavki u odbrani u Klintonovoj administraciji su, po mišljenju autora, bile najdalekosežnije.

Jednim potezom pera, Sekretar za odbranu predsednika Klintona stavio je van snage hiljade vojnih standarda i drugih odredaba. Birokratija je pred sobom imala jasan izbor – ili da menja način na koji posluje ili da ne posluje uopšte. Na kraju, lideri iz MO su reafirmisali EVM i prihvatili ga kao deo reforme nabavki za potrebe odbrane.

Ovi lideri su podsticali i međunarodnu i međuagencijsku saradnju. Sa njihovim odobrenjem MO je ostvarilo kontakt sa drugim vladinim organizacijama, posebno sa agencijom NASA. Jedno vreme NASA je imala svoje sopstvene posebne zahteve u upravljanju ugovaranjem iako je potpisivala ugovore i sa kompanijama koje su imale i ugovore sa odbranom.

Tokom 1990-ih MO i NASA su uskladile svoje politike. Ipak, druge vladine agencije kao što su Sektor transporta i Energetski sektor su ili ignorisale EVM ili ga nisu uzimale mnogo ozbiljno. Krajem 20. veka, Kancelarija za upravljanje i budžet u izvršnom birou Predstednika poslala je svim federalnim agencijama isti EVM koncept kakav su koristili Ministarstvo odbrane i NASA. OMB (Kancelarija za upravljanje i budžet) takođe je zahtevala od agencija da jednom godišnje pri-

javljuju status stečene vrednosti tokom procesa razrade budžeta. Otada je svake godine OMB usavršavala svoje zahteve i kažnjavala, odnosno nagrađivala agencije u skladu sa kvalitetom njihovog poslovanja i primenom EVM.[7]

Uloga industrije

Kada je autor počinjao da radi u Kancelariji Sekretara za odbranu, odnos vlade i industrije bio je suparnički. Što je više ulazio u problematiku napetosti, bilo mu je sve jasnije da su pritužbe industije opravdane. Vladini ugovori zahtevali su preveliki broj detalja i suviše su zadirali u postupke upravljanja u industriji.

Zvaničnici u Odbrani raspravljali su o ovim pitanjima i o tome koliki stepen fleksibilnosti vlada može da ostavi industriji. Godine 1995. MO je predložilo Industrijskoj asocijaciji za narodnu odbranu (NDIA) da nadležnost za industrijske procese preusmeri sa vlade na industriju. NDIA je prihvatila izazov.

Kada je prvi nacrt ugovora bio spreman, NDIA je poslala primerak ugovora MO i zatražila komentar. Pošto je ugovor veoma ličio na odredbe EVM u MO, zvaničnici iz sektora odbrane bojali su se da je NDIA možda sačinila ovakav dokument samo da bi udovoljila interesima svog glavnog klijenta.

Na zahtev MO, NDIA je pozvala druge industrijske i stručne asocijacije da učestvuju, a onda je uverila MO da ovaj dokument predstavlja njihov stav. Završilo se tako što je 1998. godine Američki nacionalni institut za standarde (ANSI) objavio prvi integrisani standard za projektno upravljanje u svetu.[8] Godine 1999. MO je ove standarde uvrstio u svoje zahteve prilikom nabavki. Ovo je predstavljalo značajan korak i prenosu nadležnosti za standarde u industrijskom menadžmentu sa vlade na industriju.

Godine 2002 MO je preduzelo sledeći korak. Zatražilo je od svih vladinih agencija da primenjuju ANSI standard kao osnovu projektnog upravljanja i izveštavanja. Kad agencije podnesu OMB svoje predloge budžeta, moraju da prilože jake poslovne primere za svoje kapitalne investicije, i da ih potkrepe planom za projektno upravljanje zasnovanom na standardu ANSI.

Na ovaj način, vladina reforma koja je započela u MO sada je u potpunosti definisana ANSI standardom, a sve vladine agencije su stavljene u istu ravan u smislu očekivanja od upravljanja. Od agencija se očekuje da ispune 90% ciljeva u oblasti troškova, planiranja i izvođenja, s tim da jednom godišnje izveštavaju OMB, pri čemu prilažu i podatke o EVM njihovih dobavljača.

Tokom 1990-ih dogodio se možda najveći potres u istoriji industrije, kada je američka industrija vazduhoplova spala sa 26 dobavljača na četiri. Oni koji su opstali, Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman i Raytheon svoje organizacione sisteme upravljanja definišu EVM standardom.

Kako u svoje komercijalne poslovne letove uključuju EVM, kompanije koje su uključene u poslove odbrane počinju da shvataju da EVM nije korisno samo za velike vladine ugovore, već i za male projekte i za projekte koji se finansiraju u okviru kompanije.

Pojedinačnim kompanijama nije lako da otvoreno razgovaraju sa svojim klijentima o pitanjima upravljanja. Ipak, to je značajno za bezbednost. MO je putem NDIA podsticalo kanale otvorene komunikacije sa industrijom. Kada bi došlo do problema, o njima se raspravljalo otvoreno na sastancima, a obe strane bi odredile članove zajedničkih radnih timova koji bi nalazili rešenja.

Uloga stručnih asocijacija

Stručne asocijacije su veoma značajne u upravljanju projektima. Godinama je jedina asocijacija koja se interesovala za EVM bila Asocijacija za upravljanje poslovanjem (PMA). Krajem 1990-ih PMA je otkrila Institut za projektno upravljanje (PMI) i odlučila da svojih 800 članova ujedini sa 35 000 članova u PMI, tako da je nastao PMI koledž za upravljanje poslovanjem. Godine 2005. PMI je objavio Standarde postupaka za upravljanje stečenom vrednošću, čime je ova tehnika upravljanja postala dostupna za oko 250 000 članova PMI širom sveta.

Međunarodni trendovi

Australija već duže od deset godina uspešno primenjuje EVM kao vladinu odredbu. Kanada takođe primenjuje EVM već duže od deset godina, a prihvatila je standard ANSI zato što sa SAD ima bliske trgovačke veze.

Švedska i Velika Britanija su odnedavno počele ozbiljno da se interesuju za EVM, tačnije od kraja 1990-ih. U ovim zemljama su prvi eksperimenti bili uspešni i EVM je šire prihvaćeno. Velika Britanija postaje svetski lider u ovoj oblasti, pošto EVM koriste građevinske kompanije, a uvodi se i u inicijative „pametnih nabavki“ Ministarstva odbrane. Asocijacija za projektno upravljanje Velike Britanije izdala je CD pod naslovom „Upravljanje zarađenom vrednošću: uputstva APM za Veliku Britaniju“ koja NDIA prihvata kao ekvivalentna ANSI standardu.

Projektno upravljanje u tranziciji

Američka iskustva sa EVM ponovila su se i u drugim zemljama. Pravac kretanja je uglavnom bio od vlade prema industriji. Usput su se javljali tipični problemi:

Da li vodeću ulogu treba da preuzme vlada ili industrija? To obično biva vlada, ali napredak se ne može postići ako se ne sarađuje sa industrijom.
Koliko će biti teško da se primeni ovaj novi koncept upravljanja? Neće biti lako, ali ništa što vredi ne dobija se lako.

Budućnost EVM

Kako će se EVM razvijati u budućnosti? Ovakva predviđanja baš i nisu spekulativna: sve ovo se već odvija u naprednim organizacijama, ali će biti potrebno neko vreme da bi postalo standard.

Možda je najznačajniji trend sve veća povezanost između projektnog upravljanja i poslovnih ciljeva organizacije. Vlade zahtevaju moćan poslovni program koji je podržan čvrstim planom za realizaciju projekta. Industrija zahteva bolje rezultate već u startu.

Bolja integracija sistema upravljanja olakšava uvođenje uobičajenih tehnika upravljanja projektima u manje, jednostavnije projekte. Sistem upravljanja preduzećem može se projektovati tako da ne zahteva da se svi projekti izvode na isti način, a da se ipak svakim od njih može dosledno upravljati i da se može dosledno meriti.

Potreba za alatima u preduzećima dovela je do izrade efektivnijeg softvera u upravljanju. Alati koji su se ranije koristili na najvišem nivou sada su prilagođeni za širu primenu, a alati koji su se primenjivali na nižim nivoima usavršeni su, tako da je u čitavom ovom spektru stvorena veća vrednost i sposobnost.

Naravno, sprovođenje promena u ovako širokom opsegu nije lako. Ali, to što svaka promena predstavlja izazov ne znači da je ne treba sprovesti. Slične kompanije u Australiji, Kanadi, Velikoj Britaniji i SAD su sve prošle kroz slične faze. Njihovi predstavnici otvoreno i iskreno govore na međunarodnim skupovima. Oni opisuju uspehe i izazove i znaju da sva ova iskustva treba razmenjivati ukoliko želimo da unapredimo znanja o upravljanju projektima.

Kad se razmišlja o ovakvim pitanjima, treba imati na umu jednu suštinsku razliku između upravljanja u vladi i u komercijalnom poslovanju. Ako kompanija donese fatalno pogrešnu ili ne-etičku odluku, odgovornost je na njenim vlasnicima. Kompanija može da propadne – setimo se samo kompanija ELRON i WorldCom.

Vlada ne može da funkcioniše na ovaj način. Ona svojim građanima mora da obezbedi bezbednost i usluge. Kada u tome zataji, to se oseti u novčaniku svakog poreskog obveznika i svake poslovne organizacije. Javnost s pravom očekuje da njihova vlada posluje po najvišim etičkim pravilima i da primenjuje najbolje moguće tehnike upravljanja. Projektno upravljanje zasnovano na zarađenoj vrednosti predstavlja svetski standard.

LITERATURA:

Fox, J.R., „Koreni sistema zarađene vrednosti“, Merljive novosti, objavila Asocijacija za upravljanje poslovanjem (sada Institut za projektno upravljanje Koledža za upravljanje poslovanjem), mart 1996, str. 9-12

Uputstva Ministarstva odbrane 7000.2, „Merenje učinka za izabrane nabavke“, 22. decembar 1967 (ukinuto; zamenjeno odredbama MO 5000.2-R, „Obavezni postupci u glavnim programima nabavki za odbranu i Glavni programi za nabavku sistema automatizovanih informacija, Deo 3.3.4.3, 15. mart 1996)

Ministarstvo odbrane SAD, sektor Mornarice, „Istraga slučaja A-12“ Memorandum za sekretara Mornarice, autor Chester Paul Beach: Kancelarija sekretara Mornarice, 28. novembar 1990.

Sekretar za odbranu Sekretaru Mornarice, „Status programa A-12 borbenog aviona sa nosača“, 14. decembar, 1990.

Autor je razgovarao sa veštakom vlade SAD koji je prisustvovao petom suđenju u slučaju A-12.

Autor je u ime Ministrastva odbrane SAD sastavljao nacrt i pregovarao o Memorandumu o Sporazumu sa organizacijama za odbranu Australije i Kanade i bio prvi predsedavajući Međunarodnim savetom za upravljanje.

Videti www.whitehouse.gov/omb/.

ANSI standard EIA-748 dostupan je na stranici ANSI, http://webstore.ansi.org/.

PMI standardni postupci za upravljanje zarađenom vrednošću dostupni su na veb stranici Instituta za projektno upravljanje, www.pmi.org.

Wayne F Abba

G. Abba se povukao iz javne službe u Ministarstvu odbrane SAD 1999. godine. U svetu je poznat kao vodeći stručnjak za upravljanje stečenom vrednošću a radi i kao samostalni konsultant u oblasti projekata za javni sektor i upravljenje ugovaranjem. Aktivan je na Koledžu za upravljanje poslovanjem Instituta za projektno upravljanje, u Nacionalnoj asocijaciji industrija za odbranu, Društvu za procenu i analizu troškova i Nacionalnoj asocijaciji za upravljanje ugovaranjem.

Savremeni menadžment u sistemu odbrane

UDK 005:355.45

dr Aleksandar Majstorović
dr Marko Andrejić
Vojna akademija Beograd

Osnove na kojima se zasnivaju planovi u sistemu odbrane često su vrlo nesigurne zbog dinamičnih promena u sistemu, a posebno u njegovom bližem i daljem okruženju. Pa ipak, planski i organizovani rad i u tim uslovima a posebno u oblasti izbora, stvaranja i razvoja savremenih menadžera su nužnost, ali i potreba, a planiranje ljudskih resursa u uslovima neizvesnosti upravo je i obaveza i izazov za najviši nivo menadžmenta i planske organe u sistemu odbrane Republike Srbije i svim njegovim delovima. Pravilna selekcija, opremanje adekvatnim znanjem i pravilan razvoj vojnog menadžera omogućuju mirniji rad i manje "vanrednih zadataka" u sistemu odbrane. Potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni trendovi u oblasti vojnog menadžmenta zahtevaju da se napravi fotorobot vojnog menadžera 21. veka: poželjna znanja, vaspitanje, edukacija, ponašanje, tehnike i metodologija koju koristi u svom radu. Razvijene zemlje i njihovi sistemi odbrane odavno su shvatili da je menadžment naučna disciplina vrlo bitna za uspešno funkcionisanje sistema i iz tih razloga mu pridaju adekvatan značaj. Upravo zbog toga odlučili smo da se u ovom radu pozabavimo upravo tom tematikom u okviru sistema odbrane Republike Srbije.

Uvod

Živimo u vremenu velikih promena i izazova, tako da postojeću društvenu realnost karakterišu velike organizacione formalne i suštinske promene, promena vlasništva nad kapitalom, promena sistema vrednosti, pluralizam mišljenja, odsustvo straha i jake razorne propagande na unutrašnjem planu, insistiranje na transparentnosti u radu, ofanzivno proklamovanje i zalaganje za doslednim poštovanjem ljudskih prava i sloboda, opšta dostupnost informacija, visok nivo aspiracija kod ljudi uopšte. Od običnih ljudi se očekuje i zahteva mnogo, a nudi se zauzvrat malo. Ideali ljudi su se suštinski promenili. Sve je manje ljudi koji su spremni da se bore za neke više ideale po cenu narušavanja svog komoditeta, a naročito je manje i onih koji su spremni da za svoje ideale podnesu najveću žrtvu, svoj život.

Ljudi lakše ili teže prihvataju prisutne promene, pomažu ih ili im se suprostavljaju, doživljavaju ih kao uspeh ili poraz, kao gubitak ili dobitak, pritom reagujući na različite načine: oduševljenje, rezignacija, indiferentnost, pasivan i aktivan otpor. Tim promenama, životom, radom i ponašanjem u njima treba upravljati, a to je posao donosilaca strateških odluka (menadžera) i rukovodilaca. Posebno je karakterističan i značajan menadžment i rukovođenje životom i radom u sistemu odbrane.

Može se slobodno reći da su: trenutno stanje u sistemu odbrane, potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni upravljački trendovi postavili veliki izazov pred menadžere u odbrani. Menadžment u sistemu odbrane Republike Srbije, u vremenima koja su ispred nas dobija na značaju i mora ofanzivno i javno da preuzima ulogu prednjeg odreda[1]. Da bi se vojni mendžeri uspešno nosili sa naraslim problemima neophodno je da postoji dugoročna koncepcija razvoja sa ugrađenim organizacionim aspektom, da se kontinuirano vrši kvalitetan izbor ljudi za dužnosti vojnih menadžera i da se kontinuirano radi na njihovom obrazovanju i osposobljavanju. Potrebe savremene prakse, koja podrazumeva krizne situacije, borbu protiv terorizma i kontinuiranu pripremu za eventualne buduće ratove, nalažu da za rukovodioce (menadžere) u sistemu odbrane treba birati ljude sa liderskim predispozicijama (sposobnostima i sklonostima) i menadžerskim znanjima, školovanim za posao koji rade. Za sada ne postoje pravilno i potpuno razrađeni kriterijumi, javni i opšte poznati, vezani za izbor i postavljenje vojnih menadžera na određene rukovodeće dužnosti. Postojeći izbor metoda ne isključuje u dovoljnoj meri subjektivizam i značajno umanjuje (gotovo eliminiše) uticaj javnosti - transparentnost[2]. Smatra se da u našoj praksi egzistiraju dva globalna tipa menadžera:

- oni koji dobro poznaju rad sa ljudima;
- oni koji dobro poznaju tehnologiju posla kojim se
- bave ljudi kojima oni rukovode.

Teško je sresti menadžere koji dobro poznaju i jedno i drugo, a upravo to je potrebno operativnoj delatnosti (poslovanju, u najširem smislu) sistema odbrane. Zato dobrih menadžera ima malo, upravljački jaz je svakim danom sve veći i potrebno je ubrzano otpočeti sa školovanjem upravljačkog kadra uz nove sadrža-

[1] **A. Majstorović i M. Andrejić: Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, 10. medunarodna konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću", DQM Građevinski fakultet Beograd, jun 2007, str 422.**

[2] **A. Majstorović: Državna revizija u sistemu odbrane, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2008, str. 144.**

je i metodologiju. U teoriji (a i u operativnoj praksi) se javljaju dve vrste problema kada je u pitanju pravilan izbor vojnih menadžera:

- nedovoljan broj kandidata (alternativa) koji ispunjavaju definisane uslove,
- neobjektivan i neoptimalan izbor jednog, između više kandidata koji ispunjavaju uslove i nepravilno rangiranje ostalih kandidata.

Vrlo je važno da potencijalni kandidat želi (pored znanja, poželjnih osobina i umeća) da obavlja rukovodeću funkciju. Svaki uspešan sistem, a to naročito važi za sistem odbrane, treba da bude radno stimulativan i da pravilno i optimalno koristi ljudske resurse (i sve druge resurse) kojima raspolaže.

U ovom radu razmatraće se i predložiti moguća metodologija izbora, stvaranje i razvoj vojnih menadžera i prezentirati relevantna znanja potrebna savremenom i uspešnom vojnom menadžeru. Sagledaće se poželjne predispozicije i razvojni put, kao i obrazovanje vojnih menadžera. Naglasak će pritom biti na sadašnje - mirnodopsko funkcionisanje menadžmenta u sistemu odbrane, jer bi analiza menadžmenta iz prethodnih ratova bila nesvrsishodna u kontekstu ovog rada, a eventualna projekcija menadžmenta u nekim budućim krizama i ratovima ne bi mogla da ima zadovoljavajuću pouzdanost, zbog prevelikog obima nepoznatih faktora.

Valja takođe naglasiti da prilikom izbora vojnih menadžera i njihovog postavljenja na dužnost mora se, pored sistemskog promišljanja, uvažiti i situacioni pristup i analizirati svako konkretno rukovodeće mesto - javna funkcija (operativne dužnosti u jedinicama trupnog nivoa, u komandama operativnog nivoa, u upravama, u obrazovnim i naučnim ustanovama, u istraživačkim ustanovama itd), a samim tim i precizno definisan profil menadžera za konkretno radno mesto.

Specifičnosti menadžmenta u sistemu odbrane

Određene specifičnosti u smislu složenosti vojnih organizacionih sistema (borbeni sistem, proizvodni sistem, sistem logistike, poslovni sistem, fluktuacija kadra: stalni i privremeni sastav), sloboda i ljudskih prava, autonomnosti odlučivanja, kadrovskih rešenja, način funkcionisanja i dr, čine menadžment u sistemu odbrane znatno složenijim nego što je to slučaj sa civilnim organizacionim sistemima. S obzirom na specifične karakteristike vojnih organizacionih sistema, ukoliko se uspostavi destimulativan sistem nagrađivanja, onda može doći do forsiranja osrednjosti, primene dvostrukih standarda u izboru i vođenju kadra, do opstrukcije, izbegavanja radnih obaveza i drugih negativnih posledica. Osnovni principi na kojima se izgrađuju odnosi unutar sistema odbrane, a naročito između menadžera i ostalih članova treba da:

o svim važnim pitanjima sistema ne odlučuju direktno svi njegovi članovi;
menadžer vrši organizaciono-tehničko-koordinacionu ulogu u cilju efektivnog, efikasnog i ekonomičnog izvršenja zadatka;
menadžer pomaže svim članovima radne grupe u procesu kreiranja i oslobađanja njihove volje, stvaralaštva i sposobnosti, radi što boljeg osposobljavanja za visokoproduktivan rad i aktivno učešće u unapređenju samog menadžmenta i ukupnog poslovanja sistema[3].

U tom smislu, najvažnije karakteristike posla savremenog vojnog menadžera su:

- zahtev za menjanjem sebe i drugih;
- prikupljanje informacija, određivanje problema, donošenje odluka za rešavanje i njihovo rešavanje;
- rešenja problema mora sprovesti u odluke i akcije;
- organizacioni okvir u kojem deluje: Deluje sa položaja koji daje moć unutar piramidalne strukture, ali i odgovornosti. Njegovi stavovi su autoritativni. Ljudi koji su u piramidi ispod njega, sebe vide zavisnijim od njega, nego obrnuto. Mnoge snage u njegovoj okolini deluju tako da ga na tom položaju održavaju. Uprkos velikoj i nezavisnoj moći menadžer je ipak zavistan od podređenih zbog veličine organizacije i tehnologije i dr. (određivanje problema, prikupljanje podataka, analitika, donošenje odluke, sprovođenje odluke u delo). Funkcije obavlja putem uticaja na druge ljude i mora se postaviti tako da uvek može tražiti još više. Od njega se traži, a i on sam treba da deluje kao produžetak ega nadređenog. Od njega se zahteva da misli stvaralački i izvorno, ali i da deluje onako kako bi to radio njegov šef u sličnoj situaciji.

Suština menadžmenta uopšte jeste u nalaženju takvih suptilnih načina za vršenje pritisaka na podređene koji će izazvati najmanje suprotnosti i konflikata između podređenih i nadređenih, između proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa, između ostvarenih rezultata rada i raspodele dobiti i očuvati postojeće odnose, način funkcionisanja i postojeću raspodelu statusnih pozicija. Menadžeri u sistemu odbrane, pored opšteljudskih kvaliteta (emocionalna i akademska inteligencija, energija, kreativnost, volja i čvrst karakter) treba da imaju i posebne kvalitete koji su svojstveni našem čoveku i našoj sredini – podneblju, a to su sposobnost za izbor i razvoj kadrova, te poznavanje ljudi i njihovih problema, pravilno procenjivanje njihovih prednosti i nedostataka i pravilno korišćenje njihovih sposobnosti[4].

---

[3] **A. Majstorovic i M. Andrejic: Teorijski aspekti upravljanja ljudskim resursima u sistemu odbrane, Novi glasnik br. 2/2007, Vojnoizdavacki zavod Beograd, 2007, str. 71-72.**

[4] **A. Majstorovic i M. Andrejic: Teorijski aspekti upravljanja ljudskim resursima u sistemu odbrane, Novi glasnik br. 2/2007, Vojnoizdavacki zavod Beograd, 2007, str. 74.**

Od menadžera se uvek traži da bude i lider, tj. da uživa veliki lični autoritet i moć i da je u stanju da uspešno obavlja sve funkcije i procese menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovi, vođenje, kontrola, analiza, koordinacija, dodela zadataka). Pored navedenog od menadžera se zahteva da može da probleme brzo uočava, sagledava široko i duboko, a pri tome brzo dijagnosticira i odvaja bitno od nebitnog i da se kroz sistem odbrane uvek kreće efikasno.
Da bi menadžer ovladao "*pravim stilom rada*" on mora da poseduje određene psihološke kvalitete i da ispolji adekvatan način ponašanja pri delovanju i ophođenju sa podređenima. Sredstva i metode koje se koriste pri rukovođenju u sistemu odbrane se subjektivno i značajno razlikuju, jer prolaze kroz spoznaju i razum menadžera koji bira one metode, koje su po njegovom mišljenju najprimerenije konkretnoj situaciji. Da bi taj izbor bio adekvatan, neobično je važno da menadžer poseduje određene osobine: razvijen intelekt, široka opšta kultura, dobra profesionalna i društvena priprema, dobra usklađenost karaktera i temperamenta, umešnost pažljivog odnosa prema zahtevima i žalbama saradnika, umešnost vođenja organizacije (grupe) i povratnog učenja od nje. Ličnost savremenog menadžera u sistemu odbrane danas mora da predstavlja kompleks različitih kvaliteta koji minimalno treba da obuhvataju:

1. **moralne osobine**: visoko razvijena socijalna svest i socijalno osećanje; smisao za ekonimiju; odlučnost; preduzimljivost; osećanje odgovornosti;
2. **intelektualne sposobnosti**: metodičnost u mišljenju i radu; objektivnost; realizam i praktičan smisao; sposobnost ubeđivanja;
3. **fizičke osobine**: telesno i duševno zdravlje; vitalnost; izdržljivost; lep izgled;
4. **znanje i iskustvo**: opšte obrazovanje i stručno obrazovanje i rad na poslovima rukovodioca odnosno školama za menadžere, minuli rad na obrazovanju i vaspitanju.

Projekcija znanja neophodnih savremenom menadžeru u sistemu odbrane

U najširem smislu pod znanjem se podrazumeva skup sadržaja o nekom predmetu ili pojavi i njihovim odredbama zasnovanim na istini.[5] Od vojnog menadžera se zahtevaju znanja koja su potrebna svakom rukovodiocu (menadžeru), ali i znanja koja su specifična za vođenje vojnog organizacionog sistema i organizaciju savremenog rada u njima. Prema principima savremene teorije menadžmenta, znanja potrebna rukovodiocu se mogu podeliti na funkcionalna, sistemska znanja i znanja iz oblasti situacione analize. Funkcionalna znanja omogućavaju menadžeru da uspešno obavlja osnovne funkcije: planiranje, organizovanje, dodelu zadataka, koordinaciju i kontrolu. Sistemska znanja omogućavaju sagledavanje organizacije (i problema u njoj) kao celine sastavljene od međusobno povezanih delova koji funkcionišu i ostvaruju planirane ciljeve u nestabilnom okruženju. Znanja iz oblasti situacione analize omogućavaju operacionalizaciju sistemskih znanja na konkretan problem koji se rešava uz maksimalno uvažavanje njegove specifičnosti.
Potrebno je da se definišu zahtevi radnog mesta vojnog menadžera, selektovanje kandidata koji imaju urođene sklonosti, selektovanje kandidata koji poseduju znanja potrebna za menadžment u pojedinim fazama životnog ciklusa sistema, selektovanje kandidata koji imaju iskustvo u menadžmentu ili su učili druge kako se to radi (nastavnici) i selektovanje kandidata koji žele da budu menadžeri. Takođe, izbor menadžera ne sme se zasnivati na nametanju pojedinca kolektivu, već mora uvažiti sledeće momente:

kolektiv treba da izrazi mišljenje pri izboru svog menadžera, jer na taj način izražava priznanje autoriteta menadžera i daje mu mandat da rukovodi;
menadžerima širih organizacionih grupa u sistemu treba takođe dati priliku da izraze svoj stav i slaganje kako bi se osiguralo vertikalno jedinstvo tehnološkog procesa i da se višim menadžerima omogući da direktno utiču na izbor svojih neposrednih saradnika;
nadležni upravljački organi donose konačnu odluku (potvrđuju izbor) o izboru pojedinih menadžera imajući pri tome na umu interese sistema kao celine.

Jedna moguća klasifikacija znanja potrebnih vojnom menadžeru data je u tabeli koja sledi[6].

U sistemu odbrane postoje, uslovno rečeno, opšti menadžeri i stručni menadžeri. Da bi opšti menadžer obavio svoju ulogu mora formirati - okupiti oko sebe krug sposobnih saradnika. Kod nas se to uglavnom ostvaruje angažovanjem kolegijuma. Porast obima zadatka u okviru funkcije menadžmenta, naročito u velikim sistemima čini savremen menadžment nemogućim bez stalnog kontakta i saradnje sa stručnim menadžerima (ekspertima) u sistemu i dovodi do raščlanjivanja jedinstvene funkcije rukovođenja. Najmanje je u sistemu odbrane definisana uloga srednjeg nivoa menadžmenta (zakoni, propisi, pravila...). U praksi se kod mlađih menadžera mogu javiti određeni problemi koji se ne manifestuju u njihovom nedovoljnom tehničkom znanju i obrazovoanju, već u njihovom teškom uključenju u radnu grupu - kolektiv i na donekle ograničene mogućnosti da u njemu korisno i aktivno deluju.[7]

---

[5] **B. Nadoveza, A. Majstorovic i I. Milojevic: Racunovodstvo i upravljanje troškovima, Mladost Beograd, 2006, str. 16.**

[6] **Prema: A. Majstorovic i M. Andrejic: Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, 10. medunarodna konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanošcu", DQM Gradevinski fakultet Beograd, jun 2007, str. 423.**

[7] **A. Majstorovic: Revizija poslovanja sistema odbrane, doktorska disertacija, Fakultet za trgovinu i bankarstvo BK, Beograd, 2007, str. 122.**

Tabela broj 1. Klasifikacija znanja poželjnih za vojnog menadžera

ZNANJA PREMA POREKLU	ZNANJA PREMA NAMENI	ZNANJA PREMA NAUÈNIM OBLASTIMA I PODRUÈJIMA REŠAVANJA PROBLEMA	ZNANJA PREMA STEPENU OPŠTOSTI
• znanja steèena školovanjem u sistemu obrazovanja; • znanja steèena praksom kroz obavljanje određenih poslova; • znanja steèena permanentnim obrazovanjem uz rad.	• osnovna znanja; • pomoæna znanja; • podr□avajuæa znanja.	• opšta znanja iz oblasti organizacije; • opšta upravljaèka znanja; • znanja iz tehnologije i organizacije područja u kojem se problem rešava timskim radom; • znanja iz oblasti odnosa sa javnošæu; • znanja iz domena poznavanja internog i eksternog vojnog i ostalih okru□enja; • znanja iz psihologije, socijalne psihologije i komunikacije sa ljudima; • specijalizovana znanja iz oblasti timskog rada i upravljanja timom; • specijalizovana znanja iz oblasti upravljanja projektima; • znanja iz oblasti metodologije; • znanja iz oblasti planiranja (predviđanje, odluèivanje i izrada planova); • znanja iz oblasti informatike i drugih srodnih disciplina; • znanja iz analize internog i eksternog okru□enja;	• zajednièka za sve menad□ere; • specifièna za određenu delatnost odnosno tip organizacije; • znanja vrlo specifièna i vezana za vrlo konkretne vrste poslova.

Značaj, uloga i zadaci menadžera u sistemu odbrane

Menadžer bilo kog nivoa u sistemu odbrane ima specifičan, osetljiv i složen posao i njegov položaj se može predstaviti sledećim:

1. Nema sigurnog napredovanja ako se preskače navedeni redosled ciljeva.
2. Svaki od faznih ciljeva zahteva odgovarajuće lične kapacitete i odgovarajuće karakteristike okruženja
3. U prvoj polovini karijere treba više pažnje posvetiti zdravlju, osposobljavanju i radu, nego napredovanju.
4. Rezultati su stalni i ključni cilj u karijeri. Njih treba stalno davati društvu da bi se od društva dobilo napredovanje u karijeri i mogućnost napredovanja u struci. Zato za napredovanje treba birati one rezultate za koje postoje potrebe, prilike i uslovi, da bi se obezbedili ugled (privilegije) i položaj (protekcije). Ne mogu se tražiti protekcije, pre nego što se nude privilegije.
5. Od kvaliteta rezultata zavisi kvalitet napredovanja i reagovanje okruženja.
6. Za svaki novi položaj potrebne su nove sposobnosti, nova znanja, nov rad, novi rezultati i novi ugled.

Zato treba objavljivati svoje rezultate da bi se stvorile veze, privilegije, protekcije i prihvatljivost.

U svom delovanju vojni menadžer treba da uvažava globalne promene i neizvesnosti koje one nose sa sobom. Ako se planiranje svodi na puku rutinu ili zadovoljnje formalnih obaveza, bez definisane koncepcije razvoja, u sistemu ili njegovom delu, ono neće imati nikakvog smisla.[8] Neke od promena i neizvesnosti kojima moramo prilagoditi razvoj menadžmenta, način razmišljanja, delovanje i ponašanje u sistemu odbrane se mogu globalno izraziti na sledeći način:

- Predstavnici država, granice i njihov suvertenitet postaju samo administrativne kategorije, a centri moći premeštaju se na jake lobističke grupe, čije odluke se samo prosleđuju državama.

[8] **A. Majstorovic: Revizija poslovanja sistema odbrane, doktorska disertacija, Fakultet za trgovinu i bankarstvo BK, Beograd, 2007, str. 172.**

- 21. vek je proglašen za vek znanja, a milenijum u koji smo ušli odlikovaće nomadski način života radne snage;
- formira se nova arhitektura sveta od modularnih celina egzistencijalno sposobnih da prežive lokalno, ali celina koje nisu moćne da mnogo utiču na bliže okruženje (region) i koje nisu u stanju da samostalno prežive na globalnom planu, naročito na pravcima koji vode ka svetski značajnim izvorima sirovina - energetskim putevima;
- unifikacija svetskog poslovanja;
- formira se jedna svetska vlada, jedna svetska oružana sila, jedna svetska vera, uvodi se jedan svetski jezik i jedna valuta;
- svet je postao malen, globalno selo i svaka je tačka na njemu lako dostupna;
- svet se menja brzo tako da te promene nije lako slediti;
- svet je postao složen i međuzavisan, čak vrlo složen i jako međuzavisan;
- forsiranje privremenih i fleksibilnih organizacija;
- prihvataju se pregledne i delimične regulacije, kontrole rezultata, a ne procesa;
- državne granice i okviri se prevazilaze, formiraju se eksterne i međunarodne organizacije;
- transparentno ponašanje, razvijaju se kooperativni odnosi i plitka organizaciona struktura;
- sve veći primat ideja nad manuelnim radom;
- sve veća obrada znanja, a manja obrada podataka;
- sve se više radi na upravljanju ljudima, a manje procesima jer tehničko-tehnološka dostignuća i rezultati automatizacije i robotizacije olakšavaju upravljanje proizvodnjom;
- imski rad dobija prednost nad individualnim, naročito u istraživanjima, razvoju i menadžmentu;
- sve je veći naglasak na upravljanju slobodnim vremenom i ličnim zdravljem, a ne radom...[9]

Možda više od navedenih globalnih promena, na delovanje i način razmišljanja ljudi utiču isto tako prisutne promene, koje se brže ili sporije, istovremeno događaju u svim delovima sveta: porast životnog standarda, sve veći stepen obrazovanja, opšta dostupnost informacija.

Od menadžera se uvek zahteva:

- da definiše politikuorganizacije koju stvara;
- da od grupe ljudi stvara i stvori organizaciju koja može da funkcioniše i realizuje zadatke;
- da nađe način da iz članova radnog tima izvuče maksimum;

Pored znanja, veština i navika neophodnih za uspešni savremeni menadžment uopšte neophodno je i posedovanje znanja, veština i navika koje su potrebne za upravljanje specifičnim oblastima ljudske delatnosti u sferi odbrane. Ova znanja o znanjima, veštinama i navikama moraju biti, u potrebnom obimu i na adekvatan način formalno i sadržajno selektovana, klasifikovana i prezentirana kolektivu.

Ponašanje menadžera dominantno zavisi od njegove ličnosti i njegovog znanja, vaspitanja, samostalnosti i odgovornosti, vrste posla i karaktera zadataka, znanja, vaspitanja, samostalnosti i odgovornosti ljudi sa kojima se rukovodi. Podrazumeva se da se pri izboru tima biraju kompetentni stručnjaci za rešavanje problema, kojima treba rukovodti pri radu po jedinstvenoj metodologiji i pružati opštu, a povremeno i uskospecijalističku stručnu pomoć u određenim sferama rešavanja problema.

Program razvijanja menadžera treba kreirati tako da pomaže ljudima da nauče rešavati tipične probleme menadžmenta u tipičnim i **atipičnim** situacijama, pomagati da nauče veštinu prikupljanja informacija iz različitih oblasti, veštinu analiziranja tih informacija, da nauče tražiti mogućnosti rešenja problema i delovanja prema sopstvenom izboru i da osposobljava ljude za postizanje dobrovoljne saradnje drugih ljudi u cilju realizacije sopstvene misije, kao i da omogući održanje ravnoteže i postizanje objektivnosti uz prisutnost vremenskog i psihološkog pritiska. Menadžere treba učiti da pravilno **uočavaju odnose,** a ne sadržaj, da **razumeju,** a ne da po svaku cenu znaju, da se **bave svim aspektima problema i da ih ciljno rešavaju.** Uči se putem delovanja, posmatranja posledica, reorganizovanja i ponovnog delovanja. Ljude sa posebnim organizatorskim sposobnostima (talenti su malobrojni) treba otkriti, a zatim ih treba razvijati i obrazovati.

Dobar menadžer nije samo spontani produkt prirode; da bi bio takav potrebno je da ima obrazovanje, a to obrazovanje predstavlja dug i mukotrpan napor u kome učestvuju porodica, škola, organizacija u kojoj radi i država.[10]

Projekcija edukacije menadžera u sistemu odbrane

Obrazovanje i edukacija menadžera je složen problem koji se ne može rešavati na brzu ruku "kampanjski" već trajnim i sistematskim radom na dugi rok. Na formiranje i razvijanje ličnosti menadžera utiču brojni faktori:

- ☞ porodica, škola, društvene organizacije i političke partije i udruženja;
- ☞ radni kolektiv - preduzeće u okviru kojeg radi i stiče svoje radno i životno iskustvo;
- ☞ neposredni starešina koji deluje svojim živim primerom na mladog menadžera;
- ☞ ustanove za dopunsko obrazovanje (u okviru sistema odbrane ili van njega).

[9] **A. Majstorović: Revizija poslovanja sistema odbrane, Simpozijum o odbrambenim tehnologijama - OTEH 2007, Beograd, oktobar 2007.**

[10] **A. Majstorovic i M. Andric: Planiranje, programiranje i budžetiranje u sistemu odbrane, 34. simpozijum o operacionim istraživanjima SYM-OP-IS 2007. Zlatibor, septembar 2007.**

Moguće tehnike i metode obučavanja savremenog mendžera su:

- rotacija kroz mnoge poslove i nivoe organizacije (iskustvo);
- asistencija (rad u svojstvu pomoćnika nekog od viših rukovodioca);
- školovanje u najširem smislu i na različitim nivoima;
- grupna edukacija usmerena na rešavanje, uz reorganizaciju percepcije, neprogramiranih problema koji zahtevaju znanje o problemu, znanje o grupama i iskustvo.

Krajnji cilj edukacije menadžera u našem sistemu odbrane trebalo bi da se sastoji od težnje da se, putem boljeg obrazovanja, poveća efikasnost rada menadžera i time doprinese boljem i organizovanijem radu, većoj produktivnosti rada i razvijanju zdravih i pozitivnih odnosa u kolektivu. Dakle, sistematskom, organizovanom i kontinuiranom edukacijom menadžera teži se da se:

- ☞ proširi i produbi njihovo znanje iz prirodnih i društvenih nauka, koje je bitno za savremeni menadžment i unapređenje organizacije rada u radnim kolektivima;
- ☞ usavrše metode, tehnike i veštine menadžmenta i organizacije rada;
- ☞ prošire vidici i učvršćuju pravilna shvatanja i stavovi, te razvija njihova inicijativa na razvijanju zdravih odnosa unutar organizacije i između organizacije i društva.

Neposredeni (konkretni ciljevi) edukacije menadžera u sistemu odbrane treba da proisteknu iz analize stvarnih potreba. Treba dati odgovor na sledeća pitanja:

- ☞ da li je cilj obrazovanja **pripremiti nove ljude za rad na rukovodećim mestima** – edukacija mladih menadžera (značaj, suština i osnovni principi menadžmenta i organizacije, sticanje veština i navika u primeni određenih sofisticiranih tehnika i metoda, razvoj stavova i odnosi prema ljudima, obučavanje za menadžment ljudskim resursima (**H**uman **R**ecource **M**annagement -HRM);
- ☞ da li težimo da edukacijom **postojećeg nižeg i srednjeg nivoa menadžmenta pripremimo teren za vršenje viših, odgovornijih menadžerskih dužnosti** - obrazovanje u svrhu unapređenja određenih tehnika i metoda;
- ☞ da li se cilj edukacije sastoji u tome **da se postojeći menadžeri usavršavaju u svrhu boljeg vršenja svojih sadašnjih funkcija** - edukacija u svrhu usavršavanja (upoznavanje sa relevantnim dostignućima naučnog napretka radi kvalitetnijeg predviđanja, odlučivanja preduzimanja akcija, razbijanje pojava učaurenosti i radnog slepila, usavršavanje postojeće metodologije putem ovladavanja određenim tehnikama i veštinama, formiranje novih stavova prema radu i prema ljudima, osposobljavanje za sprečavanje dostizanja "platoa" u razvoju rukovodećeg kadra.

Zavisno od ciljeva edukacije i nivoa menadžmenta, smatra se da je težište:

- kod mlađih menadžera i onih na nižim mestima na sticanju znanja u cilju usvajanja principa savremenog menadžmenta i proširivanja vidika;
- kod srednjeg nivoa na usvajanju tehnika i veština koje se mogu odmah primeniti, kao i sticanju određenih stavova prema tim tehnikama (insistiranje na razmeni iskustava i mišljenja);
- kod viših (Top) menadžera važne su diskusije na nivou formiranja poslovne politike sistema odbrane na globalnom nivou.

Sadržaj obrazovanja menadžera mora se u velikoj meri prilagoditi stvarnim potrebama i mogućnostima sistema odbrane i zahtevima posla koji menadžeri obavljaju ili za koji se spremaju. U tom smislu, mogući oblici edukacije su:

- škole za menadžere,
- kursevi i seminari,
- konferencije,
- grupe za razmenu iskustava,
- dopisne studije,
- individualni rad (nedostatak slobodnog vremena i nesnalaženje u sve većoj količini pisanog materijala i dokumenata).

Kod ocene rezultata edukacije menadžera, obično se javlja dosta metodoloških poteškoća koje proizlaze iz karaktera rezultata edukacije i načina na koji se ti rezultati manifestuju. Najčešće razlikujemo tri grupe rezultata:

- vidljivi rezultati, tj oni koji se mogu lako zapaziti i koji se mogu kvantifikovati;
- rezultati koji se ne mogu meriti, ali koji su očigledno svima vidljivi kao npr. funkcionisanje savremene organizacije rada;
- rezultati koji nisu lako vidljivi, ali se ipak mogu osetiti kao što su npr. bolji odnosi među ljudima, veće zadovoljstvo kolektiva, veći radni moral itd.

Pojave koje se najčešće kritikuju u našoj praksi izbora i postavljenja menadžera u sistemu odbrane su:

- u mnogim slučajevima ljudima nisu poznati kriterijumi i težina kriterijuma na osnovu kojih su izabrani,
- često se prigovara da izbor nije objektivan,
- ima slučajeva kad je očigledno da su na izbor pojedinca delovali razni faktori, a ne zahtevi radnog mesta i potrebe grupe,
- podređeni naročito negoduju na svaku pojavu protekcije pri odabiranju menadžera.

Slabosti koje se javljaju u praksi kad je u pitanju definisanje kriterijuma su nedovoljno jasno definisani

kriterijumi selekcije, nestalni ili nedovoljno stabilni kriterijumi što ima za posledicu da se kriterijumi podešavaju prema kandidatima, a ne kandidati prema kriterijumima zasnovanim na stvarnim potrebama i jednostranost kriterijuma odnosno nedostatak odgovarajućeg balansa između podobnosti, stručnotehničkih i socijalnih kriterijuma. Odluke o izboru menadžera mogle bi se značajno poboljšati ako bi se donosiocima odluka stavili na raspolaganje materijali o:

- mišljenju neposrednog pretpostavljenog,
- mišljenju grupe kojom treba da rukovodi,
- podaci i mišljenja stručnjaka (psihologa, menadžera ljudskih resursa...).

Pored toga, pri izboru menadžera treba analizirati i respektovati sledeće:

- kompetentnost (apsolutna i relativna) za menadžment, dosadašnji rezultati rada i preporuke pretpostavljenih;
- poznavanje ljudi i poznavanje organizacije i tehnologije procesa u relevantnoj oblasti;
- prihvatanje od strane šireg okruženja;
- prihvatanje od strane kolektiva kojim će da rukovodi;
- ugled i autoritet u svojoj branši;
- radne navike;
- znanje, obrazovanje, vaspitanje;
- iskustvo;
- metod i stil rukovođenja koji primenjuje u radu;
- način izražavanja (kratko, jasno, razumljivo, vladanje terminologijom oblasti u kojoj rukovodi),
- tehnike serviranja podataka pretpostavljenim, način i intenzitet prezentovanja svog organizacionog sistema u internom okruženju;
- način i intenzitet prezentovanja svog organizacionog sistema (celine) subjektima van svoje organizacione celine;
- harizmatske osobine:
    - sposobnost da proceni na kojim poslovima se ko može najuspešnije koristiti unutar grupe;
    - sugestivnost odnosno sposobnost ubeđivanja i pregovaranja, da se lična volja prenese na druge i da se drugi podstaknu na dobrovoljnu saradnju i aktivnost, zasnovana na unutrašnjoj sigurnosti, ličnoj ubeđenosti u cilj, samodisciplini i jakoj volji;
    - da je po prirodi optimista.
- izgled i oblačenje itd.[11]

Priprema za promociju menadžera zahteva situacioni pristup uslovljen svim osobinama menadžera, specifičnošću novog radnog mesta i radne grupe koja radi na pripremi. Individualna priprema novog menadžera mora se vršiti sistematski, po određenom planu i na vreme, a prvopretpostavljeni starešina je najodgovorniji za to. Individualni plan priprema može sadržati:

- obrazovanje na radnom mestu,
- menjanje poslova u okviru organizacije po unapred napravljenom planu - rotacija,
- privremeno zamenjivanje pretpostavljenih,
- kursevi,
- delatnost van organizacije (stažiranje i praksa),
- stipendije, razmene stručnjaka i posete,
- posebni zadaci (rad u komisijama, rad na planovima, analizama i ekspertizama),
- drugi elementi koji zahtevaju kontinuirano i sistematsko obrazovanje.

Zaključak

Već smo utvrdili da novo vreme traži i nove ljude. Težište je na izboru ljudi sa modernim poimanjem vojnog menadžmenta, stvaranju menadžera koji bezrezervno prihvata transparentnost u radu koje nalaže uspostavljanje sistemski drugačijeg odnosa sistema odbrane sa javnošću i saradnju sa civilnom demokratski izabranom vlašću, medijima, vladinim i nevladinim organizacijama. Vreme koje je pred nama traži menadžere koji nedvosmisleno shvataju svoje mesto, ulogu i zadatak, obim delovanja i svoju stvarnu moć, menadžere koji umeju da razvijaju i koriste timove nasuprot menadžerima koji sve „najbolje znaju i u sve se razumeju“.

Naše vreme i naš sistem odbrane traži menadžere koji shvataju prolaznost života i stalnu potrebu za promenama i razvojem organizacije, koji vode računa o resursima potrebnim za ostvarenje cilja (cena donete odluke i cena menadžerskog rada sagledane putem kost/benefit analize) koji posmatraju menadžment u funkciji razvoja društva i sistema kojim rukovode, koji imaju jasnu viziju i ciljeve i koji shvataju svoju misiju, rukovodioce koji u središte svog delovanja stavljaju sistem (celinu), a ne sebe i koji su u stanju da sistem prevedu u više kvalitativno stanje. Upravo zbog toga se objektivizaciji izbora menadžera mora posvetiti znatno više pažnje. Kriterijumi za izbor vojnog menadžera moraju biti unapred poznati i opšteprizna-ti. Za dobar deo dužnosti kandidate treba birati na osnovu rezultata konkursa i zahtevati od njih da izlože i javno odbrane (obrazlože) sopstveni program rada u narednom četvorogodišnjem periodu. Izboru vojnog menadžera treba da predstoji postizanje izvesnog konsenzusa sa uticajnim subjektima i adekvatna priprema javnog mnenja i neposrednog okruženja za prihvat novog menadžera.

Na sve načine treba sprečiti da nekvalitetni, anonimni, nepoznati branši i stručnoj javnosti dođu na funkciju jer će izostati podrška branše. Novo poimanje vojnog menadžmenta podrazumeva kadrove reformski orijentisane, koji promišljaju na novi način, koji sagledavaju svetske (globalne) trendove i promene u

[11] **Prema: A. Majstorovic i M. Andrejic: Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, 10. međunarodna konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanošcu", DQM Gradevinski fakultet Beograd, jun 2007, str. 423.**

širem okruženju, koji mogu da uoče zahteve vremena i potrebe prakse, menadžment koji nije zatvoren u sebe i koji može da deluje izvan krutih birokratskih struktura, menadžment koji je u stanju da optimalno angažuje raspoložive resurse, ali i da sačuva resurse, prvenstveno ljudske, koji su mu povereni.

Generacije mlađih oficira su sve obrazovanije, tehnički i informatički i u svakom drugom pogledu, prate opšte trendove u okruženju i imaju i druge izbore kad je u pitanju zapošljavanje. Iz tih razloga se traži vojni menadžment koji će znati uspešno da radi sa njima. Svim svojim organizacionim metodama treba učvrstiti ulogu menadžmenta u sistemu, počevši od nižeg ka višim nivoima.

Promene koje se dešavaju na globalnom planu, u neposrednom okruženju sistema odbrane, zahtevaju drugačiji pristup izboru, razvoju, obrazovanju, vaspitanju i podmlađivanju vojnih menadžera, dinamičko sagledavanje budućnosti i napuštanje klasičnog pristupa. Na žalost, potpuno gotovi obrasci za drugačije delovanje ne postoje, što uopšte ne znači, da se ništa ne može i ne mora učiniti.

Uočene slabosti u oblasti izbora, razvoja i školovanja menadžera u sistemu odbrane zahtevaju prilagođavanje potrebama prakse, društvenim mogućnostima, zahtevima vremena i savremenim upravljačkim trendovima.

Efikasnijim i na naučnoj osnovi zasnovanim planiranjem postigao bi se viši kvalitet planskih rešenja, racionalno trošenje svih vrsta resursa i time dao značajan doprinos podizanju nivoa borbene gotovosti Vojske. Stalno prisutan zahtev za jedinstvom komandovanja i smanjenjem brojnog stanja komandi, uz istovremeno povećanje operativnosti u radu i kvaliteta planskih rešenja, može se zadovoljiti samo primenom teorijskih dostignuća u oblasti menadžmenta. Takođe, potrebno je u proces planiranja više uključivati spoljne konsultanate i predstavnike pretpostavljenih komandi.

Sistem odbrane mora da odgovori neprekidnosti funkcionisanja. To podrazumeva da kroz neprekidno i organizovano planiranje, praćenje stanja, uticajnih faktora i elemenata situacije i preduzimanje upravljačkih akcija, treba da spreči moguća iznenađenja i bude uvek spreman za iznalaženje adekvatnih rešenja. Ako se ne može planirati dovoljno precizno osnovna delatnost vojnih organizacionih sistema, s obzirom na promene u okruženju, može se planirati organizacija, dovoljno fleksibilna za vrlo širok dijapazon aktivnosti. Ako smo svesni brzine i nužnosti promena, moramo uspostaviti mehanizme koji će reagovati na promene, uočavati ih i prepoznavati čak i slabe signale, a to je moguće jedino kreiranjem i projekcijom savremenog modela menadžmenta u sistemu odbrane.

LITERATURA

1. Lerner, A. *Principi kibernetike*, NIP Tehnička knjiga, Beograd, 1970.
2. Majstorović A, *Reforma sistema odbrane Srbije i Crne Gore,* Međunarodna konferencija Ekonomskog direktorata NATO na globalnu temu: *Ekonomske dimenzije u izgradnji savremenih institucija odbrane,* Berlin, SR Nemačka, septembar 2004.
3. Majstorović A, *Sistem planiranja rashoda odbrane,* Međunarodni simpozijum Ministarstva odbrane SCG i Združenog Generalštaba SAD-a na globalnu temu *Planiranje, budžetiranje i izvršavanje rashoda odbrane*, Beograd, februar 2005.
4. Majstorović A, *Obračun naknada prema klasifikaciji Ujedinjenih nacija,* Međunarodni seminar u organizaciji Skandinavskog međunarodnog centra za odbrambene studije, Oslo, Kraljevina Norveška, april 2005.
5. Majstorović A, *Revizija poslovanja sistema odbrane,* Međunarodni seminar u organizaciji Inspektorata odbrane SCG i Generalnog revizora Ministarstva kopnene vojske SAD-a, Beograd, septembar 2005.
6. Majstorović A. i M. Andrejić, *Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane*, 10. međunarodna konferencija „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“, DQM Građevinski fakultet Beograd, jun 2007.
7. Majstorović A. i Andrić M, *Planiranje, programiranje i budžetiranje u sistemu odbrane*, 34. simpozijum o operacionim istraživanjima SYMOP-IS 2007. Zlatibor, septembar 2007.
8. Majstorović A, *Revizija poslovanja sistema odbrane*, Simpozijum o odbrambenim tehnologijama - OTEH 2007, Beograd, oktobar 2007.
9. Grupa autora, *Savremena organizacija rada*, Rad, Beograd, 1969.
10. Berglez, J. *Odabrana poglavlja iz rukovođenja i komandovanja*, CVTŠ KoV JNA, Zagreb, 1985.
11. Dessler G, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, četvrto izdanje, Data status, Beograd, 2007.
12. Zelenović D, *Tehnologija organizacije industrijskih sistema - preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, 1995.
13. Laslo J, *Koncepcije poslovne politike*, Ekonomski glasnik broj 3, Savez društava ekonomista Bosne i Hercegovine za teoretska i praktična ekonomska pitanja, Sarajevo, 1986.

Različite reakcije radnika na stimulacije menadžera: studija slučaja

UDK 005.32
005.66

Khalid Alrawi
Al-Ain Univerzitet ua nauku i tehnologiju
Koledž za poslovnu administraciju
Programski direktor MBA

Postoji značajno interesovanje i vode se rasprave o efektivnosti stimulacija u upravljanju MI (managerial incentives). U ovom radu analiziramo uticaj supkulture na preference kod stimulacija u upravljanju. Naša namera je da istražimo uobičajeno mišljenje da na ovom nivou postoje razlike u kulturi i da utvrdimo da li ove razlike utiču na efektivnost MI. Niz hipoteza testirali smo pomoću jednog eksperimentalnog projekta zasnovanog na zaposlenima, Indijcima i Egipćanima. Studija je sprovedena u Abu Dabiju u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Zaključeno je da, uprkos tome što razlike na etničkom nivou postoje, kultura ipak nema značajnog uticaja na reakcije zaposlenih na MI. Konačno, u studiji smo prikazali i podatke koji dodatno potvrđuju vrednost skale koju smo koristili za merenje kulture.

1. Uvod

Široka primena upravljačkih stimulacija MI izazvala je značajno interesovanje i rasprave u vezi sa njihovom efektivnošću. Razlike između efektivnosti i izostajanju efekata MI navode na stav da postoje određeni faktori i okolnosti koji mogu da utiču na efektivnost MI.

Kultura utiče kako na razvoj teorije ili koncepta, tako i na njenu primenu (Stewart i Gregersen, 1999). Organizaciona kultura predstavlja sistem zajedničkih aktivnosti, vrednosti i verovanja koja se razvijaju u okviru organizacije i na osnovu kojih se članovi organizacije ponašaju. U poslovnom okruženju ovaj sistem se obično naziva korporativna kultura. Kao što dve osobe nisu iste, ni dve organizacione kulture nisu identične. Što je veoma značajno, teoretičari menadžmenta i konsultanti u ovoj oblasti sve više veruju da razlike u kulturi mogu i presudno da utiču na poslovanje organizacije i na kvalitet radnog veka njihovih članova (Schein, 1990).

U oblasti organizacionog ponašanja reč kultura se često koristi u vezi sa konceptom korporativne kulture, sa sve većim interesovanjem za raznovrsnost radne snage i sa širokim spektrom razlika među ljudima širom sveta. Postoji poreba da se sprovede jedno istraživanje u kojem bi se ispitali uticaji postupaka unapređivanja na kulturne grupe unutar pojedinih zemalja (John i Malhorta, 1993). Takođe se smatra da razumevanje kulture može da pomogne menadžerima pri odlučivanju, na primer, da li da primenjuju standardizovane ili lokalne strategije. (Schermerhorn, i dr., 2003). U ovom smislu organizaciona kultura predstavlja složeni sklop verovanja, očekivanja, ideja, vrednosti, stavova i ponašanja zajedničkih svim članovima jedne organizacije koji se vremenom razvijaju. (Kanfer i Kantrowitz, 2001). Kulture se razlikuju po svojoj osnovnoj strukturi i stavovima. Način na koji ljudi razmišljaju o pitanjima kao što su postignuće, bogatstvo i materijalni dobitak, rizik i promena, može da utiče na njihov pristup radu i odnosima sa organizacijama. (Bluedom, 1992).

U svakoj kulturi određeni faktori funkcionišu kao motivatori, a drugi kao demotivatori. Specifični motivatori i njihov relativni značaj jedinstveni su za svaku kulturu posebno, a posebno često i za svaku situaciju posebno.

Menadžeri moraju da budu svesni kulturne pozadine koju unose u procenu učinka u izvršavanju zadataka. Treba da izbegavaju da kritikuju zaposlene zbog kulturnih razlika. (Adler, 1991). Ipak, veliki broj uporednih studija o kulturi u vezi sa upravljanjem uglavnom se bavio istraživanjem uticaja kulture na nacije. Postoje i tvrdnje da kulturne razlike postoje i na etničkom nivou. (Jarvis, 2002).

Kulturne vrednosti predstavljaju zajednička verovanja, stavove i osećanja o tome šta je dobro, normalno, racionalno i vredno. Kulturne vrednosti mogu da se razlikuju od organizacije do organizacije. U nekim organizacijama zaposlenima je možda više stalo do novca, u drugima ih više interesuju tehnološke inovacije ili dobrobit zaposlenih. Ove vrednosti teže da opstanu u dužem periodu, čak i kad se sastav zaposlenih u organizaciji promeni.

Razumevanje i predviđanje motivacije zaposlenih još uvek je jedna od najpopularnijih oblasti istraživanja u upravljanju. Cilj ove studije jeste da istraži kulturne razlike na ovom nivou. Studija je sprovedena u Abu Dabiju, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Kao i u mnogim nacijama, i ovde se sve više primenjuje MI, u okviru različite etničke mešavine zaposlenih.

Ova studija na više načina predstavlja značajan doprinos i teoriji i praksi upravljanja. Prvo, iako su Chandon, Wansink i Laurent (2000) pokušali da nađu neke odgovore na pitanja medunacionalnih razlika, njihova analiza nije posebno obuhvatila uticaj kulture. U ovoj studiji smo obuhvatili kulturu, a time smo ispravili sla-

bosti prethodne studije. Ova studija predstavlja jedno od brojnih istraživanja u oblasti upravljanja koja na empirijski način meri kulturu na nivou etničke grupe. U njoj iznosimo činjenice koje se odnose na popularni stav da na ovom nivou postoje kulturne razlike. Drugo, ova studija takođe doprinosi razvoju teorije, tako što potvrđuje novu skalu za merenje kulture u kontekstu zaposlenih, t.j., CVSCALE (Yoo, Donthu i Lenartowitz, 2001). Konačno, ova studija praktičarima u upravljanju pruža uvid u dizajn MI strategija. Ona se bavi pitanjem da li standardizovati ili lokalizovati MI između ciljnih etničkih grupa. (Uncle i Kwok, 2002).

2. Stimulacije u upravljanju i potencijalni uticaj na kulturu

Većina ranijih studija efektivnosti MI fokusirala se na pitanja novca. (Steers i dr., 1992). Ipak, u praksi se koriste i novčane i ne-novčane stimulacije, a među njima postoje značajne razlike. Cilj novčane stimulacije (na primer, povećanje plate) jeste da odmah nagradi zaposlenog i ona je po prirodi transakcionalna. Ne-novčana stimulacija (na primer, premeštaj na viši položaj) predstavlja nagradu sa zadrškom i više se zasniva na međusobnim odnosima. (Tomer, 2001).

Motivacija se odnosi na pojedinačne sile koje utiču na pravac, nivo i upornost pojedinca da ulaže napore na poslu; stoga stimulacija menadžera može mnogo da mu koristi. Poboljšanje kvaliteta života može da bude najvažnija korist. Ipak, postoje dokazi da na zaposlene više utiču neke druge koristi, na primer želja za stimulativnom platom, sigurnim radnim mestom, fleksibilnim obavezama na poslu i odnosima na radu. Ove koristi se dalje dele na materijane stimuacije (novčane stimulacije) i na nematerijalne stimulacije (ne-novčane stimulacije). U smislu ovakvog stava, koristi izražavanja, istraživanja i primanja vrednosti mogu se klasifikovati kao nematerijalne stimulacije.

Kulturu je teško definisati, ali se obično posmatra kao usvojeni i zajednički način mišljenja i ponašanja u grupi ljudi ili u društvu. (Lewis, 1996). Ova definicija je prihvatljiva iz nekoliko razloga. Prvo, ona podrazumeva da kultura obuhvata sve norme i verovanja društva – to je ukupni način života u jednom društvu. Stoga po ovoj definiciji kultura može da utiče na ponašanje pojedinca. Drugo, ova definicija je fleksibilna i podrazumeva nekoliko nivoa kulture. Ovo je očigledno iz pojma „društva“ u okviru definicije, što znači da kultura nije neophodno ograničena na državu. Ovo je značajno ako se uzme u obzir da se ova studija ne fokusira na nacionalnu kulturu. (Allen i Katz, 2002). U ovoj studiji kultura se proučava na nivou etničke grupe u okviru arapskog konteksta. Etničke grupe mogu se posmatrati kao sup-kulture u jednoj zemlji. Stoga proučavanje kulture pristupom etnicitetu u domaćem kontekstu jeste održivo i primereno zato što svaka etnička grupa ima sopstveni skup kulturnih vrednosti. (Gerstner i Day, 1994).

Na osnovu razlika između tipova MI i benefita stimulacija Chandon, Wansink i Laurent (2000) su pokazali da novčane stimulacije pružaju veće koristi (materijalne stimulacije), dok ne-novčane stimulacije pružaju više nematerijalne koristi. Ovi odnosi nisu apsolutni, više su pitanje stepena.

U ovoj studiji kultura se posmatra na nivou etničke grupe u okviru domaćeg konteksta, u Emiratima. Etničke grupe mogu se posmatrati kao supkulture u okviru jedne zamlje. One održavaju glavne odlike nacionalne kulture iz koje potiču, ali istovremeno razvijaju i sopstvene norme i verovanja. (Usunier, 2000). Zahvaljujući svojoj kulturi, svaka ethička grupa predstavlja jedinstvenu zajednicu. (Lee, Fairhurst i Dillard, 2002).

Kada se uzme u obzir potencijalni značaj kulture, potrebna je i odgovarajuća osnova za procenu njenog uticaja. Ovde smo koristili pet dimenzija kulture koje zagovara Hofsted u (1991): udaljenost moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam – kolektivizam, samopoštovanje i orijentacija u vremenu. Neki drugi istraživači predlažu alternativne dimenzije (Clarks, 1990), ali Hofstedove dimenzije su najšire prihvaćene i primenjene su u najvećem broju kros-kulturnih studija. (Sondergaard, 1994). Naravno, ima i nekoliko oštrih zamerki Hofstedovim dimenzijama. Njegova prvobitna studija je relativno stara i možda je zastarela, ali i pored ovih ograničenja, Hofstedove dimenzije ostaju koncepcijski validne za tumačenje kulturnih razlika. Primerenost ovih dimenzija za ovu studiju potkrepljena je i stavom da „postoje posebni odnosi između (Hofstedovih) kulturnih dimenzija i odgovarajuće politike unapređivanja“ (Kale i McIntyre, 1991). I zaista, jedan od ciljeva ove studije jeste da se utvrdi da li postoji odnos između kulturnih dimenzija i reagovanja zaposlenih na MI. Šta više, iako ih je razvio za uporedno proučavanje više zemalja, smatra se da se pomoću Hofstedovih dimenzija mogu objasniti i varijacije unutar jedne zemlje (Au, 1999), uključujući i one na nivou etničke grupe. Pojedinačne vrednosti i stavovi, koji predstavljaju značajne aspekte motivacije, imaju snažne osnove u kulturi. Ono što se pokaže kao motivacioni faktor, kao nagrada u jednoj kulturi, možda ne važi u nekoj drugoj. Kod ovih pitanja treba biti pažljiv i izbegavati uskogrude i etnocentrične stavove da ljude u svim kulturama motivišu iste stvari i na isti način. (Hofstede, 1993).

Moramo da budemo svesni i da novac ima složeni uticaj na ambiciozne ljude. Oni su svesni svojih sposobnosti i svojih mana i stoga su samouvereni kada odaberu da se bave određenim poslom. Oni vrednuju novac kao snažan simbol svoga postignuća i sposobnosti. Finansijska stimulacija, ukoliko pomisle da su neade-

kvatno nagrađeni prema svom doprinosu, može kod njih da izazove nezadovoljstvo.

3. Hipoteze

Za potrebe ove studije istraživač je razdvojio MI na dva tipa stimulacija (t.j., materijalne i nematerijalne). Materijalne stimulacije obuhvataju sve novčane benefite, kratkoročne i dugoročne, dok nematerijalne stimulacije podrazumevaju svako poboljšanje statusa zaposlenog, a da to nije finansijska korist unutar organizacione hijerarhije.

Pojedinci koji nisu u stanju da prepoznaju i uvažavaju uticaj kulture na ponašanje mogu da doprinesu pojavi nekih disfunkcionalnih situacija. S druge strane, ako toj kros-kulturalnoj situaciji na radnom mestu priđemo pažljivo i s uvažavanjem, možemo da radimo zajedno bez teškoća i čak koristeći prednosti koje bilo kakav konstruktivni sukob eventualno izazove. (Latham, 2001). Uopšteno govoreći, pretpostavlja se da razlike zasnovane na pet Hofstedovih (1991) dimenzija mogu da imaju za posledicu relativne razlike između etničkih grupa u smislu njihovog rada i zasluga za neki od ova dva tipa stimulacija. Kada se na ovaj način postave odnosi između materijalnih (novčanih) i nematerijalnh (ne-novčanih) stimulacija i njihovih tipova, etničke grupe mogu da se razlikuju po svom relativnom opredeljenju za novčane ili ne-novčane stimulacije; na primer, bez obzira što novčane stimulacije mogu biti značajnije za zaposlene, zbog kulturnih razlika jedna etnička grupa može da ih ceni više nego druga. (Locke, 2000). Ove hipoteze su detaljno razrađene na osnovu pet kulturnih dimenzija. Treba imati na umu da teorijska snaga hipoteza nije jednaka u svim dimenzijama. Na primer, hipoteza koja se odnosi na kolektivizam teorijski je bolje utemeljena nego hipoteza koja ukazuje na distancu od moći. (Cummings, 2001). Takođe, moć nagrade predstavlja stepen do kojeg menadžer može da koristi i bitno i nebitno nagrađivanje da bi kontrolisao ljude. Ipak, obuhvatili smo svih pet dimenzija da bi ova studija bila sveobuhvatna. Iako svi menadžeri imaju određeni pristup nagrađivanju, uspešnost u pristupu i korišćenju nagrada u cilju postizanja uticaja razlikuje se od menadžera do menadžera.

Distanca od moći: predstavlja spremnost jedne kulture da prihvati status i razlike u moći među njenim članovima. Ona odražava stepen do kojeg bi ljudi poštovali hijerarhiju i rang u organizacijama. U kulturama u kojima postoji visok stepen distance od moći, nejednakost dominira i kao takva se prihvata. Istina, privilegije i statusni simboli se i očekuju i priželjkuju (Hofstede, 1991). U takvim kulturama zaposleni će verovatno biti osetljiviji na stimulacije koje podrazumevaju drugačiji tretman. Ove stimulacije su ne-novčane i u njima drugačiji tretman može da nastane davanjem prednosti vrednosti (na primer, premeštaj na novi položaj) ili slučajno (na primer, privremene nagrade). Nasuprot tome, kulture sa manjom distancom moći manje su tolerantne prema nejednakostima i specijalnim privilegijama (Hofstede, 1991). U takvim kulturama zaposleni bi se radije opredelili za stimulacije koje daju jednake nagrade svima. To uglavnom obuhvata novčane stimulacije, kao što je veća plata, pošto su one uglavnom dostupne svima i svima znače istu dobit. U ovom smislu razvijena hipoteza glasi:"Novčane stimulacije (materijalne koristi) verovatno će imati više efekta u kulturama niskog stepena distance od moći u odnosu na kulture visokog stepena distance od moći."

Izbegavanje neizvesnosti: predstavlja tendenciju kulture da joj smeta neizvesnost i rizikovanje u svakodnevnom životu (struktuirane u odnosu na nestruktuirane organizacione situacije). U kulturama koje karakteriše visok stepen izbegavanja neizvesnosti postoji tendencija da se izaberu stabilne situacije i da se izbegne rizik. (Usunier, 2000). Stoga, u zavisnosti od toga koliko neizvesnost doprinosi rizičnim stanjima, ovakve kulture će se pre opredeliti za stimulacije koje nude opipljivije i neposredne nagrade (na primer, neposredne isplate). Ovo stoga što su takve nagrade sigurnije i podrazumevaju najmanji stepen rizika. S druge strane, kulture u kojima je stepen izbegavanja neizvesnosti nizak rizik se više toleriše i u budućim neizvesnostima vidi se i nova prilika. Stoga će zaposleni koji pripadaju ovakvoj kulturi radije prihvatiti MI koje podrazumevaju relativno manje materijalne i dugoročne nagrade (na primer, novo rukovodeće mesto). (Adler, 2002). Hipoteza u ovom slučaju glasi:"novčane stimulacije (materijalna korist) imaće više efekta za kulture koje se odlikuju visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti u odnosu na one u kojims je ovaj stepen niži."

Individualnost/kolektivizam: odnosi se na tendenciju pripadnika jedne kulture da naglase pojedinačne interese ili grupne odnose. Ova hipoteza pokazuje stepen do kojeg će ljudi radije raditi kao pojedinci, odnosno raditi u grupama. Značajnu ulogu u ovom procesu traženja i izbora igraju odnosi. Vrednost se pridaje sopstvenom interesu i zadovoljstvu. Pored toga, individualistička kultura naglašava diferencijaciju i sposobnost da se izrazi sopstvena jedinstvenost. Za ovakve kulture verovatno su prihvatljivije ne-novčane stimulacije pošto su nematerijalne koristi koje donose zabavne i predstavljaju novo iskustvo. Pored toga, ovakve koristi (benefiti) mogu da predstavljaju bitnu vrednost za pojedince i da im pruže priliku da se ispolje. Stoga stepen individualizma može da utiče na izbor zaposlenog između različitih tipova MI. (Nakata i Sivakumar, 2001). Nasuprot tome, manje individualističke kulture se odlikuju bliskim odnosima i međuzavisnošću. Naglašena je sklonost unutrašnjim grupama, tipično zatvorenim društvenim grupama kao što su porodica i prijatelji. (Sagie, Elizor i Yamauchi, 1996).

Stoga će kolektivističke kulture biti manje otvorene prema stimulacijama koje podrazumevaju izgrađivanje stimulacija (na primer, plan stimulacija) pošto nisu rade da grade odnose sa grupom spolja. Umesto toga, kolektivističke kulture će biti otvorenije prema novčanim stimulacijama pošto su benefiti koje one donose zajednički (na primer, povećanje plate) i lakše se dele u okviru unutrašnje grupe (na primer, materijalni benefiti). Hipoteza izvedena na osnovu ovoga stava glasi:“ Novčane stimulacije imaju više efekta za kolektivističke kulture u odnosu na individualističke kulture.“

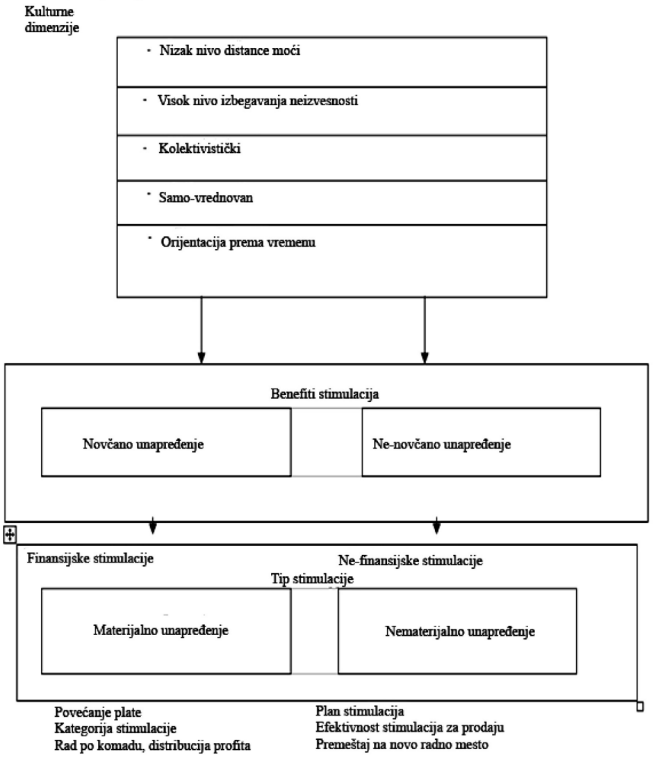
Samopoštovanje (muževnost/ženstvenost): odnosi se na tendenciju kulture da pripiše vrednost stereotipu karakternih crta muškarca ili žene. Odražava stepen do kojeg organizacije naglašavaju takmičarski duh i (samo)isticanje u odnosu na osećajnost u međuljudskim odnosima i trud da se ti odnosi održe. U kulturama koje se odlikuju samoisticanjem članova vrednost se pridaje materijalnom uspehu i dokazivanju, isticanju. (Meyer, 2001). U takvim kulturama zaposleni će radije prihvatiti novčane stimulacije, pošto benefiti koji su više materijalne i transakcione prirode mogu da zadovolje njihovu potrebu za ličnim i materijalnim uspehom. Na drugom kraju spektra, kulture koje su manje muževne ističu brigu za druge i za kvalitet života, a manje značaja pridaju ličnoj i materijalnoj dobiti. Moramo da imamo na umu da novac ima složen uticaj na ambiciozne ljude. Oni su svesni svojih kvaliteta i mana i stoga su samouvereni kada odluče da se bave određenim poslom. Oni cene novac kao snažan simbol svog postignuća i prikladnosti. Finansijska stimulacija može da izazove nezadovoljstvo ako misle da ne odražava njihov doprinos na zadovoljavajući način.

Predviđamo da će grupni rad više motivisati zaposlene ukoliko kultura jedne zemlje pridaje veliki značaj kvalitetu kriterijuma samoisticanja. (Rheem, 2000). Stoga se očekuje da će zaposleni koji neguju takvu kulturu biti naklonjeniji ne-novčanim stimulacijama, pošto su benefiti koje dobijaju više okrenuti odnosima među ljudima. Hipoteza u ovom slučaju glasi:“Novčane stimulacije imaju više efekta kod kultura koje neguju samoisticanje (muževnost) u odnosu na kulture kod kojih je stepen samoisticanja nizak (ženstvene).

Poslednja dimenzija tiče se ***orijentacije prema vremenu:*** Predstavlja stepen do kojeg jedna kultura naglašava kratkoročno ili dugoročno mišljenje. To je tendencija kulture da naglašava vrednosti vezane za budućnost, kao što je štedljivost i upornost, ili vrednosti koje se u velikoj meri fokusiraju na sadašnjost. Viši ili pozitivni krak vezuje se za orijentaciju u pravcu perspektiva u budućnosti, a vrednost se pripisuje upornosti i lojalnosti. Zaposleni koji pripadaju ovoj kulturi spremniji su da podnesu kratkoročne žrtve ili investicije zarad dugoročne koristi. To su dokazale istraživačke studije koje su pokazale da ljudi koji su orijentisani prema budućnosti više vole da dobiju nagradu kasnije (Klineberg, 1968). U stvari, zaposleni u kulturi koja favorizuje ovakvu orijentaciju na vreme radije će se opredeliti za ne-novčane stimulacije kao što su premeštaj u drugo odeljenje ili nova titula na poslu, pošto su ovakve nagrade dugoročne i zasnovane na lojalnosti. Nasuprot tome, niži, odnosno negativni, kraj ukazuje na perspektivu orijentisanu na prošlost, koja naglašava tradiciju. Zaposleni koji pripadaju ovakvim kulturama više vole kratkoročna planiranja i neposrednije finansijske dobitke. (Spears, Lin i Mowen, 2001). Stoga zaposleni u kulturama koje su niže na skali orijentacije prema vremenu (konfučijanski dinamizam) ne reaguju povoljno na ne-novčane stimulacije pošto je potrebno mnogo vremena da se one isplate. Umesto toga će radije primiti novčane stimulacije, pošto je korist od njih neposrednija i transakcionalna. Stoga hipoteza glasi:“Novćane stimulacije imaju više efekta na kulture koje nisu značajno vremenski orijentisane u odnosu na one koje se odlikuju visokim stepenom orijentisanosti u vremenu.“

Konačno, organizacija može da koristi nagrade i statusne simbole neefektivno i nedosledno. Ako tako čini, onda propušta izvanrednu priliku da utiče na svoju kulturu pošto su praksa nagrađivanja i kultura organizacije tesno povezani u glavama njenih članova. U stvari, neki stručnjaci veruju da je najefektivniji metod uticaja na organizacionu kulturu upravo uticaj putem sistema nagrađivanja.

Slika (1): Pregled hipoteza



Metodologija istraživanja i analiza

Za ovo istraživanje izabrali smo dve etničke grupe, Indijce i Egipćane. Zemlje iz kojih ove grupe potiču značajno se razlikuju u smislu Hofstedovih (1991) kulturnih dimenzija. Smatra se da Egipćane uglavnom odlikuje visok stepen distance od moći, nizak stepen izbegavanja neizvesnosti, kolektivizam, samoisticanje i orijentacija prema vremenu, dok se Indijci odlikuju niskim stepenom distance od moći, visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti, individualisti su, nisu naklonjeni samoisticanju i imaju nizak nivo orijentacije prema vremenu. Očekuje se da će glavne razlike još uvek biti uočljive i na etničkom nivou i da će stoga olakšati proveru hipoteza. Etnički uzorci izabrani su među zaposlenima na Univerzitetu Ajman u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Glavni cilj ove studije jeste provera teorijskih postavki, a ne primena. Stoga je izbor homogenog uzorka kao što su zaposleni prihvatljiv i prikladan, pošto umanjuje varijabilnost i uticaj beznačajnih faktora (Calder, Phillips i Tybout, 1981). Uzorak je proveren i iz razloga da bi se izdvojili ne-kulturološki faktori koji mogu da dovedu do zabune. Na reakciju zaposlenih iz različitih kultura na Mi utiču i makroekonomski i sociodemografski faktori. Makroekonomske faktore, na primer nivo nacionalne privredne aktivnosti, efektivno smo kontrolisali pošto smo ispitivanjem obuhvatili samo jednu zemlju, tako da se ti faktori mogu smatrati konstantnim. Kad je reč o sociodemografskim faktorima, uobičajene karakteristike koje se posmatraju u kros-kulturalnim studijama o MI obuhvataju starosno doba, pol, dohodak i nivo obrazovanja. Ove karakteristike smo tretirali ili kao kovarijantne ili smo ih kontrolisali usklađenim uzorkovanjem. Ipak, postojale su rasprave i o tome da se demografijom pojedinca ne mogu objasniti bilo kakve razlike u efektivnosti stimulacije. (Bond, 1988). Kad smo uzeli u obzir sve ove različite stavove i zaključke, odlučili smo da u ovoj studiji primenimo mešani pristup proučavanju tih zbunjujućih sociodemografskih faktora. Prvo smo uskladili nivo obrazovanja. Uzorak smo ograničili na zaposlene sa fakultetskom diplomom, da bi obrazovni nivo bio jednak za sve i da bismo predupredili bilo kakvu pristrasnost koja bi proizašla iz poznavanja neke posebne oblasti. Drugo, faktore pola, starosnog doba i dohotka posmatrali smo kao kovarijetete i oni su značajni za istraživanje pošto je moguće da u različitim kulturama postoje razlike u ponašanju zaposlenih po polu i po starosnom dobu. Ipak, uprkos validnosti samo-identifikacije, može doći do nejasnosti zbog efekata akulturacije (t.j., stepena do kojeg jedna etnička manjina asimiluje novu kulturu). U ovoj studiji akulturaciju smo analizirali tako što smo koristili faktore zemlje porekla zaposlenog i dužinu boravka u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Kada je reč o regrutovanju osoblja, u određivanju etniciteta ispitanika koristili smo proces samo-identifikacije. (Simon i Mark, 2002). Smatra se da je za određenje supkultura unutar jedne zemlje bolje koristiti samo-identifikaciju nego neke druge popularne mere, kao što je zemlja državljanstva. Samo-identifikacija predstavlja unutrašnji sistem vrednosti pojedinca i stoga predstavlja njegovu kulturnu realnost. (Bochner i Hesketh, 1994).

Glavni eksperiment u okviru istraživanja obuhvata upitnik koji smo sami pripremili, a koji ima za cilj da testira validnost CVSCALE i pet hipoteza koje smo naveli u prethodnom poglavlju (videti Dodatak 1). Upitnik smo prvo podvrgnuli pilot testiranju. U okviru glavnog eksperimenta, za testiranje redosleda efekata koristili smo dve verzije. Ispitanicima smo po slučajnom izboru dali jednu ili drugu verziju upitnika. U obe verzije od ispitanika se tražilo da i) naprave izbor između tri novčana i tri ne-novčana (efekta), ii) navedu šta bi im više odgovaralo kao novčana ili ne-novčana nagrada, iii) popune odgovore na neka pitanja iz CVSCALE i iv) odgovore na demografska pitanja u vezi sa polom, starosnim dobom, dohotkom, etnicitetom i akulturacijom. Ove odgovore na CVSCALE koristili smo da odredimo relativne kulturne vrednosti za obe etničke grupe, a na osnovu pet kulturnih dimenzija. Za ukupan uzorak, pouzdanost alfa za kulturne dimenzije kretao se u rasponu od 0,58 do 0,67 (tabela 1). Iako su ovo skromni rezultati, oni se mogu porediti sa rezultatima do kojih su došli Yoo, Donthu i Lenatowitz (2001) i svi zadovoljavaju prag pouzdanosti od 0,6 koji se uobičajeno računa na novim skalama. I dalje, između ove dve verzije upitnika nisu ustanovljene nikakve bitne razlike. Stoga izgleda da redosleda efekata nema. To bi trebalo da znači da nivo pou-

zdanosti varira neznatno između etničkih grupa. Ipak, ove varijacije su slične varijacijama koje su utvrdili Yoo, Donthu i Lenatowitz (2001), a samo u jednom slučaju je pouzdanost alfa pala ispod 0,6 (0,52 za parametar samo-vrednovanja kod Indijaca).

Varijable	Celokupan uzorak	Indijci	Egipćani
Distanca moći	0.63	0.67	0.60
Izbegavanje neizvesnosti	0.62	0.65	0.59
Individualizam	0.65	0.60	0.68
Samovrednovanje	0.58	0.52	0.65
Orijentacija prema vremenu	0.67	0.66	0.67

Pošto smo testirali pouzdanost, primenili smo faktorsku analizu da bismo potvrdili validnost pitanja (tabela 2). Po specifikaciji pet faktora, rezultati probne faktorske analize preliminarno su potvrdili validnost CVSCALE. Uglavnom, rezultati potvrđuju da su ovi konstrukti nezavisni.

CVSCALE Broj pitanja	Distanca moći	Izbegavanje neizvesnosti	Individualizam	Samo-vrednovanje	Orijentacija prema vremenu
Moć2	**0.67**	0.10	0.13	-0.06	-0.06
Moć1	**0.64**	0.07	-0.02	0.09	-014
Moć4	**0.58**	-0.08	0.11	0.11	0.05
Moć5	**0.56**	0.16	0.04	0.01	-0.01
Moć3	**0.47**	**-0.24**	-0.01	0.03	0.09
Neizvesnost3	0.02	**0.76**	0.03	0.07	0.01
Neizvesnost5	-0.03	**0.62**	0.04	0.15	0.15
Neizvesnost2	0.10	**0.51**	0.09	-0.17	0.24
Vreme3	-0.06	**0.43**	-0.02	-0.07	0.42
Neizvesnost4	-0.00	**0.43**	0.10	0.21	0.07
Neizvesnost1	0.10	**0.42**	-0.00	0.15	0.26
Individualizam3	0.00	0.01	**0.65**	0.14	0.17
Individualizam4	0.19	0.01	**0.65**	-0.03	0.19
Individualizam6	0.09	0.00	**0.65**	0.25	-0.05
Individualizam2	-0.18	0.17	**0.52**	-0.07	-0.12
Individualizam5	0.16	0.18	**0.49**	0.23	-0.15
Individualizam1	0.05	-0.01	**0.48**	0.01	0.14
Samovrednovanje2	-0.04	0.07	0.00	**0.74**	0.13
Samovrednovanje1	0.35	-0.12	0.15	**0.64**	0.13
Samovrednovanje3	0.08	0.08	0.09	**0.62**	-0.00
Vreme4	-0.03	-0.03	0.05	0.05	**0.68**
Vreme5	0.07	0.07	0.06	0.01	**0.66**
Vreme6	-0.06	-0.06	0.13	-0.08	**0.65**
Vreme1	0.01	0.01	-0.03	0.07	**0.56**
Vreme2	-0.18	-0.18	0.22	-0.01	**0.33**

Primenom AMOS 4,0 na tabeli 3 prikazali smo ključne rezultate standardizovanog rešenja. Ukupno uklapanje mernog modela bilo je izvanredno: X^2 (*d.f.* = 296) = 540,30, korenska srednja vrednost kvadratne greške aproksimacije (RMSEA) = 0,03, normirani fit indeks (NFI) = 0,94, uporedni fit indeks (CFI) = 0,96, a diferencijalni fit indeks (IFI) = 0,96. Ovi rezultati definitivno potvrđuju CVSCALE i njenu primenu u proučavanju konstrukata koje smo izrazli u našim hipotezama.

	Distanca moći	Izbegavanje neizvesnosti	Kolektivizam	Samo-vrednovanje	Orijentacija prema vremenu
Indijci	3.90 Nisko	1.99 Nisko	2.65 Individualističko	2.90 Žensko	1.90 Nisko
Egipćani	3.71 Visoko	2.0 Visoko	2.41 Kolektivističko	2.85 Samo-vrednovanje	1.71 Visoko
T vrednost	2.10	1.5	2.60	3.00	3.01
Znač P vrednosti	**0.01**	**0.11**	**0.00**	**0.0**	**0.00**

Što se tiče ukupne pouzdanosti, sve procene se kreću u rasponu od 0,76 do 0,82 (tabela 3). Ovi rezultati potvrđuju konvergentnu validnost skale. Pored toga, bez obzira što je prosečna varijacija koju smo dobili za svaku dimenziju bila skromna, 0,50, one ipak zadovoljavaju minimalni prihvatljivi nivo, tako da rezultati potvrđuju da su ove dimenzije samostalne. Pošto smo potvrdili pouzdanost i validnost CVSCALE, sve odgovore smo skupili za analizu. Izračunat je prosečan broj (vrednost) za svaku kulturnu dimenziju iz odgovora u čitavom uzorku, za obe etničke grupe. Ovakav pristup ukazuje na fleksibilnost CVSCALE pošto omogućava da se kultura meri na individualnom nivou, ali da se analizira na odgovarajućem agregatnom nivou. Stoga pojedinačni ispitanici mogu da se razlkuju od proseka svoje grupe, ali će i dalje biti podobni za analizu. Onda smo uporedili prosečne skorove i napravili klasifikaciju relativnih kulturnih vrednosti ove dve etničke grupe, po svakoj dimenziji.

	Standardizovani faktor				
CVSCALE Broj pitanja	**Distanca moći**	**Izbegavanje neizvesnosti**	**Individualizam**	**Samo-vrednovanje**	**Orijentacija prema vremenu**
Moć	0.58				
Moć	0.50				
Moć	0.38				
Moć	0.49				
Moć	0.44				
Neizvesnost		0.43			
Neizvesnost		0.43			
Neizvesnost		0.72			
Neizvesnost		034			
Neizvesnost		0.59			
Individualizam			0.36		
Individualizam			.26		
Individualizam			0.63		
Individualizam			0.58		
Individualizam			0.45		
Individualizam			0.56		
Samovrednovanje				0.58	
Samovrednovanje				0.54	
Samovrednovanje				0.57	
Samovrednovanje				0.33	
Orijentacija prema vremenu					0.53
Orijentacija prema vremenu					0.20
Orijentacija prema vremenu					0.46
Orijentacija prema vremenu					0.70
Orijentacija prema vremenu					0.45
Orijentacija prema vremenu					0.63
Ukupna pouzdanost	0.80	0.79	0.82	0.76	0.82
Isključene varijante	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50

	X^2	*d.f.*	RMSEA	NFI	CFI	IFI
Model	540.30	296	0.03	094	096	096

Iako vrednost apsolutne razlike izgleda mala, na osnovu konvencionalnih statističkih standarda postoje značajne razlike između ove dve etničke grupe u svim dimenzijama kulture (P< 0,05), osim za izbegavanje neizvesnosti. Kad primenimo relativne prosečne vrednosti, Indijci se mogu klasifikovati kao grupa koja ima relativno nizak prag distance od moći, nizak prag izbegavanja neizvesnosti, individualistički su nastrojeni i pokazuju karakteristika ženstvenosti, imaju nizak prag orijentacije prema vremenu. Vrednosti za Egipćane su suprotne. Ova klasifikacija se u velikoj meri poklapa sa rezultatima do kojih je došao Hofstede

(1991). Zaista, kako smo već objasnili, svrha primene CVSCALE jeste da se dobije neposredna mera kulture i da se izbegnu ograničenja u zaključivanju nasleđena iz ranijih studija kao što je Hofstedova.

Da bismo ispitali svaku hipotezu, analizirali smo rezultate eksperimenta primenom dva postupka. Prvo, za testiranje odnosa između preferenci i tipova MI koristili smo logističku regresiju. Zavisnu varijablu predstavljao je izbor između tipa stimulacije (novčana ili ne-novčana), nezavisne varijable su tipovi stimulacije (materijalna ili nematerijalna), a kovarijeteti su pol, starosno doba i dohodak. Drugo, analizirali smo zastupljenost pojedinih tipova stimulacije u izboru da bismo utvrdili da li postoji razlika između etničkih grupa. Analizu smo sproveli i na nivou etničke grupe i na individualnom nivou i po različitim grupama po faktoru akulturacije.

	Rezime modela			Nezavisne varijable			
	-2 log Verovatnoća	R^2 Vrednost	Omnibus test koeficijenata modela	Tip unapređenja	Pol	Starost	Dohodak
Distanca moći Indijci	221[a] (224)[b]	0.02[c]	**0.42**	-0.21 (0.48)[d]	0.62 (0.06)	0.13 (-0.67)	-0.29 (0.44)
Visok nivo Distanca moći Indijci	216 (242)	0.14	**0.00**	**-1.57 (0.00)**	0.37 (0.25)	-0.15 (0.64)	0.56 (0.16)
Nizak nivo Izbegavanje neizvesnosti Indijci	236 (240)	0.02	**0.41**	-0.46 (0.13)	0.53 (0.86)	0.07 (0.77)	0.45 (0.16)
Visok nivo Izbegavanje neizvesnosti Egipćani	239 (259)	0.11	**0.00**	**-1.30 (0.00)**	-0.13 (0.63)	-0.14 (0.64)	0.64 (0.08)
Individualnost Indijci	259 (264)	0.02	**0.27**	-0.26 (0.34)	0.28 (0.34)	-0.02 (0.48)	0.59 (0.05)
Individualnost Egipćani	242 (256)	0.08	**0.00**	**-0.93 (0.00)**	0.28 (0.33)	-0.05 (0.83)	**1.26 (0.02)**
Samo-vrednovanje Indijci	239 (240)	0.00	**0.94**	-0.14 (0.61)	0.14 (0.65)	-0.03 (0.86)	0.12 (0.69)
Samo-vrednovanje Egipćani	214 (234)	0.11	**0.00**	**-1.35 (0.00)**	0.39 (0.23)	-0.13 (0.68)	0.76 (0.07)
Nizak nivo Orijentacija prema vremenu Indijci	253 (259)	0.02	**0.24**	-0.37 (0.20)	0.57 (0.05)	-0.05 (0.83)	0.21 (0.48)
Visok nivo Orijentacija prema vremenu Egipćani	234 (248)	0.08	**0.00**	**-1.03 (0.00)**	0.33 (0.28)	-0.24 (0.44)	0.59 (0.08)

Edward Lawler, stručnjak za menadžment, veoma nam je pomogao da shvatimo uticaj novčane isplate kao ne tako značajne nagrade. U svom istraživanju on izvodi uopšteni zaključak da, da bi ova isplata bila izvor motivacije za rad, onda se kao put za ostvarivanje visoke plate mora uzeti visok nivo postignuća na poslu. (Lawler, 1981). Analiza logističke regresije sprovedena je na obe etničke grupe, za svaku dimenziju. Tako je u stvari sprovedeno deset regresija (tabela 5). Rezultati pokazuju da se modeli regresije slabo uklapaju, pošto su redukcija u -2 log vrednosti verovatnoće i vrednosti R^2 relativno niske. Ipak, omnibus test koeficijenata modela pokazuje da su koeficijenti značajni kod 5 za model ($p<0,05$). Unutar značajnih modela, tip stimulacije unapređenja je dosledno pokazivao da ima značajan i negativan odnos prema tipu stimulacije: visok prag distance od moći (B =-1,57, p=0,00), visok prag izbegavanja neizvesnosti (B =-1,30, p=0,00), individualizma (B = -0,93, p=0,00), samo-vrednovanja (B = -1,35, p=0,00) i orijentacije u vremenu (B = 1,03, p=0,00). Ovi rezultatu ukazuju na to da su u slučaju svake značajne dimenzije nematerijalne stimulacije povezane sa izborom ne-novčanih stimulacija, a da su materijalne stimulacije povezane sa izborom novčanih stimulacija. Utvrđeno je da kovarijeteti pola, starosnog doba i dohotka uglavnom nemaju značaj. Jedini izuzetak je da je viši dohodak u vezi sa izborom ne-menadžerskih stimulacija u dimenziji individualizma (B = 1,26, p=0,02).

Da bismo testirali hipoteze koristili smo dva pred-testa i jedan glavni eksperiment. Ipak, prvo će biti potrebno da govorimo o stimulusima i skali za merenje. Ovo smo prikazali na tabeli 6 i u Dodatku (B).

Pitanje	Mera/izvor	Oblast primene
Benefit veće plate	• 18-pitanja skale benefita • 3-pitanja opšte evaluacione skale • (Chadon,Wansink Laurent,2000)	• Probni test 1
Potsticajna kategorija stimulacije	• 4-pitanja rezultata monetarnog indeksa (Batra and Ahtola,1990)	• Probni test 2 •Glavni eksperiment
Potsticajni plan stimulacije	• Sekundarno istraživanje	• Probni test 1 •Glavni eksperiment
Distribucija profita + rad na komad	• Sekundarno istraživanje	• Probni test 1 •Glavni eksperiment
Kultura	• 20-pitanja CVSCALE (Yoo,Donthu and Lenartowicz,2000)	•Glavni eksperiment
Unapređenje na novo radno mesto	Radno mesto zaposlenog	•Glavni eksperiment

	Sve stimulacije	Materijalne stimulacije	Nematerijalne stimulacije
Distanca moći Nizak-Indijac Visok-Egipćanin (značajna P-vrednost)	81% 79% (0.51)	79% 68% (0.01)	83% 91% (0.05)
Izbegavanje neizvesnosti Nizak-Indijac Visok-Egipćanin (značajna P-vrednost)	77% 78% (0.39)	74% 64% (0.08)	80% 87% (0.31)
Individualizam Individualista-Indijac Kolektivista-Egipćanin (značajna P-vrednost)	76% 77.5% (070)	73% 69% (0.47)	78% 84% (0.14)
Samovrednovanje Ženski-Indijac Muški-Egipćanin (značajna P-vrednost)	79% 80% (0.77)	78% 71% (0.14)	80% 89% (0.02)
Orijentacija prema vremenu Nizak-Indijac Visok-Egipćanin (značajna P-vrednost)	76% 78% (0.62)	73% 70% (0.47)	80% 86% (0.13)

4. Rezime i zaključci

Motivisanje zaposlenih nikada nije bilo lako. Zaposleni dolaze u organizaciju sa različitim potrebama, ličnostima, veštinama, sposobnostima, interesovanjima i sklonostima. Njihova očekivanja od poslodavaca su različita u odnosu na ono što smatraju da poslodavac može da očekuje od njih. Ključni zaključci i doprinos ove studije mogu se rezimirati u dve glavne oblasti: kultura i MI i kultura i etnicitet.

Neki zaposleni veoma uživaju u svom poslu i spremni su da ulože veliki napor. Drugima su draži njihovi sopstveni interesi i ne intersuje ih ništa drugo. Da bi dobro funkcionisao, plan za isplate prema zasluzi treba da se zasniva na realističnim i preciznim merenjima radnog učinka pojedinca, a treba i razviti osećanje kod zaposlenih da je put do visoke plate visok učinak. Pored toga, plaćanje prema zaslugama mora da napravi jasnu razliku između visokog i niskog učinka po visini naknade koja se isplaćuje. U ovoj studiji empirijski izvodimo zaključke i potvrđujemo CVSCALE koju su uspostavili Yoo, Donthu i Lenatowitz (20019. Pokazali smo fleksibilnost CVSCALE u smislu da se kultura može analizirati i na etničkom i na individualnom nivou. Stoga ova studija još jednom dokazuje validnost i primenljivost skale.

Drugi ključni doprinos ove skale jeste u tome da uprkos kulturnim razlikama između ove dve etničke grupe, ne postoje značajne razlike u njihovom opredeljenju za tip stimulacije MI. Uz samo 2 izuzetka, ovaj rezultat je ostao dosledan na nivou etničke grupe u svim stimulacijama i za svaki tip stimulacije. Izostanak kulturnih efekata očigledan je i na individualnom nivou. Implikacije ovih zaključaka su dvojake. Prvo, iako kulturne razlike mogu da postoje, one izgleda nemaju uticaja na reakcije zaposlenih na MI na etničkom nivou. To znači da menadžeri mogu da koriste standardizovane MI kada ciljaju na različite etničke grupe i stoga mogu da izbegnu skuplje diferencijalne strategije. Drugo, ovaj zaključak naglašava činjenicu da kulturne razlike mogu da budu značajnije u nekim oblastima upravljanja u odnosu na druge. Stoga bi bilo pogrešno zaključiti da će kulturne razlike uticati na sve oblasti upravljanja. Zato značaj etničkog upravljanja, kako su to predložili istraživači Higgins i McAllaster (2002) treba posmatrati unutar specifičnog konteksta u kojem se primenjuje.

Osećanja su pomešana kada je u pitanju struktura efektivnosti stimulacija menadžera. Uz samo nekoliko izuzetaka, kovarijeteti pola, starosnog doba i dohotka bili su značajni za objašnjavanje izbora stimulacija. Oni su bili očigledni i u svim kulturnim grupama na svim nivoima analize i stoga izgleda da je uticaj kulture na ove rezultate minimalan.

Ograničenja i dalja istraživanja

U odnosu na fokus ove studije i primenjenu metodologiju ima nekoliko ograničenja. Neka od njih ukazuju kojim putem treba ići u narednim istraživanjima. Ne treba očekivati da će se etničke grupe podudariti sa bilo kojom kulturnom dimenzijom pošto one obuhvataju čitav skup kulturnih vrednosti. U ovom radu svaku kulturnu vrednost posmatrali smo posebno. Nismo ispitivali korelacije između dimenzija i nismo ocenjivali relativni značaj svake dimenzije.

Reakcija zaposlenih možda bi bila drugačija ako bi se posmatrala neka druga varijabla ljudskih resursa. Stoga bi vredelo istražiti i druge efekte uporedo sa uticajem kulture na stimulaciju zaposlenih. U ovoj studiji nismo uzimali u obzir da zaposleni možda smatraju da pripadaju većem broju etničkih kultura i da snaga identifikacije sa nekom posebnom etničkom grupom može da se razlikuje od člana do člana grupe. I ova pitanja treba dalje istraživati.

U ovoj studiji koncentrisali smo se samo na motivaciju zaposlenih određenim paketom stimulacija, a drugi tipovi varijabli u drugim industrijama ili privrednim sektorima mogu da funkcionišu na drugi način. Stoga se ova studija može proširiti tako što će se koristiti alternativne mere i stimulusi, na primer: kultura se može meriti i kao što je to radio Hofstede (1990), a postoje i druge alternative (na primer, Furr, Liu i Sudharshan, 2000). Na kraju, mogućnost da se ovi rezultati generalizuju može se iskoristiti u slučaju drugih novčanih ili ne-novčanih stimulacija u okviru hijerarhije jedne organizacije, ili čak drugih statističkih metoda pored tehnika koje smo koristili u ovom radu.

LITERATURA

[1] Adler, N., (1991), Managing cross cultural Transitions, Group and Organization Studies, Vol.6, No.3, pp341-356.

[2] Au, Y., (1999), Intra-Cultural Variation: Evidence and Implications for International business, Journal of International Business Studies, 30(4), 798-813.

[3] Adler, J., (2002), International Dimensions of Organizational Behavior, 4th Ed, South-Western, 174-177.

[4] Allen, T. and Katz, R., (2002), Managing Technical Professionals and Organizations, Sloan Management Review, Summer 54-55.

[5] Au, Y., (1999), Intra-cultural variation, Evidence and Implications for international business, journal of International Business Studies, 30(40,798-813.

[6] Ambrose, L. and Kulik, T. (1999), Old friends, new faces, Motivation in the 1990s, Journal of Management, 25,231-237.

[7] Bluedom, A. et al., (1992), How many things you like to do at Once? Academy Of Management Executive, Vol.6 (November), pp 17-26.

[8] Bond, H.,(1988), Finding universal dimensions of Individual Variation in multinational Studies of values, Journal of Personality and social Psychology, 55(6), 1009-15.

[9] Bochner, S., and Hesketh, B., (1994), Power Distance, Individualism/Collectivism, and job-related Attitudes in a Culturally Diverse Work group, Journal of Cross-Cultural Psychology, 23(June), 233-57.
[10] Batra,R., and Ahtola,O.,(1990), Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of consumer attitudes, Marketing letters,2 (2), 159-70
[11] Chandon, P., Wansink, B., and Laurent, G., (2000), A benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness, Journal of Marketing, 64(October), 65-81.
[12] Commings, G. and Worley, C., (2001), Organization Development and Change, 7th Ed, South-Western.
[13] Calder, J., Phillips, L., and Tybout, A., (1981), Desining Research for Application, Journal of Consumer Research, 8 (September), 197-207.
[14] Clark, T., (1990), International Marketing and National Character, A Review and Proposal for an Integrative Theory, Journal of Marketing, 54(October), 66-79.
[15] Gerstner, C. and Day, D. (1994), Cross Cultural Comparison of Leadership Prototype, Leadership Quarterly, Vol.5, pp 122-134.
[16] Hofstede, G., (1991), Culture and Organizations, Software of the Mind. Berkshire England, McGraw-Hill Book Company.
[17] Hofstede, G., (1993), Cultural Constraints in Management Theory, Academy of Management Executive, February, 7, 81-94.
[18] Higgins, M, and McAllaster, C., (2002), Want innovation? Then use cultural artifacts that support it, Organizational Dynamics, 31, 74-84.
[19] Jarvis, S., (2002), Ethnic sites draw new ad wave, Marketing news August, 5, 4.
[20] John, M, and Malhorta, N. (1993), Culture and Consumer Behavior, toward an Understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing, Journal of International Consumer Marketing, 6(2), 91-127.
[21] Kanfer, R. and Kantrowitz, M., (2001), Job search and Employment, Journal of Applied Psychology, 86,837-855.
[22] Klineberg, I., (1968), Future Time Perspective and the Preference for Delayed Reward, Journal of Personality and Social Psychology, 8(), 253-257.
[23] Kale,H., and McIntyre,R.,(1991), Distribution Channel Relationships in Diverse Cultures, International Marketing review,5(3), 31-45.
[24] Lenartowicz, T., and Roth, K., (1999), A framework for culture assessment, journal of International business studies, 30(4), 781-98.
[25] Latham, P.,(2001), the importance of understanding and changing employee outcome experiences for gaining commitment to an organizational Coal, Personnel Psychology,54,707-716.
[26]Lee, Eun-Ju., Fairhurst, A., and Dillard, S., (2002), Usefulness of Ethnicity in International Consumer Marketing, Journal of International Consumer Marketing, 14, (4), 25-48.
[27] Lewis, D., (1996), When culture Collide: Managing successfully Across Cultures, London, Nicholas Barclay Publishing.
[28] Locke, E., (2000), Principles of Organizational Behavior, Blackwell, Oxford, England.
[29] Lawler, E., (1981), Pay and organizational Effectiveness, Reading MA, Addison-Wesley.
[30] Meyer, E., (2001), Radical change, the quiet way (changing corporate culture), Harvard Business review, October, 92-104.
[31] Nakata, C., and Sivakumar, K.,(2001), Instituting the marketing concept in a Multinational Setting, Journal of Academy of Marketing Science, 29(Summer), 255-75.
[32] Rheem, H., (2000), The effect of Incentive Contract, Accounting Review, July, pp299-326.
[33] Simon, K., and Mark, U., (2002), Sales promotion Effectiveness, The Impact of Culture at an Ethnic-Group Level, Working Paper, University of New South Wales, Australia.
[34] Schermerhorn, J.et al., (2003), Organizational Behavior, John Wiley &Sons, Inc, USA.
[35] Steers, R. et al., (1992), Cross Cultural Management Research, Journal of Management Inquiry, (December), pp325-326.
[36] Schein.E., (1990), Organizational Culture, American Psychologist, Vol.45, pp109-119.
[37] Stewart, b.and Gregersen, H., (1999), The right way to Manage Expats, Harvard Business Review (March/April).
[38] Sagie, A.et al., (1996), The Structure and Strength of achievement motivation, Journal of Organizational Behavior, 17, 431-445.
[39] Spears, N., Lin, X., and Mowen, J.,(2001), Time orientation in the United State, China and Mexico, Measurement and Insights for Promotional Strategy, Journal of International Consumer Marketing, 13, (1),,57-75.
[40] Tomer, J., (2001), Understanding High-Performance Work Systems, the joint contribution of Economics and HRM, Journal of Socio-Economics, 30, 63-73.
[41] Sondergaard, M., (1994), Research Note, Hofstede's Consequences: A study of Reviews, Citations and Replications, Organization Studies, 15 (3), 447-56.
[42] Uncle, M. and Kwok, S., (2002), Sales Promotion Effectiveness (working paper), School of Marketing, University of New South Wales, Australia.
[43] Usunier, J., (2000), Marketing Across Cultures, 3rd Ed, England, Prentice-Hall.
[44] Yoo, B. et al., (2001), Measuring Cultural Values, Development and Validation of CVSCALE, working paper, Georgia State University.
[45] Yoo, B., and Donthu,N.,(2002), The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students, Journal of Marketing Education, 24(2),92-104.
[46] Yoo, B., Donthu, N., and Lenartowicz, T., (2001), Measuring Cultural Values, Development and Validation of CVSCALE, working paper, Georgia State university.

DODATAK (B): Rezime mera

1. Povećanje plate:

Povećanje plate definiše se i klasifikuje u ovoj studiji prema skali koju su razvili Shandon, Wansink i Laurent (2000). Skala pokazuje šest glavnih benefita koji se mogu klasifikovati kao novčani i ne-novčani. Konkretno, povećanje plate, kategorija stimulacija i rad po komadu&distribucija profita kao novčani, a plan stimulacije, efektivnost stimulacija za prodaju i unapređenje kao ne-novčani. Neposredno poklapanje ovih klasifikacija je primereno pošto je dokazano da je skala validna, a održavanjem validnosti skale može

se poboljšati uporedivost konačnih rezultata sa osnovnim istraživanjem. Mere za probni test su ista skala od 18 pitanja slažem se/ne slažem se kakva su primenjena i u osnovnoj studiji.

2. Stimulusi kategorije stimulacije:

Za merenje stepena u kategoriji novčanih i ne-novčanih stimulacija adaptirali smo skalu koju su razradili Batra i Ahtola (1990). Konkretno, kategorija stimulacija klasifikovana je kao novčana ili ne-novčana na osnovu skora monetarnog indeksa. Indeks se sastoji od 9-stepene semantičke diferencijalne skale za dva ne-novčana pitanja, „zabavno/nezabavno" i „prijatno/neprijatno" i dva novčana pitanja, „korisno/beskorisno" i „mudro/glupo".

3. Stimulusi plana stimulacija:

Primeri novčenih i ne-novčanih stimulacija koriste se kao stimulusi i u probnim testovima i u glavnom eksperimentu. Specifični primeri tehnika stimulacija koriste se u glavnom eksperimentu. Da bi rezultati bili realistični, ovi primeri su uzeti iz korpusa konkretnih ponuđenih stimulacija na radnim mestima u UAE. Onda je trebalo kombinovati sekundarne podatke i procene. Pažnju smo posvetili i činjenici da će u uslovima iste vrednosti zaposleni pre prihvatiti novčane stimulacije nego ne-novčane. Ovo se vezuje za vremensku vrednost novca i psihološki efekat obe stimulacije.

4. Kultura:

Kulturu smo merili putem pristupa ličnosti na osnovu izračunavanja neposredne vrednosti (Lenartowitz i Roth, 1999). Konkretno, koristili smo CVSCALE koju predlažu Yoo, Donthu i Lenartowitz (2001). Ona se sastoji od 26 pitanja, a meri se 5-stepenom Likertovom skalom, a u odnosu na Hodtedovih pet kulturnih dimenzija. Ona omogućava da se kultura meri na individualnom nivou i da se onda stvori agregat i oforme grupe na nivou koji nam je potreban za poređenje. Ovo je dobro, pošto se prihvata da članovi društva ne moraju da imaju iste kulturne vrednosti (Au, 1999), a omogućava i da se analiziraju različite etničke grupe u jednoj zemlji. CVSCALE je korisna kada se analziraju kulturne vrednosti u heterogenoj državi kao što je UAE i stoga je ova skala posebno značajna za našu studiju. Šta više, stavovi navedeni na skali prilagođeni su kontekstu zaposlenih. Skala CVSCALE je primenjena i u uporednim izučavanjima kultura (Yoo i Donthu, 2002). Stoga postoje pouzdani podaci koji potvrđuju ovu skalu. Efektivnost MI može se definisati i izmeriti na nekoliko načina. Za potrebe ove studije merili smo efektivnost MI primenom stimulacija koje su u nadležnosti menadžera. Stoga Su MI merene odlukama menadžera, koje i određuju obim stimulacija. Efektivnost MI stoga se određuje poređenjem između izbora tipova stimulacija širom čitavog spektra odluka. Ovaj zaključak se poklapa sa onim što tvrde Chandon, Wansink i Laurent (2000).

4. Rad na komad i raspoređivanje profita:

Postoji veliki broj načina da se definiše i izmeri efektivnost rada na komad i stimulacija u rasporedu profita. Tipične mere su kratkoročne mere, pošto stimulacije teže da proizvedu kratkoročne efekte. Za potrebe ove studije, efekat ove stimulacije meri se procentom profita, što odražava obim povraćaja. Efektivnost rada na komad i rasporeda profita u tom slučaju se određuje poređenjem između zastupljenosti izbora određenih stimulacija u toj grani privrede.

Prilikom testiranja hipoteza analizirali smo podatke na etničkoj osnovi. Za potrebe analize primenjena je podela gornje medijane u obe grupe u svakoj kulturnoj dimenziji. Rezultati zastupljenosti izbora za svaku etničku grupu prikazani su na tabeli 7. Rezultati pokazuju zaključke regresije tako što u finansijskim stimulacijama postoji relativno veća zastupljenost novčanih stimulacija u odnosu na ne-novčane. Drugi ključni rezultat je da se više prihvataju novčane stimulacije nego ne-novčane u svim podelama i za svako opredeljenje, u svakoj etničkoj grupi.

Rezultati o zastupljenosti izbora takođe predstavljaju osnov za procenu hipoteze. Kao što očigledno proizilazi iz tabele 7, između etničkih grupa nije bilo značajnih razlika u zastupljenosti izbora u bilo kojim stimulacijama. U okviru tipova stimulacija razlike su se pojavile samo u 2 od 10 mogućih slučajeva. Prvo, u slučaju materijalnih stimulacija, zaključeno je da se Indijci, koji imaju nizak prag distance od moći, više opredeljuju za novčane stimulacije nego Egipćani, kod kojih je ovaj prag visok (79% prema 68%; $p<0,05$). Ovo je u skladu sa predviđanjem hipoteze (1). Drugo, u slučaju nematerijalnih stimulacija, feministički tip Indijaca su pokazali niži nivo opredeljenja za novčane stimulacije nego muževni tip Egipćana (80% prema 89%; $p<0,05$). Ipak, ovo su samo oni slučajevi u kojima su uočene razlike. Očigledno je da između etničkih grupa, uopšteno govoreći, nije bilo razlike u zastupljenosti izbora u slučaju svih stimulacija i tipova stimulacija, uprkos razlikama u kulturnim vrednostima. Stoga nema dovoljno dokaza da bi hipoteze ove studije bile potvrđene. Rezultati su potvrđeni i na uzorku koji je podeljen na četiri dela. Iako su se tu pojavile veće varijacije u kulturnim vrednostima između ove dve etničke grupe, ni za jedan slučaj nisu uočene značajne razlike u zastupljenosti izbora.

Dodatak A. CVSCALE

Kulturna dimenzija	**Pitanja koja se mere**	**Petostepena skala**
Vrednost distance od moci	M1. Ljudi na višim položajima treba da donose vecinu odluka bez konsultacija sa onima na nižim položajima. M2. Ljudi na višim p oložajima ne treba cesto da se obracaju za mišljenje ljudima na nižim položajima. M3. Ljudi na visokim položajima ne treba da se druže sa ljudima na nižim položajima M4. Ljudi na nižim položajima ne treba da se protive odlukama ljudi na visokim položajima. M5. Ljudi na visokim položajima ne treba da prenose važne zadatke na ljude na nižim pozicijama.	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Vrednosti izbegavanja nesigurnosti	N 1. Važno je da se uputstva daju jasno, tako da uvek znam šte se od mene ocekuje da radim. N2. Važno je stalno se pridržavati uputstava i procedura. N3. Pravila i odredbe su važni zato što me informišu o tome šta se od mene ocekuje. N4. Standardizovani postupci u radu su od pomoci. N5. Važna su uputstva za operacije.	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Vrednosti individualizma	I1. Pojedinci treba da žrtvuju sopstveni interes u korist grupe (škole ili radnog mesta) I2. Pojedinci treba da se drže grupe, cak i kad imaju problema I3. Dobrobit grupe je važnija nego nagrađivanje pojedinca I4. Grupni uspeh je važniji od pojedinacnog I5. Pojedinci treba da ostvaruju svoje ciljeve samo u smislu dobrobiti grupe I6. Lojalnost grupi treba da prevlada cak i po cenu pojedinacnih interesa	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Samovrednovanje	S1. Važnije je da muškarci ostvare profesionalnu karijeru nego žene S2. Muškarci probleme uglavnom rešavaju logickom analizom, žene to cine intuicijom S3. Rešavanje teških problema obicno podrazumeva aktivan, energican pristup, koji je tipican za muškarce. Postoje poslovi koje ce muškarac uvek bolje obaviti nego žena.	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem
Orijentacija prema vremenu	V1. Pažljivo rukovanje novcem (cuvarnost) V2. Odlucan nastup uprkos protivljenu V3. Licna stabilnost i uravnoteženost V4. Dugorocno planiranje V5. Žrtvovanje trenutnog zadovoljstva zarad buduceg uspeha V6. Ozbiljan rad da bi se postigao uspeh u buducnosti	1 = Potpuno se slažem 2 = slažem se 3 = ni jedno ni drugo 4 = ne slažem se 5 = uopšte se ne slažem

Strukturni i dinamički aspekti virtualnih organizacija

UDK 005.71-021.131

Ivan Stefanović,
Sloboda Prokić

Sadržaj: *U ovom radu su opisane osnovne karakteristike virtualnih organizacija, kao i neki strukturni i dinamički aspekti njihovog funkcionisanja.*
Ključne reči: *Virtualna organizacija, organizaciona struktura, dinamika razvoja.*

1. Uvod

Virtualna organizacija je elektronski povezana mreža pojedinaca i organizacija sa ciljem ostvarivanja zajedničkih interesa, uz međusobnu podelu rizika i resursa, ali i koristi od postignutih rezultata. Funkcioniše kao privremena mreža pravno nezavisnih, ali organizaciono povezanih entiteta, pri čemu svaki entitet dodaje ekonomsku vrednost konačnom cilju zbog koga je mreža i formirana. Povezivanjem u virtualnu mrežu, članovi virtualne organizacije smanjuju kompleksnost i nepredvidljivost okru-ženja, pri čemu oni zajedno deluju kao jedinstvena organizacija.

Logika koja prati nastanak i razvoj virtualnih organizacija se temelji na ideji da opstanak u sve oštrijoj konkurenciji na globalnom tržištu u velikoj meri zavisi od sposobnosti organizacija da jasno definišu svoja jezgra kompetencija i ostvare koope-raciju sa većim brojem drugih organi-zacija koje poseduju komplementarne kompetencije, kako bi zajedno uspele da na efektivan i efikasan način ostvare ciljeve koji se pred njih postavljaju.

2. Osnovne karakteristike virtualnih organizacija

"Unutar organizacije ne postoje rezultati. Unutar jedne organizacije su samo uloženi napori i troškovi. Svi rezultati su spolja. Jedine poslovne rezultate stvara kupac koji ostvarene troškove i uložene napore pretvara u prihod i profit svojom spremnošću da razmeni kupovnu moć za proizvode ili usluge organizacije" [2]. Ovo je osnovna premisa na kojoj treba da se temelji logika koja prati nastanak i razvoj virtualnih organizacija. Svi članovi virtualne mreže moraju u potpunosti da budu marketinški orijentisani, odnosno da prate promene koje se odigravaju na tržištu i u drugim segmentima okruženja, kako bi bili u stanju da permanentno preispituju i unapređuju kompetencije na kojima baziraju svoje kompetitivne prednosti.

Pored navedene premise kao osnovnog uslova koji svaka organizacija mora da zadovolji, kako bi bila pogodan kandidat za člana virtualne mreže, moguće je identifikovati i nekoliko osnovnih karakteristika virtualnih organizacija. U pitanju su: postojanje zajedničkog cilja, dodavanje ekono-mske vrednosti, modularnost organiza-cione strukture, heterogenost članova mreže, kooperacija i switching.

Postojanje zajedničkog cilja je osnovni uslov koji treba da ispune svi potencijalni članovi virtualne mreže. Da bi neka organizacija postala član virtualne organizacije, ona mora da pronađe sopstvene interese u interesima ciljeva projekta zbog koga se mreža formira. Drugim rečima, neophodno je da postoji određeni nivo integracije ciljeva na nivou virtualne organizacije i ciljeva svake njene članice posebno.

Dodavanje ekonomske vrednosti je osnovni princip na osnovu koga broker bira članove mreže. Svaki član virtualne mreže u svakom trenutku mora da predstavlja kariku koja dodaje ekonomsku vrednost ukupnom cilju (zbog koga je mreža i oformljena) na bazi sopstvenog jezgra kompetencija, jer u suprotnom slučaju njegovo postojanje u mreži postaje ekonomski neopravdano.

Modularnost je stepen u kom je virtualna organizacija, bazirana na integrisanim procesima orjentisanim na kupca, sastavljena od relativno malih jedinica, kojima se može upravljati (modula). Te jedinice su karakteristične po kompetenciji i odgovornostima decentra-lizovanog donošenja odluka [12]. Modularnost organizacione strukture omogućava virtualnoj organizaciji da u kratkom vremenskom periodu izmeni sopstvenu strukturu (u smislu članova mreže) u zavisnosti od uslova u okruženju.

Heterogenost članova mreže proizilazi iz potrebe da članovi virtualne mreže poseduju različita, ali komplementarna jezgra kompetencija (umerena hetero-genost). Prostorna raspršenost virtu-alnih organizacija dovodi do toga da su članovi virtualne organizacije i kultu-rno heterogeni.

S obzirom da je virtualna organizacija obično mreža malih organizacija i organizacija srednje veličine, one su prinuđene da sarađuju da bi realizovale projekte,

koji ne bi bili ostvarivi bez njihove ***kooperacije***. Članovi virtualne organizacije žele partnerstvom da stvore "virtualnu veličinu", ali u isto vreme nastoje da sačuvaju fleksibilnost njihovih malih organizacija. Model kooperacije može da varira od običnih ugovora o pružanju usluga ili kupopro-daji određenih proizvoda, pa sve do formiranja strateških alijansi. Bez obzira na primenjeni model kooperaci-je, svaki član mreže mora da poseduje zadovoljavajući nivo ICT opremljenosti i kompetentnosti, kako bi uspešno premostio prostorne i vremenske razlike u odnosu na druge članove mreže [10].

Princip switching-a podrazumeva fleksibilnu (re)kombinaciju individu-alnih kompetencija da bi se formirali projekti na ad-hoc bazi, što omogućа-va virtualnoj organizaciji da se adaptira na promenljive tržišne uslove [8].

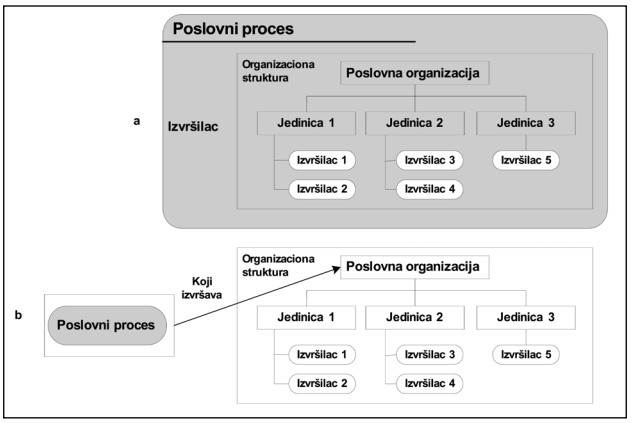
3. Struktura virtualnih organizacija

U uslovima diskontinualnog okruženja organizaciona struktura treba da poseduje visok nivo diferencijacije. Raspršene organizacione komponente treba da budu sastavljene od izvršilaca kojima je delegiran visok nivo ovla-šćenja i odgovornosti, kako bi mogli da donose većinu odluka na "licu mesta", odnosno kako bi bili u stanju da vrlo brzo odgovore na promene u okruženju čija je frekvencija sve veća. U uslovima brzih promena, neophodno je da se proces odlučivanja u što većoj meri približi procesu izvršavanja. Ovo naravno mora biti ispraćeno i većim stepenom organizacione integracije, odnosno kroz veoma efikasan sistem koordinacije, koji će omogućiti da svi zaposleni zajedno deluju na sinhro-nizovan način prema ostvarenju posta-vljenih ciljeva [3]. Virtualne organiza-cije u potpunosti podržavaju ovu logiku funkcionisanja. Struktura u virtualnim organizacijama je ravna, visoko decentralizovana i prostorno raspršena, sa jakim koordinacionim mehanizmima u formi međusobnog usaglašavanja i standardizacije izlaza.

Interorganizaciona specijalizacija i podela rada u virtualnim organizaci-jama i ad hoc konfiguracija mreža projekata implicira da organizacije moraju brzo da upravljaju sarađujući da bi integrisale sposobnosti svojih zaposlenih u zajedničkim projektima. Da bi to postigle neophodna je ***ravna organizaciona struktura***, koja obezbe-đuje veći stepen fleksibilnosti usled smanjenja vertikalnog protoka info-rmacija.

Organizaciona struktura se u odnosu na procese koji je prožimaju može posma-trati na dva načina (Slika br. 1):

- kao deo poslovnog procesa koji prolazi kroz nju; i
- kao okruženje poslovnog procesa [7].



Slika br. 1. *Organizacione struktura: a) kao deo poslovnog procesa; b) kao okruženje poslovnog procesa* [7].

Ravna organizaciona struktura omogu-ćava da svakom članu virtualne mreže bude dodeljen jasno definisan proces ili deo procesa za koji će biti odgovoran, kao i da celokupan proje-kat bude koncipiran na procesnoj osnovi (što često nije slučaj u tradici-onalnim organizacijama).

Visok stepen decentralizacije obezbe-đuje adekvatan nivo autonomije u odlučivanju svim članovima virtualne mreže, čime se pospešuje ukupan proces odlučivanja. Naravno, odlučiva-nje svakog člana mreže podleže konkretnim ograničenjima koja su ugovorena sa brokerom mreže.

Virtualne organizacije su malo ili nimalo ***departmentalizovane*** [9]. Za njih je karakteristično projektno orjentisano ad- hoc formiranje timova.

Koordinacija se pretežno odvija putem međusobnog usaglašavanja i standardi-zacije izlaza. Međusobno usaglašava-nje se realizuje uz pomoć savremenih komunikacionih tehnologija i u formi implicitne koordinacije putem baze podataka, kod koje dva ili više organizacionih entiteta imaju pristup istoj bazi podataka [4]. Standardizacija izlaza se realizuje kroz ugovore između članica mreže i različite oblike specifikacija.

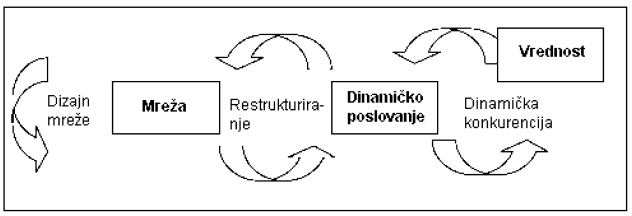
Raspršena organizaciona struktura omogućava da se u virtualnim organizacijama rad na projektima odvija bez prestanka, u skladu sa vremenskim zonama. Kada članovi organizacije koji se nalaze na jednom kraju planete završe radni dan, on tek počinje za članove mreže koji se nalaze na njenom drugom kraju. Na ovaj način se obezbeđuje maksimalna ušteda vremena, čime se pospešuje efikasnost rada na preuzetim projekti-ma.

4. Ddinamički aspekti virtualnih organizacija

Suština virtualne organizacije je proces restrukturiranja. Teorija dizajna i implementacije virtualne organizacije, koja opisuje dinamičke mehanizme, se gradi na tri sintezovana pojma [6]:

(a) mreži koja se sastoji od relevantnih, prethodno postojećih, industrijskih struktura npr., odnosa sa partnerima u poverljivoj kooperaciji ili na tržištu, resursa, itd.
(b) virtualnom poslovanju, odnosno kooperativnim procesima koji kombi-nuju kompetencije i resurse tokom perioda neophodnog da se realizuje vrednost; i
(c) vrednosti, kao sili koja pokreće virtualnu organizaciju da se restruktu-rira.

Procesi promene u virtualnoj organi-zaciji se odnose na dizajn mreže, restrukturiranje dinamičkog poslovanja, i stvaranje novih poslovnih šansi ili dinamičke konkurencije (Slika br. 2).



Slika br. 2: *Konceptualni model dizajna i implementacije virtualnih organizacija* [6].

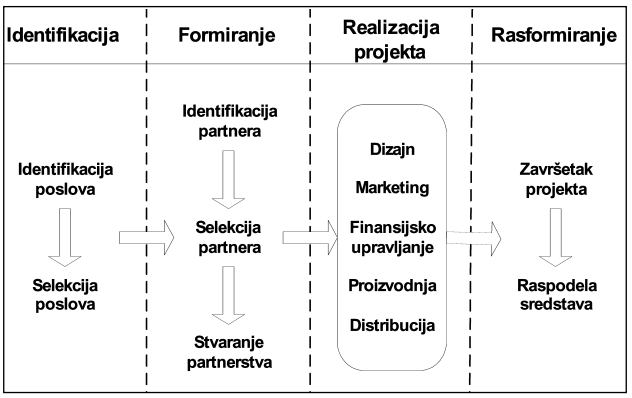
Životni ciklus virtualnih organizacija se može opisati kroz četiri faze: identifikacija poslova u okruženju, formiranje mreže, realizacija projekta i rasformiranje mreže [11].

Identifikacija prilika započinje istraži-vanjem tržišta, odnosno identifikaci-jom tražnje za određenim proizvodima ili uslugama. Na osnovu identifikova-nih mogućnosti tržišne apsorpcije, ali i sopstvenih mogućnosti, organizacija vrši selekciju posla koji želi da realizuje.

Formiranje mreže se manifestuje kroz identifikaciju, a zatim i odabir članova koji će učestvovati u virtualnoj mreži (u ovom trenutku organizacija počinje da deluje kao broker virtualne mreže), da bi se na kraju mreža uobličila definisanjem položaja i uloge svakog člana mreže, zadacima koje treba da ostvare, standardima njihove realiza-cije, kao i njihovih prava i obaveza u toku realizacije projekta. Organizacija koja želi da osnuje virtualnu mrežu (broker) prvo mora da analizira projekat koji je pred nju postavljen. Kada na osnovu izvršenih analiza utvrdi koji se poslovi moraju obaviti kako bi se projekat uspešno realizovao, na redu je formiranje mreže. Članovi mreže se biraju na osnovu kompete-ncija koje poseduju. Za definisane poslove na izradi projekta, biraju se članovi koji nude najpovoljnije uslove ili kojima se veruje na osnovu poziti-vnog iskustva iz proteklog perioda [5].

Realizacija projekta je faza koja prati sve aktivnosti koje se odnose na dosti-zanje postavljenih projektnih ciljeva, odnosno ispunjavanje ugovorenih oba-veza virtualne organizacije kao celine, ali i svih njenih članova zasebno, kao projektnih podugovarača.

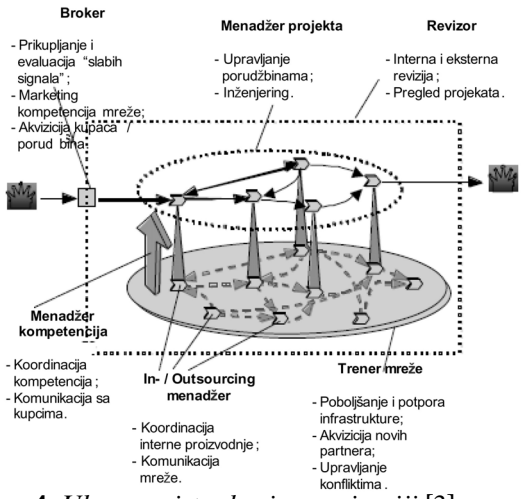
Rasformiranje mreže je završna faza u životnom ciklusu virtualne organiza-cije koja započinje u trenutku završe-tka rada na projektu, da bi se zatim prešlo na prethodno ugovorenu podelu prihoda i eventualne zajedničke imovine. Na slici br. 3 je dat prikaz životnog ciklusa virtualnih organiza-cija.



Slika br. 3: *Životni ciklus virtualnih organizacija* [11].

Kao odgovarajući način za upravljanje poslovanjem u virtualnim organizaci-jama predlaže se uvođenje koordinaci-onih uloga [3]. One su deo dugoročne strukture virtualnih organizacija i način kako da se savladaju tipične barijere u kooperaciji. Mogu se razlikovati slede-će koordinacione uloge:

- Trener mreže je odgovoran za celokupno upravljanje, razvoj infrastrukture, upravljanje konfliktima i uređenje odnosa partnera mreže;
- Broker vodi računa o upravljanju odnosima sa kupcima (CRM), akviziciji porudžbina i drugim tržišno specifičnim zadacima;
- Menadžer zadataka konfiguriše specifični lanac vrednosti, odnosno kratkoročnu mrežu projekta;
- Menadžer projekta je odgovoran za transakciju porudžbina, upravljanje procesom i, ako je neophodno, za planiranje i upravljanje projektom;
- Revizor vodi računa o aspektima konkurencije, naročito o reviziji i inspekciji (garancija kvaliteta);
- In- / outsourcing menadžer predsta-vlja interes svoje organizacije drugim partnerima.



Slika br. 4: *Uloge u virtualnoj organizaciji* [3].

5. Zaključak

Suštinska razlika koncepta virtualne organizacije u odnosu na tradicionalne koncepte je što on inkorporira promenu u organizaioni dizajn, dok je u tradi-cionalnijim konceptima promena sila koja frustrira organizaicone procese.

Prednost virtualnih organizacija je što obezbeđuju maksimum fleksibilnosti, dok se u isto vreme koncentrišu na ono što organizacija radi najbolje.

Analiza savremene literature pokazuje da, uopšteno, mogu biti identifikovane dve perspektive: strukturna i procesna. Prva definiše virtualnu organizaciju u smislu karakteristika elemenata i odnosa u okviru virtualne organizacije. Potonja se forkusira na proces promene. Cilj ovog rada je bio da uka-že na potrebu sveobuhvatnog pristupa virtualnim organizacijama, koji bi pružio menadžmentu virtualne organi-zacije veći uvid u to kako da organizuje virtualnu organizaciju u dinamičkom poslovnom okruženju i na taj način ostvari veći uspeh.

LITERATURA

[1] Child J.: *Organizational Design and Performance: Contigency Theory and Beyond*, in: Burack Elmer H., Negandhi Anant R. (eds.), *Organization Design: Theoretical Perspectives and Empirical Findings*, The Comparative Administration Research Institute, Kent State University, Ohio, 1977.

[2] Drucker F. Peter, *Moj pogled na menadžment: ideje koje su unapredile menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2006.

[3] Göransson, A., & Schuh, G. (1997). Das netzwerkmanagement in der virtuellen fabrik. In G. Müller-Stewens (Ed.), *Virtualisierung von organisationen* (pp. 61-81). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

[4] Groth L.: *Future Organizational Design: The Scope for the IT Based Enterprise*, Wiley & Sons, New York, 1999.

[5] Jaško O., Stefanović I.: *Virtualne organizacije kao savremeno rešenje za upravljanje projektima*, IX internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta, YUPMA, Zlatibor, 13-15. jun 2005.

[6] Katzy, B.R. (1998), Design and Implementation of Virtual Organisations, Working Paper Series, 98.002, University BW Munich.

[7] Kirikova M., *Flexibility of Organizational Structures for Flexible Business Processes*, Department of Systemy Theory and Design, Riga Technical University, Latvia, http://lamswww.epfl.ch/conference/bpmds05/program/

[8] Mowshowitz, A. (1999). The switching principle in virtual organization. *eJoV - the Journal for Networks and Virtual Organizations*, 1, 6-18.

[9] Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

[10] Saabeel W.,Verduijn T.M., Hagdorn L., Kumar K.: *A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective*, Virtual Organization Net, Vol. 4, No. 1, http://www.virtual-organization.net

[11] Strader T.J., Lin F., Shaw M.J.: *Information Structure for Electronic Virtual Organization Management*, Decision Support Systems, No. 23, 1998.

[12] Wigand, R., Picot, A., and Reichwald, R. (1997), *Information, organisation and management:* Expanding markets and corporate boundaries, New York: John Wiley & Sons.

Konkurentnost putem preduzetništva: međunarodna analiza

UDK 005.332.4:005.96

Isabel Martins
Univerzitet Jean Piaget , Zelenortska ostrva
Ana Martins
Poslovna škola Univerziteta Glamorgan, Velika Britanija
Orlando Petiz
Evropski Centar za industrijska i međunarodna istraživanja (NEEII)
Univerzitet Minho, Portugal

Tokom poslednje decenije vodila se živa rasprava u vezi sa ekonomskim razvojem. Ipak, među mnogim autorima i u mnogim studijama nije postignut kompromis. Šta više, dok neki u težište stavljaju ekonomski rast zasnovan na tradicionalnim resursima, drugi radije naglašavaju tehnološke promene, a treći, opet, posebnu pažnju poklanjaju fenomenu inovacija. Ovaj poslednji u velikom stepenu nadmaša fenomen tehnoloških promena.
U svetlu gore navedenog, u ovom radu analiziramo, ispitujemo i dovodimo u vezu faktore koji određuju značaj ljudskih resursa (HR) u ekonomskoj dinamičnosti. Ipak, da bi ovi HR postali strateški organizacioni kapital u efektivnom smislu, treba da se utvrdi da li nauk koji dobijamo od tržišta zaista utiče na preduzetničke sposobnosti u budućnosti.
Ova analiza se odnosi na činjenicu da smo u ovom trenutku svedoci uspona nove ekonomske realnosti, koja se već naziva ekonomijom zasnovanom na znanju, i u kojoj osnovnu ulogu ima učenje. Ipak, pošto su reakcije ekonomskih činilaca na ovu novu realnost izgleda suprotstavljene, pokušaćemo da analiziramo do kog stepena zaista postoji uticaj na percepcije studenata, a na osnovu odgovora studenata u Portugaliji koji studiraju na Odseku za upravljanje ljudskim resursima i Odseku za upravljanje. Naš cilj u ovom radu jeste da utvrdimo da li gore navedena zvanja zaista podstiču dinamičnost u umovima onih koji će predstavljati vrednost na tržištu radne snage u budućnosti, tako što će promovisati proaktivno i preduzetničko ponašanje. Zaključci do kojih smo došli ukazuju na to da su razlozi za slabo predizetničko opredeljenje ljudi izgleda vezani za studije i za geografsku oblast kao takvu.

1. Uvod

Preduzetništvo je kamen temeljac u razvoju društva. Ipak, preduzetništvo se rukovodi jednim skupom vrednosti među kojima su kultura, liderstvo i promena. Prema našem viđenju preduzetništva, u ovom radu osvetlićemo i različite međusobno povezane koncepte. Povezanost između HRM i preduzetništva naglašena je već u naznaci cilja ovog istraživanja. U radu pokušavamo da utvrdimo u kojoj meri nastava koju drže različiti profesori pomaže da se kod studenata razviju preduzetnička kultura i preduzetnički duh, koji su najznačajniji u oblasti HRM. Izgleda da postoji veza između opšte kulture i vrednosti koje se vezuju za obrazovni sistem. U svetlu činjenice da je Portugalija deo šireg evropskog ekonomskog konteksta, smatramo da vredi analizirati vrednosti ove dve realnosti: karakteristike opšte kulture i karakteristike vezane za obrazovnu kulturu. U skladu sa ovom perspektivom, uzećemo u obzir neke od prepreka koje ovoj temi postavljaju ekonomski, društveni i kulturni kontekst. Stoga uzimamo u razmatranje varijable koje čine deo ove studije, a to su otvorenost karaktera, kontinuirano učenje, takmičarski duh pojedinca, maštovitost-kreativnost, ličnost u centru pažnje. I stoga ova studija predstavlja, potencijalno, komparativnu analizu između tri geografski udaljene regije, Portugalije (dve oblasti na severu) i Zelenortskih Ostrva.

2. Kultura, liderstvo i promena: Osnovna preduzetništva

2.1 Kultura i liderstvo

Postoji snažna veza između preduzetništva i organizacione promene. Ovim je Schumpeterova teorija ostvarena u praksi, na osnovu čega je Schumpeter postao slavan - tokom procesa svoje *kreativne destruktivnosti.* Uz ovu teoriju imamo i perspektivu inovacije. Tako autor smatra da je neophodno da se nauči kako uništiti učenje i ponašanja koja su već stvorena. To ima za posledicu da su promene i agresivnije ponašanje koherentniji i vredniji pažnje.

U ovom kontekstu preduzetnik je činilac promene zato što "on preuzima kormilo i sprovodi nove procese i nove projekte" (Freire, 2000:331; citirano u Petiz i Correia, 2004). On se može posmatrati i kao ekonomski činilac u kojem se stiču i značaj i sposobnost odlučivanja o različitim perspektivama (Ibid. op.cit.), naime:

- Perspektiva usmeravanja ljudi i unapređenja njihove svesti pomoću strateškog razmišljanja;
- Operativna perspektiva koja obuhvata tekuće, konzistentne i fleksibilne postupke;
- Perspektiva poslovne i organizacione intuicije koja se bavi kako potencijalnim tako i stvarnim prilikama i opasnostima.

Prema ovoj perspektivi, preduzetnik snosi odgovornost za svoje postupke, kao i posledice tih postupaka, koji vode predispozicijama za promene. Ova odgovornost jeste posledica simbioze različitih kontekasta, ličnog, profesionalnog i društvenog. Što se tiče alokacije dostupnih resursa, odluke koje donosi preduzetnik rukovođene su efikasnošću (Herbert i Link, 1989). Neki autori, kako se slažu i Sahlman i Stevenson (1991), naglašavaju sposobnost identifikovanja i istraživanja prilika u cilju naglašavanja preduzetništva i građenja strategija prilagođenih posebnim situacijama.

Schein (1997:5) naglašava činjenicu da lideri takođe menjaju i stvaraju organizacionu kulturu, dok menadžeri i administratori „postoje unutar njih". Kako ističe Schein (ibid. op. cit.), a s čim se i mi slažemo, lideri zaista moraju da „prepoznaju situaciju i da učine nešto u vezi s njom. Upravo u ovom smislu su liderstvo i kultura konceptualno isprepletani".

Kultura se nekada pominje u različitim kontekstima. Specifični koncept organizacione kulture stvara se putem nejednakosti značanja. U ovoj oblasti Schein (1997:8-10) osvetljava kritička pitanja koja mogu biti zajednička za tim i koja time dovode do doslednosti u organizacionoj kulturi. U ovom kontekstu Schein ukazuje na sledeće:

1. Norme ponašanja koje se mogu posmatrati[1]
2. Grupne norme
3. Združene vrednosti
4. Formalna filozofija[2]
5. Osnovna pravila
6. Klima
7. Duboko ukorenjene navike
8. Navike u mišljenju, mentalni modeli i/ili lingvističke paradigme[3]
9. Zajednički smisao
10. Ukorenjene metafore ili integrisani simboli[4]

Uprkos jednom broju kritičkih pitanja koja Schein ističe sa ciljem da olakša razumevanje organizacione kulture, on se koncentriše na tri glavne grupe: i) artefakti (vidljivi organizacioni procesi, koji se teško kvantifikuju i koji sadrže visok stepen subjektivnosti); ii) združene vrednosti (strategije, ciljevi, filozofije koje se posmatraju i kao razlog da se usvoje ove vrednosti); iii) osnova za pretpostavke (vrednosti, percepcije, unutrašnja i nesvesna osećanja i misli).

[1] U ove svrhe autor kao primere uzima jezik, običaje i tradicije.

[2] Ideološki princip koji služi kao smernica za *stejkholdere*.

[3] Zajedni?ki kognitivni parametri koji rukovode percepcijama putem jezika zajedničkog za članove tima, a koji se takođe koriste kao procesi socijalizacije.

[4] Ideje, osećanja i timske predstave koje se razvijaju kao oblik samoidentifikacije grupe.

Do interakcije između ove tri napred navedene celine dolazi ukoliko se one postave u specifični kontekst. Na ovaj način mi kulturu shvatamo kao evolutivni proces koji uspostavlja vezu između kulture osnivača organizacije koja se vezuje za iskustvo različitih članova grupe i koja stvara nove vrednosti što sa svoje strane utiče na usvajanje kulture. Stoga se mi slažemo s onim što tvrdi Schein (1997:212), da organizaciona kultura predstavlja proces, a ne cilj. Kako navodi Schein (ibid.), osnivač svoje ideje prenosi na organizaciju; okružen je jezgrenom grupom koja deli njegovu viziju, a, sa svoje strane, u organizaciju ulaze drugi elementi, čime se ubrzava proces stvaranja istorije organizacije. Ako ova grupa stekne značajna iskustva o razmeni znanja, ona će postepeno razviti stavove o sebi i svom okruženju, pomoću kojih će moći da opstane, da raste i da se razvija.

Ovaj stav o organizacionoj kulturi koji je izneo Schein poklapa se sa gledištem o dubokoj promeni koje iznosi Senge (2001). Senge posmatra liderstvo kao unutrašnju sposobnost prirođenu ljudskoj zajednici kojom ona sebi osigurava opstanak kroz sam proces promene. Šta više, ovakav proces je tesno povezan sa vizijom liderstva koju iznosi Drücker (kod Schein, 2001). Stoga smatramo da treba da uspostavimo odnos između liderstva, vizije i kulture.

2.2 Kultura i promena

Pitanja preduzetništva, kako navodi Kanter (2003) odnose se na nove kriterijume kojima se određuje uspešna organizacija. Upravo u ovom kontekstu ona naglašava značaj nematerijalnih vrednosti, u koje ubraja koncepte[5], kompetentnosti[6] i odnose[7]. Ova tri faktora utiču na pojavu još jednog koncepta, kako Kanter navodi, a to je „moć"[8]. Moć proizilazi is sposobnosti usmeravanja nematerijalnih resursa koji se lako troše. Da bi se moć održala, potrebno je da uvek bude u žiži preduzetništva, time što će se insistirati na učenju i većoj saradnji. Upravo u okviru ove perspektive pokreću se procesi kojima se onda postižu svi ciljevi.

Osnovni pristup koji prihvataju svi autori koje smo analizirali, ako i mnogi drugi koje u radu nismo pomenuli, rukovodi se procesima inovacija, konceptom koji obuhvata promene. Stoga delimo mišljenje da ovaj pristup dodaje vrednost ukupnoj analizi tendencija i unapređenja preduzetništva.

[5] Autor povezuje ovaj koncept sa najnovijim idejama, projekcijama i formulacijama proizvoda ili usluga koji sa svoje strane stvaraju vrednost za klijente i time ističe lojalnost potrošača.

[6] Ovo se odnosi na sposobnost da se ideje pretvore u primenljive oblike veoma visokih standarda koje će onda klijenti koristiti.

[7] Odnosi se na saveze u okviru osnovnih poslovnih aktivnosti kojima se unapređuju jezgrene kompetentnosti koje tako stvaraju dodatu vrednost za kupca i time otvaraju organizaciji vrata i proširuju njene horizonte.

8 Alatke moći obuhvataju „informacije, resurse i podršku". (Kanter, 1983:159). Moć se izvodi iz sposobnosti kontrole nad nematerijalnim sredstvima kojima se postiče lojalnost kupaca.

Takođe delimo mišljenje da se preduzetništvo zasniva na promeni. Možemo da se zapitamo i šta su alternative ili bolji načini primene preduzetništva – kako ono utvrđuje organizaciju i kako promena predstavlja njegovu osnovu za opstanak. Javljaju se i druga pitanja, na primer, pitanja vezana za sile koje sprečavaju primenu. Ova pitanja imaju širok spektar, složena su i ispreplетana. Stoga u okviru ovog scenarija mislimo da je moguće zaobići ovakve složenosti tako što ćemo pokušati da damo odgovor na sledeća pitanja:

- Šta podrazumeva promena?
- Kako primeniti proces promena?
- Kako kvantifikovati rezultate promena?

Da bi do promene došlo prirodnim putem, potrebno je da uklonimo otpore koji su joj se isprečili. To se ne radi dekretom niti prisilnim nametanjem. Mnogo je pametnije da se to učini iz kulturnog ugla. Što je manje otpora, veće su mogućnosti da se zaposleni u potpunosti predaju neposrednim zadacima, kao što će biti viši i nivo poverenja u izvođenju tih zadataka, a postojaće i viši nivo razmene informacija i znanja. Istovremeno, javljaju se nove vrednosti koje mogu da podrže etičku kulturu organizacije, što znači, tolerantnost i uzajamno poštovanje. Uvereni smo da, što su ove vrednosti veće, veći će biti dobitak za organizaciju. Na ovaj način, jasnim objašnjenjima odgovornosti koje imaju, postići će se potpuna posvećenost zaposlenih, makar i kontrolisana i vođena. U ovom slučaju promena se može sagledavati kao neprirodno narušavanje stabilnosti organizacije. Ova „neprirodnost“ odnosi se na strategiju neravnoteže; da bi se postigla ravnoteža (ekvilibrijum), treba postaviti temelje. Ovo mora da traje, pošto je to proces, a ne stanje.

U ovom smislu, poslovna kultura ima za cilj da ujedini sve zaposlene i stoga se može posmatrati i kao vezni kanal zajedničkih[9] vrednosti. Stoga ona „*dopunjava organizacionu strukturu u stvaranju sistema odnosa koji pospešuju integraciju i koordinaciju u kompaniji*“. (Freire, 1997a:478, citirano u Petiz i Correia, 2004). Na ovaj način lider, u skladu sa bilo kojim stilom[10] liderstva koji usvoji, mora da daje primer time što će delovati kao aktivator promene. Stoga poslovna kultura ima korene u strukturnoj strani poslovanja i ne rukovodi se okolnostima tako što „organizaciona kultura treba da se predstavi kao sveobuhvatna i fleksibilna forma koja će predstavljati kariku kojom se ujedinjuju svi pojedinci u kompaniji u jednom vremenskom periodu“. (Freire, 1997a:475, citirano u ibid. op. cit.).

Inovacija se može smatrati poslovnim ciljem, stoga „*strategiju ne može da formuliše elita, pa da je onda primenjuju mase*“ (Hamel, 1998a:51, citirano u ibid. op. cit.). strategija stoga mora da uposli svu maštovitost kojom kompanija raspolaže i stoga autor navodi da „*umesto da se posmatra samo finansijski povraćaj od investicija, menadžeri moraju da se klade na emocionalni povraćaj od investicija, drugim rečima, ljudi su spremni da se emocionalno uključe u kompaniju samo ako veruju da će se takva investicija isplatiti*“ (Hamel, 1998a:52, citirano u ibid. op. cit).

Sa gore navedenom perspektivom koju je postavio Hamel (1998a, citirano u ibid. op. cit.) slažu se Kanter (1998), Peters (1982) i Peters i Austin (1985). Dok Kanter (1998:80) smatra da je „revolucija napad odozgo na dole na organizacionu krutost, na restrikcije i na tradicije“, Peters i Austin (1985), s druge strane, tvrde da je revolucija sve, oduševljenje za inovacije putem revolucije u obliku destrukcije; na ovaj način, oni se u svojim pogledima slažu sa magičnom vizijom „kreativne destrukcije“ koju je postavio Schumpeter. Autori veruju da poslovni ljudi moraju da zapošljavaju ljude koji su „ludi“ i opsednuti obnovom i revolucijom, i iz tog razloga oni shvataju da je reč „destrukcija“ krilatica dana.

„*Revolucija*“ – koja pretpostavlja snažan napad na organizacionu krutost – priznaje da promena i znanje idu zajedno; stoga Kanter (1998:81) opravdava činjenicu da „one kompanije koje su spremne da se menjaju, shvataju da učenje i obuka nisu više samo vežbe koje se sprovode s vrha naniže, već da svako, uključujući i CEO mora da bude spreman da sluša i da uči“.

Sva ova buka oko koncepta „vizionarskog“ uzima u obzir da se embrion inovacija ne nalazi ovde, čak i ako je upakovan u spontanu kreativnost (mada to ne garantuje održivost same inovacije). Mayer (1998:90), ipak, ima drugačiji stav, i smatra da se „inovacija ne može planirati, da ona živi od kreativnosti, intuicije, spontanosti i sreće“. Sa ovim stavom slaže se i Belasco (1992) koji viziju posmatra kao jedan oblik razlikovanja, kao nešto što stimuliše i inspiriše ljude, čak iako je potpuno svestan velike potrebe da se ona razume. On veruje da je jezik jedna vrsta stimulacije. U ovom smislu on podržava obuku putem vizije i tvrdi da „menadžere treba stimulisati putem njihove dosledne primene vizije putem obuke“ (Belasco, 1992:210).

U ovom kontekstu Santos (1997a:6, citirano u Petiz i Correia, 2004) potvrđuje da „menadžeri i organizacije treba da se pripreme za suočavanje sa budućnosšću; odgovori se ne mogu naći predviđanjem ili na osnovu pretpostavki, već stvaranjem i unapređivanjem kompetentnosti. One se vezuju za faktore generisanja koje možemo da koristimo u pronalaženju alternativa i prihvatljivijih načina primene u budućim kontekstima;

9 Kod Marques (2000:27), autor posmatra kulturu kao koncept koji se sastoji od „sistemskih, zajedni?kih klju?nih vrednosti i verovanja“
10 U ovom kontekstu upu?ujemo ?itaoca na poglavlje 10 priru?nika „*Strategia, sucesso em Portugal*“, autora Freire (1997a), Lisabon: Verbo, kao i Dodatak 10 u „*Cultura Organizacional e Lideranca*“.

one se mogu sistematizovati u razvoju strateške vizije organizacione kohezije i u prihvatanju konkurentskog pozicioniranja". Stoga on govori u prilog ljudskog faktora, u kojem se, po njemu, nalazi konkurentna razlika. Slažemo se sa Santosom (1997a:7, citirano u ibid. op. cit.) da „pojedinac nije jedini faktor koji poseduje odlike samo-održanja koje mu omogućavaju da bude dinamičan i da reaguje na izazove u kontekstu promena". Peters (1982) takođe deli ovaj stav; prema njegovom mišljenju, budućnost se zasniva na temeljima stalnih promena koje iniciraju svi, a za ovo je potreban dramatičan uspon njihove sposobnosti da prihvate nešto što je nestabilno i promenljivo. Ovaj faktor navodi nas na zaključak da se fleksibilnost može postići jedino pomoću odgovornih ljudi.

Ipak, organizaciona promena je samo još jedan tip promena značajan u poslovnom kontekstu. I organizaciona struktura i organizaciona kultura su time stavljene u stanje neravnoteže. To nas navodi da pomislimo da je ovaj tip promene značajan u procesu inovacija, na primer, tehnoloških promena, bez obzira na njegov vredan i radikalni položaj. Mislimo da na ovaj način organizaciona promena dovodi do drugih vrsta promena, koje su prethodno određene kao tehnološke promene.

2.3 Odnos između promena i preduzetništva

Uprkos značaju koji smo dali gorepomenutim autorima, moramo da priznamo da ima i drugih koji ističu drugačije stavove kojima dovode preduzetništvo u vezu sa novim idejama i novim perspektivama čiji je cilj stvaranje novih prilika. Ovaj pristup posmatra koncept promene kao način motivisanja preduzetničkih sposobnosti. Ovakav pristup zastupa Audretsch (1995). Drugi autori, kao Dubini i Aldrich (1991:306) posmatraju koncept preduzetništva kao primarno mrežnu aktivnost; ovaj stav zastupamo i mi. Sa svoje strane, Aldrich i Zimmer (1986) smatraju društveni i kulturni kapital najznačajnijim elementom preduzetničkih aktivnosti.

Za ove teorije vezuje se perspektiva lične mreže, koja se zasniva na premisi da preduzetništvo predstavlja društvenu ulogu uklopljenu u društveni, politički i kulturni kontekst. Stoga preduzetništvo znači traganje za promenom i može se čak smatrati i samom promenom. Ipak, ne može se zanemariti činjenica da je preduzetnik istovremeno i instrument i nosilac promene.

Na osnovu prethodne diskusije verujemo da preduzetništvo samo po sebi može da bude povezano sa stvarnim procesom promene. Upravo traje debata u ekonomskoj literaturi u kojoj se podržava ovo gledište, u tu se ističu Dosi (1988), Dosi, Pavitt i Soete (1990), Drucker (1988; 1991), Metcalfe (1995) i još neki autori. Ipak, Hofstede i dr. (citiran u Audretsch, 1995) u svojoj analizi zastupaju nešto šira gledišta i kombinuju i preduzetničke i ekonomske varijable sa podacima koje dobijaju u varijablama kulture. Slažemo se sa ovim gledištem po kome je nivo preduzetništva dinamičan pošto koristi i kvalitativne i kvantitativne varijable da bi odredio učinak i nivo preduzetničkih sposobnosti.

Još jedan tip promena se smatra veoma značajnim za rast i razvoj poslovanja. To su takozvane „kreativne poslovne" promene. One obuhvataju i aktuelni koncept i proces inovacije koji je deo stvarne promene, stoga su vaoma značajne. Sam proces inovacije podržan je inicijativom i poslovnom kreativnošću – a to su stubovi preduzetništva.

Ipak, promena može da nastane i iz samog tržišta, kroz promene koje tržište nameće. Da bi se primenila ovakva promena, neophodno je da ekonomski činilac ima u vidu fluktuacije do kojih dolazi na tržištu. To znači da mora da uzme u obzir posebne osobine ljudi, kako bi mogao da da analizira organizaciju i spolja i iznutra[11].

I pojam i značaj preduzetništva pretrpeli su značajne promene, posebno u poslednjih desetak godina. Time se menja i izgled ekonomske sfere. Kad imamo na umu njegov doprinos promeni, preduzetništvo predstavlja element promene i na društvenom i na ekonomskom planu.

U dinamici održivog rasta u poslovnom kontekstu, jedan od najvažnijih tipova promene jeste onaj koji obuhvata ljude i stoga je poznat kao „promena ljudi" ili „razvoj ljudi" Ova promena je strateška promena, pošto pogađa strukturu komunikacije. Da bi ova komunikacija bila efikasna, naglasak se mora staviti na obuku. A, pošto obuka predstavlja oblik razvijanja ljudskog mozga, ona vodi bogaćenju ljudi, daje im nove prespektive, nove vizije i osposobljava ih za nove postupke u radu. U okviru ove perspektive leži još jedan embrion organizacione i ljudske promene.

Ipak, do promene može doći i zbog stvarnih promena na tržištu. Ali, da bi se ovakve promene primenile, važno je da ekonomski činioci obrate pažnju na fluktuacije koje su primetne na tržištu. To podrazumeva posebne odlike ljudi, do kojih se dolazi analiziranjem organizacije i njenog unutrašnjeg i spoljnog konteksta. Ova analiza poznata je pod imenom SWOT analiza, ali i kao analiza „Porterovih pet sila". Osnovni cilj ove analize jeste da primeni strategije i tako istovremeno omogući optimizovanje izbora koji se oslanjaju na neke aspekte upravljanja, kao što su subjektivnost i intuicija.

11 Ova kombinovana analiza sprovedena je SWOT analizom.

Inovativno ponašanje je vezano za promenu, pošto se promena smatra jednim oblikom inovacije. Ali, važno je znati kako da začnemo i kako da primenimo strategiju promene. To treba da se zasniva na principima vođstva, kao neprekidno i kontrolisano uključivanje zaposlenih.

Učinak kompanija može se posmatrati na različite načine, a navešćemo samo neke:

- Sposobnost upravljanja
- Sposobnost za rast i održivi razvoj
- Sposobnost za uvećavanje tržišnih kvota, pri čemu se posebna pažnja posvećuje spoljnim tržištima
- Sposobnost za sprovođenje strateškog upravljanja

Fenomen promene i shodno tome fenomen inovacije povezani su sa navedenim sposobnostima.

Schumpeter se zalaže za pomenutu teoriju kreativne destruktivnosti. Ona je u vezi sa poželjnim i pozitivnim faktorima neravnoteže iz kojih i proizilazi njegova teorija o kreativnoj destrukciji. Potvrdili smo da, da bi došlo do ove „kreativne destrukcije", sama destrukcija mora da se zasniva na preduzetnišrvu. Ova teorija se bavi silom i značajem situacije neuravnoteženosti i ukazuje na procese uzroke i posledica organizacione promene. Ova destruktivna kreativnost naglašena je kreativnim i preduzetničkim duhom poslovnog čoveka, a podržava je inovacija, ma kog stepena ili vrste da je.

3. Empirijska analiza

3.1 Metodologija

U ovom radu naš cilj je bio da posmatramo kako potencijalni efekti učenja sa svoje strane utiču na preduzetničke sposobnosti studenta. Stoga nam je cilj da utvrdimo kako studenti doživljavaju obuku koju imaju na ova tri univerziteta. Što se tiče metodologije, ispitivanje smo sproveli na tri visokoškolske institucije, naime na Univerzitetu Jean Piaget u Cape Verde, Univerzitetu Minho i Univerzitetu Lusiada u Portu, a po slučajnom izboru izabrali smo studente sa Odseka za upravljanje i upravljanje ljudskim resursima. Rekli smo da je uzorak određen metodom slučajnog izbora. Iako smo želeli da posmatramo ukupnu populaciju na ovim odsecima i tokom svih godina studija, to se pokazalo nemogućim za rad, te smo stoga odabrali 400 studenata i podelili im upitnike i dobili odgovore od njih 160. Od tog broja, 15 nije odgovorilo jasno na sva pitanja, pa smo ih eliminisali da objektivnost analize ne bi bila narušena.

Tako u našem istraživanju analiziramo 125 validnih upitnika. To iznosi 36,25% stope odgovora što se smatra dovoljnim i značajnim za istraživanje kojim se sada bavimo.

3.2 Upitnik

Upitnik je odobrio Prof. Simon L. Dolan, šef katedre na Universitad Ramon Llull, Direktor istraživanja – IEL (Instituto de Estudios Laborales), Poslovna škola ESADE, Univerzitet Ramon Llull, Avenida Pedralbes 60-62, 08034 Barcelona, ŠPANIJA.

Pošto istraživanje uglavnom sprovodimo na primarnim podacima, odlučili smo da sastavimo pitanja opštije prirode, što će nam omogućiti da donosimo zaključke i o pitanjima koja prevazilaze koncept preduzetništva. Stoga smo postavili četrdeset tri opštija pitanja. U skladu sa ciljevima našeg tekućeg istraživanja, odabrali smo ona koja su nam se činila najznačajnijim, bez obzira kakvi su bili odgovori koje smo dobili. U drugoj fazi analize odlučili smo da odaberemo samo pet od ovih četrdeset tri, da bi naša analiza dobila na kohezivnosti i koncentrisanosti. Šta više, u obzir smo uzeli i starosno doba i pol ispitanika i vršili analizu prema pet odabranih varijabli. Varijable su sledeće: otvorenost ličnosti, stalno usavršavanje, takmičarske duh pojedinca, maštovitost-kreativnost i pojedinac u središtu pažnje. Varijable su sledeće:

i) otvorenost ličnosti – spremnost za prihvatanje novih okolnosti, kultura, izazova. Stavovi ispitanika u vezi sa ovom dimenzijom će, s jedne strane, pokazati njegovu osetljivost na ovu dimenziju, a, s druge strane, pokazati njegovo lično osećanje i shvatanje o tome kako organizacija unapređuje stepen preduzetničkog ponašanja.

ii) stalno usavršavanje – entuzijazam koji pokazuje prema obogaćivanju svog znanja i know how. S jedne strane, ispitanik svojim stavom pokazuje volju da se neprekidno usavršava i sledi kulturu preduzetničkog načina razmišljanja, a, s druge strane, pokazuje do kog stepena organizacija pothranjuje ovaj pristup.

ii) takmičarski duh pojedinca - sposobnost pojedinca da i sebi i drugim kolegama/zaposlenima postavi zahteve. Stepen u kome pojedinac poseduje unutrašnju volju i podsticaj da traga za izazovima i stepen do koga organizacija usađuje u njega ovu volju sa ciljem da uspostavi viši stepen preduzetničkog ponašanja.

iv) maštovitost-kreativnost – veza između preduzetničkog ponašanja i sposobnosti pojedinca da uvede inovativne ideje, kao i stepen u kome organizacija unapređuje i obogaćuje preduzetničko ponašanje kod pojedinca u odnosu na njegove mogućnosti. Ovim će se poboljšati svest pojedinca i njegova spremnost da prihvati organizacionu promenu.

v) pojedinac u sreduštu pažnje – značaj pojedinca i individualnosti u organizaciji i njihova povezanost u unapređivanju preduzetničkog-ponašanja kod pojedinca. Pojedinac se posmatra kao značajan činilac koji daje svoj doprinos i time obezbeđuje opstanak i uspeh organizacije, što se takođe naglašava. Ova ljudska strana se sve više uzima u obzir kako ljudi dobijaju sve veći značaj i više ne predstavljaju samo jedan od faktora u proizvodnom procesu već je njihov značaj mnogo veći. Stoga bismo dodali da je ljudski faktor značajniji nego drugi proizvodni faktori – stoga i preuzima tako značajnu ulogu.

3.3 Prezentacija podataka

3.3.1 Uvod

Podaci se odnose na ove tri različite institucije i analizirali smo ih pomoću SPSS 11,5 za Windows; ove tri institucije imaju različite kulture, nalaze se na sasvim različitim geografskim područjima i obuhvataju populaciju sa posebnim obeležjima. Stoga podaci nisu uporedivi u potpunosti, ali mi smo pokušali da ih poredimo i da nađemo zajedničku osnovu. Tako smo odlučili da izvršimo analizu svake ove institucije i da onda sprovedemo komparativnu i opštu analizu.

3.3.2 Analiza pojedinca na Univerzitetu Jean Piaget, Zelenortska Ostrva

Prva varijabla po značaju bila je „otvorenost ličnosti". To stoga što otvorenost, pažnja i promišljenost mogu da razviju sposobnosti koje se vezuju za preduzetništvo. Rezultati koje smo dobili u odnosu na varijable, polove i starosno doba bili su sledeći:

Otvorenost ličnosti

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Otvorenost liènosti	Malo	1	0	1
	Delimicno	1	1	2
	U razumnoj meri	11	8	19
	U potpunosti	3	0	3
Ukupno		16	9	25

Tabela 1: Otvorenost ličnosti* unakrsna tabuacija po polu (izvor: autori)

Ako poredimo pitanja u odnosu na pol i starosno doba, javljaju se nekolike razlike. Žene su tolerantnije i osetljivije na ovo pitanje. Naš cilj nije da damo odgovor na ovo pitanje, ali bi to mogao da bude predmet drugih istraživanja u budućnosti. Pošto nismo zadovoljni dobijenim odgovodima, postavljamo sledeće pitanje: da li se ovo može pripisati patrijarhalnoj kulturi? Ako je tako, onda izgleda da tip kulture i društvena struktura nameću određeni ritam konkretom mentalnom modelu preduzetništva.

Pošto je uzorak brojčano ograničen, varijabla starosnog doba nam predstavlja teškoću kada donosimo neke normalne zaključke. Šta više, očigledno je da što je čovek stariji, njegova otvorenost prema preduzetništvu opada i stoga se ne postiže očekivana preduzetnička svest. Ovo veoma zabrinjava.

Stalno usavršavanje pojedinca

(jedinica analize)

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Stalno usavršavanje	Malo	1	0	1
	Delimicno	2	0	2
	U razumnoj meri	10	8	18
	U potpunosti	3	1	4
Ukupno		16	9	25

Tabela 2: Stalno usavršavanje* unakrsna tabulacija
(izvor: autori)

Ovu varijablu ćemo analizirati u smislu sledećih kriterijuma: veći deo populacije odlučuje se za izbor *„u razumnj meri"*, muškarci u 72% slučajeva, što je visok procenat uprkos tome što i procenat kod žena iznosi 62%. Ovo pokazuje da se razumno vezuje za klasifikaciju ove varijable i znači dovoljno u odnosu na *„u potpunosti"* što znači veoma dobro. Ipak, dok se u odgovorima žena zapaža tendencija ka ravnomernoj distribuciji po svim kriterijumima, odgovori muškaraca, s druge strane, više se koncentrišu na suprotnim polovima. Stoga ovo može da bude odrednica glavne razlike među polovima. Tako izgleda očigledno da je potreba za stalnim usavršavanjem prisutna u celoj populaciji, bez obzira na pol.

Takmičarski duh pojedinca

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Takmicarski duh	Malo	2	2	4
	U razumnoj meri	12	5	17
	U potpunosti	2	2	4
Ukupno		16	9	25

Tabela 3: Takmičarski duh* unakrsna tabulacija po polu (izvor: autori)

Ova varijabla se razlikuje od prethodne po tome što se oba pola odlučuju za *„u razumnoj meri"*, što se poklapa sa prosečnom vrednošću varijable, a pokazuje procenat od 75% u odgovorima kod žena i 55,5% u odgovorima muškaraca. Ovi rezultati stoga pokazuju da individualizam poprima istaknutu ulogu u kontekstu preduzetništva. Ovo se suprotstavlja teoriji koja u svoje središte stavlja kooperativnost i kolektivizam. Što se tiče starosnog doba, bez obzira na starosnu grupu, rezultati pokazuju razumnu meru od 58,82%. Ako dodamo odgovore „u potpunosti", potvrdićemo da kombinovani procenat dostiže 68%, što je veoma značajno.

Maštovitost i kreativnost u ličnom životu

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Maštovitost i kreativnost	Delimicno	2	3	5
	U razumnoj meri	8	4	12
	U potpunosti	6	2	8
Ukupno		16	9	25

Tabela 4: Maštovitost i kreativnost * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Uopšteno, odgovori ispitanika koji se odnose na maštovitost i kreativnost pokazuju da se 68% odlučuje za odgovor „u razumnoj meri", a 32% za „u potpunosti". U analizi po polu, preovlađuju muškarci čiji procenat odgovora iznosi 78%, dok je procenat kod žena 63%. Kod starosne grupe došli smo do sličnih zaključaka.

Pojedinac u središtu pažnje

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Pojedinac u središtu pažnje	Delimicno	2	2	4
	U razumnoj meri	8	6	14
	U potpunosti	6	1	7
Ukupno		16	9	25

Tabela 5: Pojedinac u središtu pažnje * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Zaključci do kojih smo došli pomoću ove varijable veoma su nas iznenadili, ali ih je trebalo očekivati kad se uzme u obzir društveno-ekonomska stvarnost i slaba infrastruktura koja im je na raspolaganju. Uopšte, 72% pokazuje „delimično" slaganje u poređenju sa 28% koji se slažu „u potpunosti". Zaključci izvedeni na osnovu razlike u polu još više su nas obradovali, pošto 89% muškaraca odgovara „delimično" u poređenju sa 62% žena. Kad govorimo o ovom poslednjem zaključku u vezi sa ženskom populacijom, veću pažnju treba posvetiti značaju ove varijable, pošto je 38% žena dalo odgovor „u potpunosti". Odgovori dati po osnovu starosnog doba ne pokazuju nikakvu divergenciju.

3.3.3 Analiza pojedinca na Univerzitetu Minho

Otvorenost ličnosti

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Otvorenost licnosti	Malo	0	1	1
	Delimicno	19	4	23
	U razumnoj meri	24	16	40
	U potpunosti	16	10	26
Ukupno		59	31	90

Tabela 6: Otvorenost ličnosti * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Smatramo da su zaključci do kojih smo došli na osnovu ove varijable interesantni pošto ukupan broj ispitanika koji su odgovorili „u razumnoj meri" i „u potpunosti" dostiže 73%. Ovo ukazuje na značaj ove varijable. Kada uporedimo odgovore muškaraca sa odgovorima koje su dale žene, dolazimo do nešto drugačijih zaključaka, iako su i jedni i drugi odgovorili sa „u razumnoj meri" i „u potpunosti", pošto 84% muškaraca smatra da je ovo pitanje značajno, a 68% žena se slaže sa tim. Ovo se može analizirati kao crta karaktera koja podstiče agresivnost u ponašanju. Po kriterijumu starosnog doba nema razlike u odgovorima.

Stalno usavršavanje ličnosti

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Stalno usavršavanje	Veoma malo	1	0	1
	Malo	1	1	2
	Delimicno	13	5	18
	U razumnoj meri	31	21	52
	U potpunosti	13	4	17
Ukupno		59	31	90

Tabela 7: Stalno usavršavanje * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Zaključci do kojih smo došli na osnovu ove varijable slični su zaključcima u vezi sa otvorenošću ličnosti, pošto 77% ispitanika smatra da je ovo značajno. Na osnovu ovih zaključaka možemo da procenimo potrebu ispitanika za stalnim usavršavanjem. U analizi ponašanja prema polu svesni smo da postoji veliki procenat žena, 75%, koje smatraju da je ova varijabla od ključnog značaja, a 81% muškaraca joj pridaje izuzetno veliki značaj. Smatramo da je veoma značajan i podatak da se 70 od 90 ispitanika (78%) nalazi u starosnom dobu od 19-22 godine.

Takmičarski duh pojedinca

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Takmicarski duh	Nimalo	0	1	1
	Veoma malo	4	1	5
	Malo	8	2	10
	Delimicno	22	13	35
	U razumnoj meri	17	10	27
	U potpunosti	8	4	12
Ukupno		59	31	90

Tabela 8: Takmičarski duh * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Na osnovu zaključaka koje smo izveli iz dve prethodne varijable, podelili smo ovu varijablu u tri dela. Prvi obuhvata odgovore „nimalo", „veoma malo" i „malo", drugi obuhvata srednje vrednosti kao što je „delimično", a treći deo obuhvata maksimalne vrednos-

ti „u razumnoj meri" i „u potpunosti". Ako zanemarimo drugi deo, dolazimo do zaključka da uopšteno samo 18% ispitanika pokazuje „malo" slaganje, u odnosu na 43% u trećem delu. Ovi rezultati nam dozvoljavaju da zaključimo da populacija koju analiziramo ne naginje individualnosti, već pre saradničkim odnosima i grupnom radu, što je značajan zaključak.

U okviru starosnog doba podaci nisu dali ni jedan elemenat vredan pomena.

Maštovitost i kreativnost

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Maštovitost i kreativnost	Veoma malo	0	1	1
	Malo	2	2	4
	Delimicno	15	8	23
	U razumnoj meri	28	17	45
	U potpunosti	14	3	17
Ukupno		59	31	90

Tabela 9: Maštovitost i kreativnost * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Ponovo smo bili iznenađeni ovim nalazima, pošto 69% ispitanika smatra da je ova varijabla od izuzetnog značaja, a samo 6% iste populacije odgovara sa „vrlo malo" i „malo". U analizi zaključaka o odgovorima žena i muškaraca zaključujemo da su stavovi pozitivni; odgovori muškaraca dostižu 65%, a žena 71%. Možemo da zaključimo da podaci dobijeni pomoću ove specifične varijable pokazuju da predavanja na neki način doprinose obogaćivanju ličnosti i vode ka višim nivoima preduzetništva. U okviru kriterijuma starosnog doba nije se izdvojio ni jedan podatak vredan pomena.

Pojedinac u središtu pažnje

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Pojedinac u središtu pažnje	Nimalo	2	0	2
	Veoma malo	2	1	3
	Malo	13	4	17
	Delimicno	20	12	32
	U razumnoj meri	15	13	28
	U potpunosti	7	1	8
Ukupno		59	31	90

Tabela 10: Pojedinac u središtu pažnje * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Analiza ovih rezultata pokazuje da najviša skala odgovora pokazuje 40%, i to „u razumnoj meri" i „u potpunosti". Ipak, odgovori 36% ispitanika su na prosečnoj vrednosti, a 24% odgovara sa „nimalo", „veoma malo" i „malo". Iako ove vrednosti nemaju isti kvalitet kao ostale varijable, one ipak pokazuju da postoji želja da se izbegne da budemo u središtu dešavanja. Ipak, insistiramo na potrebi da se ovi indikatori usavrše. Ako do toga ipak ne dođe, to može u priličnoj meri da neutralizuje potencijalne sposobnosti naglašene u preostalim varijablama. U okviru kriterijuma starosnog doba nismo dobili odgovore vredne pomena.

3.3.4 Analiza pojedinca na Univerzitetu Lusiada u Portu

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Otvorenost licnosti	Delimicno	0	5	5
	U razumnoj meri	10	6	16
	U potpunosti	5	4	9
Ukupno		15	15	30

Otvorenost ličnosti

Tabela 11: Otvorenost ličnosti * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Za ovu varijablu dobili smo rezultate slične onima na Zelenortskim Ostrvima. Na opštem nivou 70% odgovora ne pridaju veliku pažnju ovoj varijabli, i otuda odgovori „delimično" i »u razumnoj meri" u odnosu na 30% koji odgovaraju sa „u potpunosti". Ako analiziramo podatke u odnosu na pol, dobićemo slične rezultate pošto je 27% muškaraca dalo odgovor „u potpunosti", kao i 33% žena.

U analizi po kriterijumu starosnog doba, očigledno je da ispitanici u grupi od 25-30 godina starosti imaju negativniji stav u odnosu na druge grupe. Ako uzmemo u obzir da je ova grupa u naponu produktivnosti, onda ovaj indikator deluje donekle uznemiravajuće, pokazujući da ljudi nemaju otvoreni mentalni model, model zasnovan na saradnji, dijalogu i slušanju drugih.

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Stalno usavršavanje	Malo	2	0	2
	Delimicno	1	4	5
	U razumnoj meri	7	7	14
	U potpunosti	5	4	9
Ukupno		15	15	30

Stalno usavršavanje pojedinca

Tabela 12: stalno usavršavanje * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Ponašanje ispitanika u globalu je slično kao i prema kriterijumu pola. Tako se u opštoj analizi vidi da 30% ispitanika odgovara „u potpunosti". Ipak, 23% iste populacije odgovara sa „malo". Ako dodamo procenat onih neodlučnih ispitanika koji su ipak odgovorili sa „u

razumnoj meri", zaključićemo da procenat raste i da stoga može da bude alarmantan. On može da bude pokazatelj nedovoljne agresivnosti u preduzetničnom i poslovnom ponašanju.

Po kriterijumu starosnog doba, nismo dobili značajne podatke osim da ispitanici između 26 i 27 godina starosti ispoljavaju negativniji stav.

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Takmicarski duh	Nimalo	1	0	1
	Malo	1	0	1
	Delimicno	8	6	14
	U razumnoj meri	3	7	10
	U potpunosti	2	2	4
Ukupno		15	15	30

Takmičarski duh pojedinca

Tabela 13:Takmičarski duh pojedinca * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Ova varijabla pokazuje veliku razliku među polovima. Muškarci izgleda osetljivije reaguju na ovu varijablu. Tako joj 60% populacije pridaje najveći značaj, na nivou „u razumnoj meri" i „u potpunosti". Ovo je upravo suprotno odgovorima 33% žena. Ipak, u opštim odnosima i za kategorije „nimalo", „malo" i „delimično", to predstavlja više od 53%. U svetlu ovih procenata možemo da zaključimo da ova varijabla takmičarskog duha zaista pripada drugom planu. Po kriterijumu starosnog doba nismo dobili nikakav značajan rezultat.

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Maštovitost i kreativnost	Delimicno	3	3	6
	U razumnoj meri	9	7	16
	U potpunosti	3	5	8
Ukupno		15	15	30

Maštovitost i kreativnost

Tabela 14:Maštovitost i kreativnost * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Ovde zaključujemo da se samo 27% ispitanika slaže „u potpunosti". Kada vršimo analizu po polu, muškarci su u 33% slučajeva odgovorili sa „u potpunosti", a žene u 20% slučajeva. U skladu sa tim procentima smatramo da ova populacija pati od nedostatka kreativnosti i maštovitosti i to im ne dopušta da razviju preduzetničke sposobnosti. Po kriterijumu starosnog doba nema značajnih podataka.

Pojedinac u središtu pažnje

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Pojedinac u središtu organizacije	Nimalo	3	1	4
	Veoma malo	2	0	2
	Malo	3	1	4
	Delimicno	4	4	8
	U razumnoj meri	1	7	8
	U potpunosti	2	2	4
Ukupno		15	15	30

Tabela 15:Pojedinac u središtu pažnje * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Iznenadili su nas odgovori po kriterijumu pola. Dok muškarci zaobilaze odgovore „nimalo", „veoma malo" i „malo" i njihov procenat iznosi 13%, suprotni pol istu kategoriju odgovora daje u 53% slučajeva. S druge strane, najviše odgovora, 87%, dobili smo na nivou „delimično", „u razumnoj meri" i „u potpunosti" od muškaraca, što je u suprotnosti sa 47% istih odgovora žena. Stoga smatramo da postoji velika razlika između polova. Iako su rezultati među ženskim ispitanicima visoki, ipak su niži od rezultata muških ispitanika, koji veruju da treba da budu u centru pažnje. Na ovo pitanje pozitivno je odgovorilo 67% ispitanika oba pola. Smatramo da ovde leži jedan od glavnih problema u podsticanju preduzetničkih sposobnosti. Možemo da zaključimo da je u ovome i jedna od glavnih prepreka. Po kriterijumu starosne grupe nismo naišli na podatke vredne pomena.

3.3.5 Analiza pojedinca u organizaciji na Univerzitetu Jean Piaget, Zelenortska Ostrva

Otvorenost ličnosti u organizacijama na Zelenortskim Ostrvima

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Otvorenost licnosti u organizaciji	Malo	2	0	2
	Delimicno	3	1	4
	U razumnoj meri	11	7	18
	U potpunosti	0	1	1
Ukupno		16	9	25

Tabela 16: Otvorenost ličnosti u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Kada je reč o ovoj varijabli, treba naglasiti da je 76% ispitanika odgovorilo „u razumnoj meri" i „u potpunosti", dok je 24% izabralo odgovore „malo" i „delimično". U pogledu ovakvih odgovora možemo da zaključimo da se ovoj varijabli poklanja određena pažnja. To može da bude pozitivan znak. Po kriterijumu starosne grupe nismo dobili nikakve relevantne podatke.

Stalno usavršavanje u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Stalno uavršavanje u organizaciji	Malo	1	0	1
	Delimicno	4	2	6
	U razumnoj meri	8	7	15
	U potpunosti	3	0	3
Ukupno		16	9	25

Tabela 17: Stalno usavršavanje u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Pozitivne vrednosti u vezi sa ovom varijablom nalaze se na nivou „u razumnoj meri" i „u potpunosti". Ostalih 28% ispitanika uglavnom je odgovorilo sa „malo" i „delimično". Ovde se nalazimo pred veoma značajnim pokazateljem u oblasti stalnog usavršavanja. Kada se uporede polovi, ne uočava se velika razlika u odgovorima.

Takmičarski duh pojedinca u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Takmicarski duh u organizaciji	Delimicno	5	2	7
	U razumnoj meri	10	6	16
	U potpunosti	1	1	2
Ukupno		16	9	25

Tabela 18: Takmičarski duh pojedinca u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

U globalu su ispitanici u 92% slučajeva odgovorili sa „delimično" i „u razumnoj meri", tako da velika većina populacije nije baš uverena u to, za razliku od preostalih 8% koji su odgovorili sa „u potpunosti" kad je u pitanju značaj ove varijable. I u analizi po polovima nailazimo na neke razlike, mada nisu značajne. Ovde 89% muških ispitanika imaju negativan stav prema ovoj varijabli, što je u suprotnosti sa odgovorima žena, čiji procenat iznosi 94%. Odgovori su ravnomerno raspoređeni po celoj varijabli. Stoga izvodimo opšti zaključak da nepridavanje značaja ovoj varijabli otvara mesto preprekama za razvoj preduzetništva. Ovo proizilazi iz činjenice da pojedinac nije svestan ove varijable, a ovaj nedostatak svesti dovodi do nepostojanja svesti o potrebi pojedinca da učestvuje u radu organizacije.

Što se tiče starosnog doba, iako izgleda da su reakcije svih starosnih grupa slične, zapažamo da postoje bitne razlike između ispitanika starih 22 i 23 godine.

Maštovitost i kreativnost u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Maštovitost u organizaciji	Malo	2	0	2
	Delimicno	3	3	6
	U razumnoj meri	9	6	15
	U potpunosti	2	0	2
Ukupno		16	9	25

Tabela 19:Maštovitost u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Ova varijabla predstavlja reagovanje identično onome o takmičarskom duhu, pošto se 92% ispitanika u stvari ne slaže sa postavkom iz ove varijable. Preostalih 8% potpuno se slaže.

Poredeći polove nailazimo na neka razilaženja pošto se muški ispitanici nisu opredelili za ekstremne vrednosti u odgovorima. Tako suprotni pol u 26% slučajeva daje odgovore u ekstremnim vrednostima (po 13%), „malo" s jedne i „u potpunosti" s druge strane. U pogledu starosnog doba, naglasićemo da ispitanici stari 27 godina imaju negativan stav.

Pojedinac u središtu analize u organizaciji

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Pojedinac u središtu u organizaciji	Nimalo	1	0	1
	Malo	3	1	4
	Delimicno	1	3	4
	U razumnoj meri	8	5	13
	U potpunosti	3	0	3
Ukupno		16	9	25

Tabela 20: Pojedinac u središtu u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Izgleda da je ova varijabla veoma značajna. 64% ispitanika su se uopšteno složili, nasuprot 36% odgovora u kojima se pridaje mala vrednost i gde preovlađuju odgovori „nimalo", „malo" ili „delimično". Kad poredimo polove, zaključićemo da, iako muška populacija izostavlja odgovore „nimalo" i „u potpunosti", 56% ispitanika izabrali su odgovor „u razumnoj meri". S druge strane, odgovori ženskih ispitanika nalaze se u svim kategorijama. Ipak, dve kategorije koje obuhvataju najveći broj odgovora su „u razumnoj meri" i „u potpunosti", što iznosi 69%. Iz izvedene analize zaključujemo da postoje tragovi individualzma pošto je faktor uspeha za preduzetništvo očigledan. Sve starosne grupe ponašaju se isto.

3.3.6 Analiza pojedinca u organizaciji na Univerzitetu Minho

Otvorenost ličnosti u organizaciji

Rezultat

		Gender		Ukupno
		Ženski	Muški	
Otvorenost licnosti u organizaciji	Veoma malo	3	1	4
	Malo	1	2	3
	Delimicno	19	9	28
	U razumnoj meri	15	13	28
	U potpunosti	21	6	27
Ukupno		59	31	90

Tabela 21: otvorenost ličnosti u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Obrazac ponašanja se razlikuje kada govorimo o polu. Uopšteno, ženski ispitanici se u 36% slučajeva „u potpunosti" slažu sa stavom u ovoj varijabli. Na suprotnoj strani su muškarci, čiji broj ne prelazi 19%. Ipak, u opštim uslovima, 39% ispitanika pokazuje negativan stav, a 39% je dalo odgovore „malo" i „delimično". Prema našem tumačenju, ovo može da ukaže na to da otvorenost ličnosti može da predstavlja prepreku u preduzetničkoj dinamici.

Stalno usavršavanje u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Stalno usavršavanje u organizaciji	Nimalo	1	0	1
	Veoma malo	4	1	5
	Malo	6	5	11
	Delimicno	21	13	34
	U razumnoj meri	17	9	26
	U potpunosti	10	3	13
Ukupno		59	31	90

Tabela 22: stalno usavršavanje u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Muški ispitanici i dalje pridaju manje značaja stalnom usavršavanju, što pokazuje podatak da 10% odgovara „u potpunosti", dok se 33% istih ispitanika ne slaže ili odgovara sa „delimično". S druge strane, ženski ispitanici pokazuju da su u podređenom položaju, pošto 32% odgovara sa „u potpunosti". Ipak, postoji još jedan pokazatelj koji se ne uklapa, i koji pokazuje da 27% odgovara sa „delimično".

Po kriterijumu starosnog doba, utvrdili smo da 31% ispitanika ne pokazuje pozitivan stav i odgovara sa „malo" ili „delimično". Ali, ako pogledamo starosnu grupu, videćemo da postoji izvesna koncentracija odgovora među ispitanicima starim 19-23 godine u kojoj je tendencija obrnuta.

U svetlu gorenavedenih zaključaka, smatramo da je ovakva situacija posledica niskog intelektualnog i fizičkog razvoja. Tako, kako godine prolaze, ljudi su sve otvoreniji prema potrebama i značaju stalnog usavršavanja.

Takmičarski duh pojedinca u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Takmicarski duh u organizaciji	Nimalo	1	0	1
	Veoma malo	4	1	5
	Malo	6	5	11
	Delimicno	21	13	34
	U razumnoj meri	17	9	26
	U potpunosti	10	3	13
Ukupno		59	31	90

Tabela23: Takmičarski duh pojedinca u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Iz ove varijable vidimo da, bez obzira na pol i starosno doba, postoji ukorenjena nesigurnost u vezi sa kategorijama „delimično" i „u razumnoj meri". Tako izgleda da ova varijabla nema nekog značaja za ispitanike.

Stoga, ako se uzme da je kolegijalnost jedan od najjačih elemenata preduzetništva, kako da tumačimo ove odgovore? U pogledu ovih rezultata uvereni smo da predavanja na Odsecima za upravljanje i upravljanje ljudskim resursima ne daju osnova za nastanak preduzetništva.

Maštovitost i kreativnost u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Maštovitost i kreativnost u organizaciji	Veoma malo	2	0	2
	Malo	3	1	4
	Delimicno	16	7	23
	U razumnoj meri	22	20	42
	U potpunosti	16	3	19
Ukupno		59	31	90

Tabela 24: Maštovitost i kreativnost u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Kad analiziramo odgovore po polu, vidimo da 68% ispitanika smatra da je ova varijabla interesantna ili veoma interesantna. Ipak, žene joj pridaju veći značaj pošto 27% odgovara sa „u potpunosti" u poređenju sa muškom populacijom u ovoj kategoriji, čiji je procenat 10%. Upravo ovde nailazimo na još jedan aspekt razlika među grupama bez obzira na starosno doba, koji može da bude značajan u smislu analize ponašanja.

Pojedinac u središtu pažnje u organizaciji

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Pojedinac u središtu u organizaciji	Nimalo	2	0	2
	Veoma malo	3	0	3
	Malo	7	6	13
	Delimicno	27	12	39
	U razumnoj meri	14	11	25
	U potpunosti	6	2	8
Ukupno		59	31	90

Tabela 25: Pojedinac u središtu pažnje u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Kad govorimo o ovoj varijabli, čudno je da se 80% ispitanika slaže sa njom. Iz ovoga proizilazi da, pošto ova varijabla daje pojedincu najveći značaj, ona zaista može da vodi koncentraciji moći. Ova koncentracija sa svoje strane ne obezbeđuje podelu vlasti, a to može negativno da utiče na učinak organizacije u budućnosti.

Stoga, u svetlu činjenice da odgovori „nimalo", „veoma malo" i „malo" ne prelaze 20%, možemo da zaključimo da kod oba pola postoji ista tendencija i da pridaju isti značaj individualizmu u oblasti preduzetništva. Ovo predstavlja način da se održi i pothrani preduzetnička sposobnost. S druge strane, kad govorimo o starosnom dobu, možemo da zaključimo da postoji sličnost u reakcijama, a to pokazuje da postoji potreba za strukturnim promenama u načinu razmišljanja.

3.3.7 Analiza pojedinca u organizaciji na Univerzitetu Lusiada u Portu

Otvorenost ličnosti u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Otvorenost licnosti u organizaciji	Veoma malo	0	1	1
	Delimicno	3	5	8
	U razumnoj meri	9	6	15
	U potpunosti	3	3	6
Ukupno		15	15	30

Tabela 26: Otvorenost ličnosti u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

S jedne strane, može se zaključiti da oba pola pokazuju slične razlike u reakcijama. S druge strane, tendencija odgovora veoma uvažava ovu varijablu, s obzirom da 70% ispitanika daje odgovore „u razumnoj meri" i „u potpunosti". Na neki način ovo nas veoma zbunjuje. Što se tiče starosnog doba, ponavlja se tendencija da što su ispitanici stariji, njhovi stavovi su manje pozitivni i zadržavaju se na vrednostima „delimično" i „u razumnoj meri".

Stalno usavršavanje u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Stalno usavršavanje u organizaciji	Veoma malo	0	1	1
	Malo	1	2	3
	Delimicno	3	3	6
	U razumnoj meri	9	6	15
	U potpunosti	2	3	5
Ukupno		15	15	30

Tabela 27: Stalno usavršavanje u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Zapanjuje nas da 33% ispitanika ne uvažava značaj stalnog usavršavanja u instituciji, nasuprot 17% koji su odgovorili sa „u potpunosti".

Takmičarski duh pojedinca u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Takmicarski duh u organizaciji	Nimalo	1	0	1
	Malo	1	0	1
	Delimicno	5	5	10
	U razumnoj meri	6	6	12
	Ukupno	2	4	6
Ukupno		15	15	30

Tabela 28: Takmičarski duh pojedinca u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

60% ispitanika uglavnom uvažavaju značaj takmičarskog duha. Izgleda da se ovaj procenat kosi sa preduzetničkim sposobnostima. Naše mišljenje jeste da, ako se kreativnost pojedinca ne prenese na ceo kolektiv, ako se ne podeli i ne sazri, neće ni dati pozitivne efekte. I činjenica da su oba pola odgovorila na sličan način deluje pomalo čudno.

Maštovitost i kreativnost u organizaciji

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Maštovitost i kreativnost u organizaciji	Nimalo	0	1	1
	Delimicno	4	4	8
	U razumnoj meri	9	4	13
	U potpunosti	2	6	8
Ukupno		15	15	30

Tabela 29: Maštovitost i kreativnost u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

Ova varijabla se smatra jednim od osnovnih elemenata za izgrađivanje i razvijanje preduzetničkih sposobnosti, iako su nas neki rezultati koje smo dobili zabrinuli. U opštem smislu, to je stoga što su ispitanici pokazali

priličnu ravnodušnost. Ipak, ako analiziramo odgovore po polu, vidimo da muški ispitanici pokazuju veću tendenciju prema maštovitosti i kreativnosti od žena, pošto je njih 40% odgovorilo „u potpunosti" u odnosu na 16% žena. U opštem smislu, međutim, ova varijabla ne nailazi na odobravanje kod svih. Na osnovu ovoga zaključujemo da rezultati ne pokazuju da ispitanici uvažavaju značaj preduzetništva. U analizi po kriterijumu starosnog doba nailazimo na slične rezultate, mada stariji ispitanici ocenjuju varijablu nižom ocenom.

Rezultat

		Pol		Ukupno
		Ženski	Muški	
Pojedinac u središtu pažnje	Nimalo	1	0	1
	Veoma malo	1	0	1
	Malo	2	1	3
	Delimicno	7	7	14
	U razumnoj meri	2	5	7
	U potpunosti	2	2	4
Ukupno		15	15	30

Pojedinac u središtu pažnje u organizaciji

Tabela 30: Pojedinac u središtu pažnje u organizaciji * Unakrsna tabulacija po polu
Izvor: (Autori)

U vezi sa ovom varijablom nismo sasvim zadovoljnu rezultatima pošto u opštem smislu 83% ispitanika uvažava njen značaj. U ovih 83% pripadaju kategorije odgovora „u potpunosti", „u razumnoj meri" i „delimično". Ostalih 17% zadržava se na nivoima „nimalo", „veoma malo" i „malo" po čemu zaključujemo da se individualizam veoma poštuje i da to može da bude prepreka usponu preduzetništva u Portugaliji. U odnosu na pol, u analizi smo naišli na nekoliko razlika. Muškarci su u procentu od 93% odgovorili sa „u potpunosti", ostali su raspoređeni u kategorijama „delimično" i „u razumnoj meri", dok su žene ovako odgovorile u 73% slučajeva. Negativni odgovori dati su u 27% slučajeva.

Ako uopštimo stvari, različiti nivoi preduzetništva vezani su za razlike u ponašanju i očigledniji su u odgovorima koje su dale žene. Žene takođe pokazuju veću tendenciju i osetljivost u odnosu na preduzetništvo.

Sve starosne grupe ponašaju se identično i tu nismo naišli na razlike kod navedenih faktora u analizi.

4. Zaključak

Uprkos tome što smatramo da su zaključci u slučaju Univerziteta Jean Piager na Zelenortskim Ostrvima negativni, dubljom analizom zaključujemo da su oni u skladu sa društvenim i ekonomskim okruženjem u toj oblasti i stoga ne mogu toliko da iznenade kako to na prvi pogled izgleda, pošto su slični sa rezultatima za Univerzitet Lusiada u Portu. Ipak, naišli smo i na veliki broj teže objašnjivih zaključaka koji ne zavise of geografske oblasti u kojoj ispitanici žive. Ovo pitanje se jasno odražava u manje pozitivnom ponašanju i u pokazateljima veoma niske produktivnosti. Mi smo uglavnom želeli da analiziramo neke kvalitativne varijable čiji je uticaj neposredan i koje se odražavaju na kvalitet učinka ekonomskih činilaca. Kao primer ističemo varijablu maštovitosti i kreativnosti, koje nisu visoko vrednovane i, ako im se doda nedostatak predispozicije za mentalnu otvorenost, to će za posledicu imati manji stepen saradnje i smanjenu predispoziciju za razmenu znanja. Smatramo da je preduzetništvo osnov dinamičkih faktora kojima se omogućava i održava agresivna konkurencija. U svetlu ovih uopštenih zaključaka, ekonomski činioci i dalje pokazuju odlike pasivnog ponašanja koje ne dozvoljavaju da dinamičke odlike izađu na svetlost dana.

Svi zaključci sa Univerziteta Minho ukazuju na veoma dobre pokazatelje u poređenju sa prethodna dva univerziteta, Univerziteta Jean Piaget na Zelenortskim Ostrvima i Univeziteta Lusianda u Portu. Zaključci izvedeni na Univerzitetu Minho su konzistentniji i pozitivniji. Ipak, ne možemo kategorički da tvrdimo da su ispitanici na ovom univerzitetu preduzetniji od ostalih. Ali je očigledno da nastavni program koji se tamo primenjuje ispoljava jači uticaj na izgradnju ličnosti studenata.

U analizi organizacionog okruženja koja je takođe deo ove studije prema dobijenim odgovorima vidimo da i same institucije manje teže preduzetništvu. Stoga smatramo da tu nedostaje svest o preduzetništvu, kao i drugi agresivniji i dinamičniji oblici ponašanja u potrazi za alternativnim odgovorima u vezi sa rastom i razvojem koji su neposredno vezani za ove institucije. Ipak, pošto se institucija sastoji od skupa elemenata, među kojima su i profesori i naučnici, verujemo da mora doći do usklađivanja preduzetničkog ponašanja. Studenti pokazuju veliki deficit u onim varijablama koje nisu bile predmet naše studije, kao što su „sreća", „prijateljstvo", „kolektivnost", ali ne verujemo da se odgovornost može svaliti samo na datu situaciju.

Prema sistemskoj analizi kojom se posebno bavio Senge, mada su i drugi autori, Lewin, Drücker, Kanter, opširno pisali o ovome i sa njima se takođe slažemo, smatramo sebe međuzavisnim činiocima, koji su u stalnoj interakciji u traganju za ekonomskim sinergijama. U ovom kontekstu, ili se možemo smatrati činiocima promene u usponu, ili je naše mišljenje da će promenu, bez obzira da li je to organizaciona, društvena ili individualna promena, biti teško primeniti. Stoga, iako će verovatno doći do neke promene, ona neće biti dosledna i zato će imati negativne posledice po preduzetništvo kojih je tako mnogo u našem društvu i koje predstavljaju osnovu za našu kritiku.

BIBLIOGRAFIJA

ACS, Zoltan J. and David B. Audretsch (eds.), 1993, *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.

ALDRICH, Howard, 2000, "Learning Together," National Differences in Entrepreneurship Research," in Donald Sexton and Hans Landstrom (eds.), *Handbook of Entrepreneurship*, London: Blackwell Publishers, pp. 5-25.

ALDRICH, Howard E. and Catherine Zimmer, 1986, "Entrepreneurship through Social Networks," in Howard E. Aldrich (ed.), *Population Perspectives on Organizatios*, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, pp. 13-28.

ALMEIDA, Paul and Bruce Kogut, 1997, "The Exploration of Technological Diversity and the Geographic Localization of Innovation," *Small Business Economics*, 9(1), 21-31.

AUDRETSCH, D. B., 1995, *Innovation and Industry Evolution*, Cambridge: MIT Press.

AUDRETSCH, David (2002), *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*, London, Institute for Development Strategies, Indiana University & Center for Economic Policy Research (CEPR), July 2002.

AUDRETSCH, David B. and Roy Thurik, 2002, "Linking Entrepreneurship to Growth," OECD STI Working Paper, 2081/2.

AUDRETSCH, David B. and Roy Thurik, 2001, "What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies," 2001, *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.

BELASCO, James, A. Teaching the Elephant to Dance. Empowering change in your Organization. London: Century Business

CHIAVENATO, Idalberto (1994), *Administração: Teoria, Processo e Prática*, 2 Edição, São Paulo, McGraw-Hill.

DALF, Richard (1999), *Teoria e projecto das organizações*, 6 edição, Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, SA.

DUARTE, Helena (2003), "Dinâmicas de Empreendedorismo e Inovação", in *Empreendedorismo e Inovação Tecnológica*: *Plataformas para o Desenvolvimento Regional*, Braga, Tecminho e Universidade do Minho, pp. 35.39.

DUBINI, Paola and Howard E. Aldrich, 1991, "Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*, 6, 305-313.

FOELSTER, Stefan, 2000, "Do Entrepreneurs Create Jobs?" *Small Business Economics*, 14(2), 137-148.

HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Software of the Mind*. London: Harper CollinsPublishers.

HOLMES, Thomas J. and James A. Schmitz, Jr., 1990, "A Theory of Entrepreneurship and its Application to the Study of Business Transfers," *Journal of Political Economy*, 98(4), 265-294.

KANTER, Rosabeth Moss (2003), "Thriving Locally in the Global Economy", *Harvard Business Review*, August, Vol. 81, No.8, pp. 119-127.

KANTER, Rosabeth Moss (1983), *The Change Masters*. London: International Thomson Business Press.

MILLÁN, Antonio Leal (coord) (1999), *El factor humano en las relaciones laborales*, Madrid, Ediciones Pirámide.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), 1998, *Fostering Entrepreneurship*, Paris: OECD.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), 2000, *Employment Outlook*, Paris: OECD.

PETERS, Tom and Waterman, Robert, H. Jnr. (1982). *In Search of Excellence*. London: Harper Collins.

PETERS, Tom and Austin, Nancy. (1985). *A Passion for Excellence*. *The Leadership difference*. London: Harper Collins.

PETERS, Tom. (1989). *Thriving on Chaos*. London: Pan.

PETIZ, O. e Correia, I. (2004), *As pequenas e médias e empresas e o empreendedorismo: que realidade.* Universidade do Minho, Paper não publicado.

ROBERT, Michel e CORDEIRO, René (1997), *Estratégia de Inovação de Produtos, pura e simples: como o Processo de Inovação Estratégica ajuda a sua empresa a ultrapassar os concorrentes*, Lisoba, Difusão Cultural.

SCHEIN, Edgar (1997), Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. California: Jossey-Bass.

SENGE, Peter (1992), *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizage*, Barcelona, Granica.

SENGE, Peter (2001), The Dance of Change. The challenges of sustaing momentum in learning organizations. London: Nicholas Brealey.

STACEY, Ralph (1998), *Pensamento estratégico e gestão da mudança*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

UHLANER, L.M., A.R. Thurik and J. Hutjes, 2002, "Post-materialism as a cultural factor influencing entrepreneurial activity across nations," ERIM Report ERS-2002-62-STR, Erasmus University Rotterdam.

DODATAK 1

Upitnik je odobrio Prof. Simon L. Dolan, šef katedre na Universitad Ramon Llull, Direktor istraživanja – IEL (Instituto de Estudios Laborales), Poslovna škola ESADE, Univerzitet Ramon Llull, Avenida Pedralbes 60-62, 08034 Barcelona, ŠPANIJA, (+34) 93 280 6162, lokal 2483 ili 3749; Fax (+34) 93 204 8105, Email DOLANŽESADE.EDU c.v.:www.arrakis.es/čdolan/dolancv.html

Dok razmišljate o ponuđenim vrednostima, imajte na umu kakav će biti način života I rada u XXI veku. Do kojeg stepena mislite da će svaka ponuđena vrednost imati značaja za Vaš lični I profesionalni život? Obrtatite pažnju: ne postoje tačni ili netačni odgovori, jednostavno obeležite jedan broj (između 0 = of uopšte ne pridajem značaj; 1 = svejedno mi je; 2 = veoma malo ili nimalo; 3 = of little importance; 4 = delimično mi znači i 5 = veoma značajno) u svakom redu i u svakoj koloni kojim ćete odrediti svoj sud.

Vrednosti i principi delovanja koji zaista utiču na moj svakodnevni život…

		Moj *privatni* život						***Organizacija* u kojoj radim**					
		nema značaja					*veoma značajno*	*nema značaja*					*veoma značajno*
1.	Sreća	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2.	Ljubav - osećajnost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
3.	Široki pogledi	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4.	Stalno učenje u praksi	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
5.	Harmonija - estetika	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6.	Avantura - hrabrost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7.	Srdačnost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8.	Koherentnost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9.	Lični takmičarski duh	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10.	Efektivna komunikacija	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
11.	Poverenje (oslanjanje)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
12.	Saradnja - drugarstvo	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
13.	Briga o porodici	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
14.	Novac – materijalni opstanak	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
15.	Emocionalno uživanje	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
16.	Efikasnost rezultata	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
17.	Emocionalna empatija	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
18.	Ravnoteža između života i rada	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
19.	Profesionalna etika	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
20.	Sreća (potraga za srećom)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
21.	Sposobnost adaptacije	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
22.	Velikodušnost – deliti s drugim	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
23.	Dostojanstvo / Poniznost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
24.	Utopija - ideal	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
25.	Jednakost (nema diskriminacije)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
26.	Maštovitost - kreativnost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
27.	Integritet	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
28.	Pravda – društvena odgovornost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
29.	Čovek u središtu pažnje	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
30.	Sloboda - inicijativa	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
31.	Red - organizacija	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
32.	Strast - iluzija	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
33.	Pragmatizam - realizam	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
34.	Tehnička stručnost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
35.	Poštovanje prema ljudima	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
36.	Poštovanje prema životnoj sredini	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
37.	Žrtva - strogost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
38.	Zdravlje	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
39.	bezbednost – mudrost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
40.	Ozarenost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
41.	Pojednostavljenje postupaka	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
42.	Transparentnost - iskrenost	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
43.	Patience- tenacity	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

a. Starosno doba:….. *b.* Pol (M/Ž): …. *c.* Mesto stanovanja (grad): ..……..

Saobraćajna politika između regulacije i liberalizacije

UDK 338.47(4)
005.51/.52:656(4)

Prof. dr Ljubinko Dedović
Ekonomski fakultet u Podgorici

U razvijenim evropskim zemljama se dugo vremena odvijala akademska debata oko toga da li zaista postoji potreba da država interveniše na saobraćajnom tržištu i da utiče na razvoj saobraćaja. Na jednoj strani su zagovornici regulisanja saobraćajnog tržišta, a na drugoj poklonici njegove liberalizacije (dereglementacije). U dosadašnjoj praksi ovih zemalja saobraćajni sektor spada u područja na koja u većoj ili manjoj mjeri država utiče. Debata povodom osnovne dileme saobraćajne politike danas je posebno aktuelna u tzv. zemljama u tranziciji, koje su napustile socijalističku paradigmu i orijentisale se na izgradnju tržišne privrede. Kreatori saobraćajne politke u državama Zapadnog Balkana, koje su u grupi zemalja u tranziciji, ne smiju da ignorišu činjenicu da je saobraćajno tržište na nivou Evropske unije u priličnoj mjeri liberalizovano, kao ni to da u balkanskim uslovima, zbog nerazvijene privrede, nije lako koncipirati i implementirati saobraćajnu politiku koja bi bila u saglasju sa filozofijom razvoja saobraćaja u razvijenim evropskim zemljama, članicama EU-a.

1. Uvod

Istorijski gledano, regulisanje kao metod saobraćajne politike počinje da se primjenjuje sa pojavom modernog saobraćajnog sistema. U početku je riječ o kontroli monopola željeznice. Zatim, u vrijeme svjetske ekonomske krize tridesetih godina 20.vijeka uspostavlja se obuhvatniji sistem protekcionizma na saobraćajnom tržištu. Postojanje efikasnog saobraćajnog sistema bilo je stvarno ugroženo zbog dramatičnog pada tražnje i izuzetno oštre konkurencije među prevoznicima, pa su vlade u većini zemalja odlučile da djeluju poput »anđela čuvara«.

Kontrola od strane države veoma je prisutna i u periodu poslije Drugog svejtskog rata. Čak nijesu zabilježene ni neke ozbiljnije rasprave o liberalizaciji u sektoru saobraćaja sve do sredine šezdesetih godina. Može se konstatovati da je u poratnom razdoblju, kad je riječ o saobraćaju, primjenjivan model kontrolisane konkurencije.

Iako se spor o ulozi države u regulisanju odnosa na saobraćajnom tržištu vodi sa posebnim žarom u 80-im i 90-im godinama 20.vijeka, njegovo nastajanje seže u 19.vijek [Dante Flore, V., Ekonomika pomorskog transporta i državna intervencija u pomorstvu, Ekonomski institut, Zagreb, 1966, str. 83].

Autori koji su na stanovištu da je poželjno da država reguliše saobraćaj polaze od toga da je on jedan od najznačajnijih faktora društveno-ekonomskog razvoja. Saobraćaj direktno utiče na mogućnosti korišćenja prirodnih resursa, na lokaciju proizvodnih kapaciteta, na zaposlenost i raspored stanovništva u nekoj zemlji. Jednom riječju, saobraćaj ima centralnu ulogu u postizanju društveno-ekonomskih ciljeva i odluke u vezi sa njim su toliko značajne da se ne mogu prepustiti samo onima koji rade u djelatnosti saobraćaja.

Međutim, posljednjih godina sve je više teoretičara koji saobraćaju prilaze sa komercijalnog, a ne sa socijalno-političkog stanovišta. Preovladava shvatanje da u većini zemalja saobraćajni sektor nije na najbolji način integrisan u tržišnu privredu. Pobornici ovakvog shvatanja ukazuju da bez dosljednije liberalizacije saobraćajnog tržišta nije moguće strukturiranje efikasnog saobraćajnog sistema.

2. Regulacija

Zagovornici regulisanja saobraćajnog tržišta smatraju da bi nagli zaokret od politike regulisanja ka liberalizaciji djelovao negativno na sektor saobraćaja, privredu u cjelini i, uopšte, na razvoj društva.

Analizom radova autora ove provenijencije H.Baum je došao do zaključka da se najznačajniji argumenti za nužnost regulisanja saobraćajnog tržišta mogu izložiti ovim redom: 1) dugoročna efektivna konkurencija sa velikim brojem konkurenata, bila bi opasna za mnoge saobraćajne kompanije; 2) tendencija koncentracije bi izmijenila strukturu tržišta u pravcu oligopola i izazvala ponašanje kartel-tipa; 3) bez zaštite tržišta željeznici bi prijetilo uništenje; 4) stalni pritisak na cijene doveo bi u pitanje investiranje u inovacije, što bi umanjilo mogućnosti za konkurenciju u pogledu nivoa i kvaliteta usluga; 5) bez dotiranja, nestala bi finansijska osnova za alimentiranje prevoza korisnika koji su u lošem položaju; 6) usluge u nerazvijenim i udaljenim područjima, a posebno u ruralnim ne bi bile obezbijeđene; 7) inflacija bi rasla podstaknuta dodatnim efektima od cijena u sektoru saobraćaja, koje bi bez regulisanja bile podložne čestim i znatnim promjenama; 8) kao rezultat povećane konkurencije, bezbjednost saobraćaja bi se pogoršala [Baum, H.,Possibilities And Limits Of Regulation In Transport Policy, ECMT, Paris, 1983, str. 90].

Regulisanje saobraćajnog tržišta se uopštenije obrazlaže sljedećim argumentima: (1) karakterom same tržišne strukture, (2) spoljnim efektima i (3) državnim interesom.

Saobraćajno tržište ima svoje specifičnosti, kao što su, na primjer: hroničan višak kapaciteta, nefleksibilnost faktora proizvodnje, visoki fiksni troškovi, tehničko jedinstvo proizvodnje, velika kolebanja tražnje zbog kraktoročnih ekonomskih trendova itd. Bez obzira na to da li ovi faktori stvarano opravdavaju državnu regulaciju ili ne, pristalice intervencionizma stoje na stanovištu da oni, u najmanju ruku, i dalje predstavljaju otvorena pitanja i predmet ekonomsko-političkih rasprava.

Regulacija se opravdava i negativnim saobraćajnim spoljnim efektima (buka, zagađenost, rizici sigurnosti itd.). Neutralizovanjem ovih eksternih, netržišnih uticaja pomoću regulativnih mjera (taksi, subvencija, propisa i zabrana) može se povratiti efikasnost tržišne koordinacije.

Zagovornici intervencionizma smatraju politiku regulacije nespornom i zbog tzv. »državnog interesa«. Državni interes se ostvaruje realizacijom određenih političkih ciljeva. Postoji cijeli spektar političkih ciljeva, a za ilustraciju evo nekih: ciljevi regionalne (razvoj nerazvijenih područja) i agrarne politike, zaštita željeznice, poboljšanje bezbjednosti na putevima i mnogi drugi.

Po Bassu, jedan od osnovnih argumenata zastupnika regulisanja saobraćaja je neminovno stvaranje monopola ili oligopola na svim pravcima, sem na onim sa najgušćim saobraćajem. Ostvarivanje socijalno-političkih ciljeva je, takođe, veoma bitan razlog za regulaciju saobraćajnog tržišta ili poseban uticaj države na pojedine saobraćajne grane i kompanije [Bass, T., C., Passenger Transprot, ECMT, Berlin, 1985, str. 234].

Mnogi ekonomisti regulaciju shvataju kao indirektan metod da se postignu visoki tehnički i sigurnosni standardi, što ima osnova i o čemu ima dokaza.

3. Liberalizacija

U savremenoj ekonomskoj teoriji sve više dolaze do izražaja shvatanja o nužnosti liberalizacije saobraćajnog tržišta [O trendu liberalizacije privrede vidjeti: Bajec, J., Joksimović, Lj., Savremeni privredni sistemi, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 117-119].

Ovi stavovi imaju uporište, s jedne strane, u suboptimalnom funkcionisanju saobraćajnog sistema i disfunkcionalnosti postojećeg saobraćajnog tržišta, a s druge strane, u pozitivnim rezultatima mjera liberalizacije koje je preduzela većina zemalja sa razvijenom tržišnom privredom.

Preveliki i često neadekvatan uticaj države na djelatnost saobraćaja bio je predmet kritike značajnih autora iz domena saobraćajne ekonomije, tokom 80-ih i 90-ih godina prošlog i u prvim godinama ovog vijeka. Na primjer, još sredinom 80-ih godina prošlog vijeka Aberle upozorava da postoji snažan i direktan interes nekih prevoznika da se ni u kom slučaju ne dozvoli konkurencija, koja je u skladu sa pravilima tržišne ekonomije i koja odgovara drugim sektorima privrede. Interesne grupe stalno uspijevaju da onemoguće saobraćajnu politiku koja bi se više orijentisala na konkurenciju. Tako država i odgovarajuće specijalne institucije kontrole u neku ruku postaju garant očuvanja stečenih pozicija raznih lobija i instrumentarijum za sprečavanje konkurencije [Aberle, G., An Overview Of European Transport Policy – Objektives And Measures, ECMT, Berlin, 1985, str. 29].

Argumenti u prilog deregulaciji zasnivaju se na kritici rezultata regulisanja tržišta i na pozitivnim iskustvima mnogih zemalja sa mjerama liberalizacije. Uopšte uzevši, Baum zahtjeve za dalju liberalizaciju smatra opravdanim iz nekoliko razloga [Baum, H., Possibilities And Limits Of Regulation In Transport Policy, op.cit., str. 103-104]:

1) Osnovno načelo saobraćajne politike treba da bude efikasnost transporta. Porast prevoza robe podrazumijeva intenziviranje konkurencije i stvaranje uslova za veći obim saobraćaja.

2) Nije uloga države da određuje i štiti prihode, i dio tržišta pojedinim saobraćajnim granama i kompanijama. Učinak treba da se vrednuje kao i u ostalim oblastima privrede - u uslovima konkurencije. To podstiče fleksibilnost saobraćajnih preduzeća u procesu strukturnih promjena i obezbjeđuje ekonomski i tehnički progres.

3) Depolitizacija uslova konkurencije daje saobraćajnim preduzećima šansu za ozbiljniji pristup komercijalnom menadžmentu. Diskreciona intervencija države radi osiguranja glasova birača ili za potrebe budžetske politike treba da iščezne. Stabilizacijom uslova za rad, saobraćajna preduzeća ne bi morala i dalje da nose glavni teret suprotstavljenih ciljeva ekonomske politike.

4) Osnovni problem u raspravama o liberalizaciji je željeznica. Ima različtih mišljenja u vezi sa dilemom da li dalekosežne mjere racionalizacije treba da prethode liberalizaciji ili bi sama liberalizacija omogućila racionalizaciju željeznice. Čekanje na racionalizaciju znači blokiranje progresa koji bi nastupio sa deregulacijom na neodređeno vrijeme. Prethodna liberalizacija od željeznice zahtijeva da preduzme ofanzivnu politiku na tržištu i strategiju »intervencije i koncentracije« tamo gdje željeznica ima prednost u vršenju usluga.

5) Političari bi morali da se oslobode ideje da ciljevi opšte ekonomske politike treba da se ostvare samo regulisanjem, jer je takva politika doživjela popriličan

neuspjeh. Mnogo uspješniji prilaz je intenziviranje konkurencije. Ako određeni prevoznici treba da izvrše posebne usluge koje se ne mogu ostvariti u uslovima konkurencije, onda država mora da ih plati po »političkim cijenama« - u vidu specifične i odgovarajuće naknade.
6) »Prikrivena konkurencija«, koja ponekad uključuje ilegalne postupke, bila bi razotkrivena i postala javna . Nadležni za nadzor kartela , svojim arsenalom instrumenata, a na osnovu zakona konkurencije, mogu spriječiti njenu deformaciju. Tendencija koncentracije bi oslabila i mogućnosti za postizanje optimalne veličine preduzeća bi se povećale.
7) Negativni spoljni efekti (zagađenja životne sredine, buka, udesi na putu) mogli bi se efiaksno redukovati putem zabrana, sankcija i pooštravanja kriterijuma. Ovdje se tržišna koordinacija uvijek pokazivala kao neadekvatna ili je njen uticaj bio slab.
8) Rješenje pitanja da li liberalizaciju treba sprovoditi brzo ili postepeno je u tome da se učini sistematski napor u nekom razumnom roku, a ne da se izlaz nalazi u odlaganju – donošenjem raznih dugoročnih programa.

Rask smatra da je konceptu regulacije imanentna disfunkcionalnost. Manje – više je jasno da regulacija može negativno da djeluje na troškove i kvalitet transporta [Rask, L., O., International Goods Transprot-Regulation, ECMT, Berlin, 1985, str. 186].

Pristalice liberalizacije saobraćajnog tržišta su na stanovištu da je konkurencija jedan izuzetno efikasan mehanizam . Tamo gdje djeluje podstiče prevoznike da budu pažljivi prema preferencijama korisnika usluga i daje im najveći mogući podsticaj da povećaju sopstvenu efikasnost. Konkurencija omogućava primjenu različtih vještina i isprobavanje novih ideja, kao i identifikovanje i popunjavanje praznina na tržištu.

U mnogo čemu djelatnost saobraćaja nije manje konkurenta od ostalih djelatnosti, pa nema razloga za njen drugačiji tretman. Sem toga, saobraćaj nije jedina djelatnost u kojoj treba zadržati oprez u odnosu na stvaranje monopola i oligopola.

Shvatanje saobraćaja prevashodno kao javne službe i zanemarivanje komercijalnog aspekta je neopravdano. U slučaju da postoje usluge za koje je društvena zajednica posebno zainteresovana, a da se na tržištu ne bi mogle obezbijediti, efikasno rješenje se nalazi u dotiranju takvih usluga.

Zatim, veoma je malo dokaza da standardi usluga stvarno opadaju tamo gdje je dozvoljena konkurencija. Čak bi se mogli navesti brojni primjeri koji ukazuju na suprotno.
Sljedeći, vrlo ubjedljiv argument nimalo ne govori u prilog regulisanju ulaska konkurenata na saobraćajno tržište, kao ni regulisanju cijena. Zapravo, podsticaj da se djeluje efikasno i da se usluge prilagođavaju potrebama tržišta može da bude veoma oslabljen onemogućavanjem konkurencije nižim cijenama ili postavljanjem barijera za ulazak novih konkurenata na tržište.

Zagovornici potpune i brze deregulacije uvjereni su da će ona omogućiti konkurenciju na saobraćajnom tržištu i tako automatski umanjiti značaj sivog tržišta i crne berze. Istovremeno, od nje očekuju da doprinese poboljšanju kvaliteta usluga u skladu sa ubrzanjem tehničkog progresa, depolitizaciji konkurencije na tržištima saobraćja, redukciji administrativnih troškova i eliminaciji nepotrebnog dijela birokratije.

4. Zaključak

Trend liberalizacije, posebno izražen u zemljama razvijene tržišne privrede, ne može se objasniti samo pobjedom superiorne ideje ili nadmoćnog ekonomskog koncepta . On je u dobroj mjeri posljedica dostignutog nivoa u razvoju saobraćajnog sistema i saobraćajnog tržišta i, stoga, realnog pritiska saobraćajnih kompanija . Danas su uslovi za poslovan i preduzimljiv nastup, i razvoj takmičarskih sposobnosti saobraćajnih preduzeća povoljniji nego ikad.

Osnovni cilj saobraćajne politike je da se stvore uslovi koji osiguravaju da se saobraćajne usluge vrše po najnižim cijenama za zajednicu. Kako se od klasičnog regulisanja saobraćajnog tržišta ne mogu očekivati željeni rezultati, bez obzira da li se kod mjerenja tih rezultata naglašava efikasnost (komercijalno) ili pravičnost (socijalno), deregulacija treba da postane osnovni metod savremene saobraćajne politike. Kvintesencija liberalizacije je u uspostavljanju konkurencije koja se ne može opozvati diskrecionim odlukama.

Možemo sa sigurnošću predvidjeti da će tržište saobraćajnih usluga u Evropi biti sve liberalnije. Logično se nameće pitanje koju ulogu treba da ima država u uslovima neminovne liberalizacije saobraćajnog tržišta. Državni organi bi morali da učestvuju u razvojnoj investicionoj politici saobraćajne infrastrukture i u harmonizaciji uslova privređivanja, odnosno u ujednačavanju uslova konkurencije na saobraćajnom tržištu. Tako bi se stvorio prikladan ambijent za razvijanje konkurencije, u kojem bi osnovni kriterijumi za izbor saobraćajnog sredstva bili kvalitet usluge, prilagodljivost zahtjevima korisnika i veća produktivnost.

Božić i Novaković ističu da su savremene koncepcije saobraćajne politike u razvijenim evropskim zemljama orijentisane u dva osnovna pravca: a) učešće državnih organa u definisanju razvojnih programa i obezbjeđenju znatnog dijela sredstava za izgradnju i modernizaciju magistralne saobraćajne infrastrukture, uključujući i željezničku infrastrukturu i b) razvijanje i jačanje poslovnosti i privređivanja željeznice na ekonomskim principima uz neophodnu modernizaciju i poboljšanje tehničkih i tehnoloških parametara, kako bi mogla da nastupa na tržištu saobraćajnih usluga pod što ravnopravnijim uslovima [Božić, V., Novaković, S., Ekonomija saobraćaja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 362-365].

Kod koncipiranja saobraćajne politike u evropskim zemljama u tranziciji ne smije se zanemariti međunarodni aspekt ili, drugim riječima, objektivnost potrebe za uključivanje ovih zemalja u koordinirane aktivnosti koje se preduzimaju u okviru Evropske unije.

LITERATURA

[1] Aberle, G., An Overview of European Transport Policy – Objectives and Measures, ECMT, Berlin, 1985.
[2] Bajec, J., Joksimović, Lj., Savremeni privredni sistemi, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
[3] Bass, T., C., Passenger Transport: Regulation Of International Transprot, ECMT, Berlin, 1985.
[4] Baum, H., Possibilities And Limits Of Regulation In Transport Policy, ECMT, Paris, 1983.
[5] Božić, V., Novaković, S., Ekonomija saobraćaja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
[6] Dante Flore, V., Ekonomika pomorskog transporta i državna intervencija u pomorstvu, Ekonomski institut, Zagreb, 1966.
[7] Rask, L., O., International Goods Transport - Regulation, ECMT, Berlin, 1985.

Podrška marketinga i upravljanja regionalnim inovacijama u okviru upravljanja ljudskim resursima

UDK 005.591.6
332.14(437.6)

Ivana Butoracová, Šindleryová

Stalne promene u regionalnom, globalnom i lokalnom okruženju zahtevaju da se pronađu novi, odgovarajući metodi za upravljanje ovom oblašću. Primena regionalne, primerene politike u Republici Slovačkoj zahteva ne samo odgovarajući prostor za inovacije, već i podršku marketinga i odgovarajuće upravljačke pristupe za njihovu primenu. Postoji stvarna potreba za reformom nefleksibilnog i staromodnog sistema upravljanja. Regionalni marketing i upravljanje predstavljaju novi pristup primeni regionalne politike po evropskom modelu, neophodnoj u upravljanju ljudskim resursima i realnom vrednovanju ljudskog kapitala u ovoj oblasti, kako bi se sagledalo koliko ona koristi regionalnim inovacijama i razvoju.

Uvod

Da bi ostvarila ciljeve zacrtane Lisabonskom strategijom do 2010. godine, Slovačka Republika je kao najznačajnije prioritete nacionalne politike zacrtala razvoj i obrazovanje u sektoru ljudskih resursa. Sve veće konkurentske sposobnosti privrede kako cele zemlje, tako i pojedinačnih regiona, čak i onih najzaostalijih, u ljudskom kapitalu dobija podršku države u oblasti tržišne ekonomije tako što se stvaraju odgovarajući uslovi za razvoj potencijala u oblasti znanja, nauke, istraživanja i inovacija. Jasno je da ekonomija znanja predstavlja izazov za trenutno važeći sistem i sadržaj obrazovanja, stoga je potrebna svaka pomoć koju mogu da pruže odgovarajuće upravljačke veštine i marketing u primeni obrazovanja u slovačkim regionima. Ljudski kapital je najznačajniji kapital jedne organizacije, čak je od ključnog značaja za regionalni razvoj. Stvarna primena inovacija u oblasti ljudskih resursa odnosi se ne samo na njihovu identifikaciju ili razvoj, nego i na regionalni potencijal i strukturu strateškog marketinga i upravljanja.

Na osnovu Odluke br. 1672/2006/EC Evropskog parlamenta i Saveta iz oktobra 2006. godine, uspostavljen je Program Zajednice za zapošljavanje i društvenu solidarnost – progres. Evropski Savet u Lisabonu održan 23. i 24. marta 2000. godine doneo je zaključke da se unapredi zapošljavanje i društveno uključivanje kao integralni deo ukupne strategije Unije, a u cilju da se postigne njen strateški cilj, da zemlja u narednoj deceniji postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija u svetu zasnovana na znanju, sposobna za održivi privredni razvoj, sa većim brojem boljih poslova i većom društvenom kohezijom. Pred Uniju su postavljeni ambiciozni ciljevi da se stvore uslovi za punu zaposlenost, da se poboljša kvalitet i produktivnost na radu i da se unapređuje društvena kohezija i zajedničko tržište rada. Šta više, ova strategija bila je središte pažnje Saveta Evrope u Briselu, 22. i 23. marta 2005. godine. Isto tako, uspostavljen je akcioni program Zajednice za unapređenje organizacija koje posluju na evropskom nivou, a u smislu jednakosti muškaraca i žena, kao i aktivnosti na nivou Zajednice koje se odnose na uslove rada.

1. Sadašnje stanje regionalnog upravljanja i marketinga u Slovačkoj

Tipična odlika efektivnog ljudskog rada jeste planiranje. Regionalno planiranje bilo je deo nacionalnog procesa planiranja i imalo je za cilj planski i proporcionalni razvoj lokalne infrastrukture nacionalne privrede. Regionalno planiranje je obuhvatilo aktivnosti koje se odnose na zadovoljavajuću primenu prirodnih i društvenih resursa koji su ostvareni ili stečeni u datoj oblasti, a u cilju postizanja odgovarajućeg razvoja materijalne sredine kao osnove za društveni život. Ove aktivnosti propisivale su i obezbeđivale nacionalne i lokalne vlasti i nacionalni komiteti za planiranje.

Regionalno upravljanje može se opisati kao proces saradnje regionalnih činilaca i tela u cilju unapređivanja koncepcija razvoja i stvaranja uslova neophodnih za uspešno pozicioniranje regije u konkurentskom okruženju. Praksa je pokazala da regionalno upravljanje predstavlja spektar praktičnih instrumenata, iskustava i preporuka, kao i teorijskih stavova, mišljenja i metoda koji se koriste u upravljanju specifičnim aktivnostima u cilju postizanja određene hijerarhije ciljeva. Regionalno upravljanje trebalo je da zameni centralni sistem planiranja koji je vladao do 1990. godine i koji je bio veoma nefleksibilan.

Regionalni marketing pradstavlja instrument planiranja, upravljanja i odlučivanja. To je proces usmeren ka upravljanju društvom i promenama pomoću kojeg se u jednoj oblasti ostvaruje sklad između potražnje i ponude, primenom specifičnih metoda i alata zasnovanih na tržišno orijentisanom marketingu, a u skladu sa značajnim odlikama regionalnog razvoja. Klasični, ekonomski pristup posmatra regionalni marketing

kao poslovni način razmišljanja orijentisan na tržište, a koji karakterišu tri osobine: sve odluke se donose u skladu sa potrebama tržišta, ulažu se napori da se odrede prioriteti i postigne konkurentska prednost i sistematsko odlučivanje pomoću savremenih metoda u kojima marketing predstavlja metod, a ne instrument. Ipak, ovo viđenje marketinga se osavremenjuje. U procesu promena u proces marketinga ulazi veliki broj ideja i usluga i sve se zasniva na osnovnoj ideji da se uspeh ne može postići ukoliko se ne zadovolje zahtevi krajnjih ciljnih grupa.

Od devedesetih godina regionalna politika se promenila u velikoj meri. U prvo vreme ona je bila posvećena praćenju regionalnih nejednakosti i njihovim uzrocima, kao i definisanju problematičnih regija. Mere koje su preduzimane bile su selektivne i nisu imale nikakvog efekta. Regionalna politika koja se primenjivala u Slovačkoj Republici nije odgovarala standardima EU uglavnom zbog nepotpunog ostvarivanja ugovora sklopljenih na nivou vlade, zbog toga što nije uspostavljen fond za regionalni razvoj, nisu usvojene sistemske mere i nije uzeto u obzir tekuće stanje privrede. Centralno upravljanje regionalnom politikom kasnije je preneto na odgovornost i kompetentnost lokalnim regionalnim činiocima i tako je uspostavljen trend bržeg razvoja.

2. Učinak i izazovi regionalne politike EU u uslovima Slovačke Republike

Krajem 1990-ih, Ministarstvo za regionalni razvoj dobilo je pravo da kontroliše i sprovodi regionalnu politiku i Slovačkoj Republici i njenim regijama. Donet je Integrisani plan regionalnog i društvenog razvoja zemlje, koji će kasnije dobiti naziv Nacionalni razvojni plan. Ovi dokumenti doneti su u smislu metodologije EU i zasnivaju se na strateškom planiranju i dugoročnoj evaluaciji sadašnjih izvora i mogućnosti održivog razvoja. Strateško planiranje predstavlja ishod koji osoba koja sprovodi ovu politiku želi da postigne u budućnosti, a to će učiniti tako što će stvarati dovoljno fleksibilne okolnosti da bi se podneo rizik i neizvesnost poslovanja. Regionalni razvoj sve više zavisi od aktivnosti regionalnih činilaca, sposobnosti da se uči i inovativnih mogućnosti, zato što su promene u makro-okruženju, a i u poslovnom okruženju, neprekidne i dinamične. Stoga regionalno upravljanje postaje instrument regionalnog planiranja i opšti pristup tekućim i budućim zadacima planiranja, čitavoj filozofiji i konceptu upravljanja.

Regionalno upravljanje i inovacije i izazovi u sektoru ljudskih resursa

Regionalno upravljanje obuhvata:

- inovacije i upravljanje sektorskim i među-sektorskim procesima od strane ljudskih resursa, a na osnovu ideja regionalnih izvršilaca koji imaju na umu uslove u regionu;
- planiranje i upravljanje razvojnim namerama i procesima;
- obezbeđivanje regionalne saradnje da bi se povećao međuregionalni identitet i konkurentnost;
- aktiviranje, jačanje i primenu ljudskih resursa;
- interakciju i saradnju regionalnih izvora sa aspekta kvaliteta, ličnog i organizacionog usavršavanja.

Stoga regionalno upravljanje može da pruži informacije potrebne za regionalni razvoj imajući u vidu nove tehnologije i razvojne trendove. Takođe može da primeni konkretne planove i projekte koje sprovodi projektni menadžer i da vrši stalnu evaluaciju instrumenata samoodgovornosti i samoupravljanja. Na ovaj način bi trebalo da usmeri i aktivnosti u projektno organizovanom regionalnom razvoju i politici. Svi subjekti obuhvaćeni saradnjom moraju da budu povezani putem izvora informacija i moraju da imaju svoje kompetentnosti. Regionalno upravljanje treba da se definiše kao proces saradnje svih regionalnih činilaca koji mogu da obezbede odgovarajuće okruženje za donošenje razvojnih koncepata, novih projektnih ideja i da dovedu određenu „poslovnu oblast“ i njene proizvode na uspešnu poziciju u okviru svetske konkurencije.

Regionalni marketing i Evropski regionalni standardi

Kada govorimo o regionalnom upravljanju, neophodno je da predstavimo regionalni marketing kao metod u upravljanju, instrument koji omogućava efektivnu realizaciju dobrih ideja na tržištu. Ono ima za cilj da u potpunosti zadovolji potrebe i želje krajnjeg korisnika putem procesa promena i da smanji rizik od neuspeha i time obezbedi prosperitet. Regionalni marketing predstavlja instrument planiranja, upravljanja i odlučivanja. On predstavlja stalni proces društvenog upravljanja orijentisan na promene, koji pruža mogućnost za ostvarivanje efektivnijeg uticaja na regionalni razvoj putem interakcije između potražnje na tržištu i ponude kojom raspolaže region, a na osnovu primene specifičnih metoda i alata, zasnovanih na tržišno orijentisanom marketingu u skladu sa specifičnim odlikama razvoja i upravljanja u svakom pojedinačnom regionu.

Regionalni marketing obuhvata aktivnosti usmerene na stvaranje i promene stavova ili ponašanja u regionu. On nudi metode i instrumente za postizanje razvoja i prosperiteta u određenoj oblasti. Njime se takođe definišu proizvodi i perspektive razvoja i procenjuje optimalno korišćenje resursa i ukupnog potencijala. Stoga je njegova uloga da zadovoljava potrebe određene oblasti, naglašavajući brigu društva.

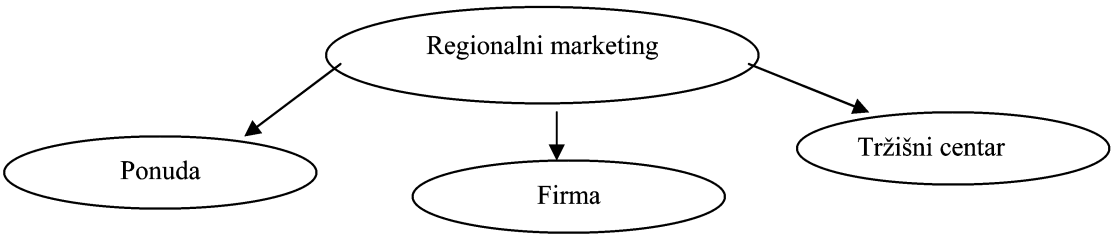
Kad govorimo o ulasku Republike Slovačke u EU i potrebi da se usvoje novi trendovi pristupanja tržištu, možemo metodologiju i sposobnost donošenja programskih dokumenata i njihove realizacije da postavimo kao deo strukture upravljanja i marketinga. Upra-

vljanje i marketing u regionu kao instrument inovacija i integracija može regionima u Slovačkoj da pomogne da se brže prilagode uslovima EU. Ljudski i finansijski kapital su izgleda ključni faktor regionalnog razvoja i inovativnih mogućnosti, uz podršku odgovarajuće strategije upravljanja i marketinga u Republici Slovačkoj.

Evropske rasprave su se od 1970-ih uglavnom bavile pitanjem opšte primene marketinga u komunalnoj oblasti. Ipak ćemo reći i da se marketing može primeniti i u oblastima kao što su trgovinski i poslovni razvoj, turizam, oblast obrazovanja i kulture, odnosa sa javnošću u okviru regionalne politike ili stvaranje slike grada. Ipak, nekoordinisane aktivnosti usmerene na eliminaciju rizika ne mogu se nazivati regionalnim marketingom. Za ovaj termin ne postoji jedinstvena definicija. Ipak, samo potpuno zadovoljenje potreba korisnika može regionu doneti dobro ime i ugled i jedinstveni profil. Ovaj profil obuhvata razvoj liderske slike regiona, kojim se mogu dati odgovori na pitanja o budućim koracima, budućim planovima i zamislima o regionu. Stvaranje regionalne ponude u okviru filozofije marketinga proizilazi iz četiri principa zasnovana na poslovnoj viziji:

1. Filozofija, čime regionalni marketing potvrđuje da je posvećen neposredno stanovnicima i firmama tog regiona kao svojim ciljnim korisnicima.
2. Razmišljanje o ciljnim grupama. Prema segmentaciji ciljnog tržišta, regionalni marketing zahteva da se vrši evaluacija različitih ciljnih grupa – SME, poslovnih ljudi, kulturnih poslenika, društvenih grupa, itd.
3. Informacije. Orijentacija na ciljne grupe zahteva informacije o tome kakve su njihove potrebe i njihovi problemi, to su takozvano sistematsko istraživanje tržišta i analiza očekivanja.
4. Strategija. Regionalni marketing zahteva sistematsko i dugoročno planiranje marketinškog miksa.

Da bi postigla takvu perspektivu, institucija – nosilac regionalnog marketinškog pristupa – mora da uspostavi odgovarajuće i fleksibilne organizacione pretpostavke. Marketing mora da prati potrebe na svim nivoima i u svim zajednicama. Zajednice treba posmatrati kao nosioce funkcija, ali i kao uslužne firme. Regionalno tržište posmatra region kao subjekat ponude proizvoda, kompaniju koja unapređuje tržište i ulazi na tržište i koja je i lokalitet i središte tržišnog prodora.



Slika 1: *Regionalni marketing u tri dimenzije*

Izvor: sopstveni koncept

Potreba za primenom regionalnog marketinga u sprovođenju regionalne politike nedvosmisleno je uslovljena društvenim i poslovnim megatrendovima koji su rezultat viših potreba i očekivanja ciljnih grupa kao i trendovima globalizacije, na primer, tehnološkim inovacijama, demografskim promenama, izazovima ekonomske strukture ili promenama u vrednosnim orijentacijama.

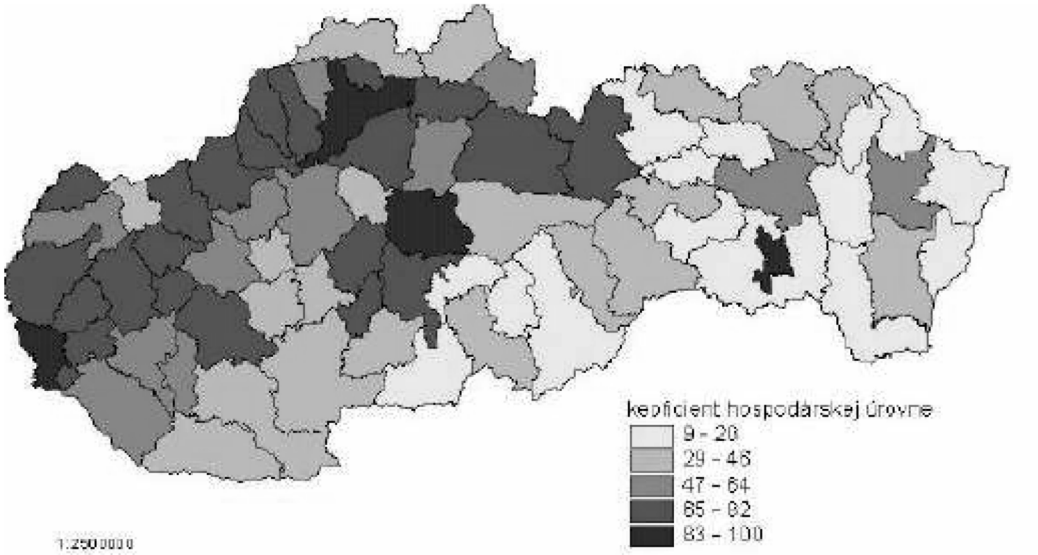
3. Inovacione mogućnosti kao instrument za uklanjanje društvenih nejednakosti između regiona

Regionalni razvoj se prvenstveno odnosi na efektivnost privrede na koju utiču lokalni uslovi kao što su mogućnosti zapošljavanja, prihod investitora, korišćenje državnih i evropskih fondova, volja da se rizikuje ulaskom u privatni sektor, pokretljivost, itd. Porast regionalne konkurentske moći nemoguće je postići ako se ne identifikuje i ne podrži razvoj onih dimenzija koje mogu da rezultiraju efektivnošću rada i brigom o radnoj snazi. Inovacione mogućnosti regiona, ali i pojedinca, moraju se uzeti u obzir kada se govori o dugoročnoj perspektivi. Politika inovacija obuhvata inovativne sisteme kao što su naučni centri, univerziteti, instrumenti podrške inovacijama i korišćenje inovativnih mogućnosti. Ekonomske inovacije zasnivaju se na kreativnosti pojedinaca.

U okviru strategije inovacija u EU usvojen je standardizovan sistem pokazatelja i uveden je u praksu svih država. Grupa pokazatelja odnosi se na: nivo inovacija ljudskih resursa, stvaranje znanja, transfer i primenu znanja, finansijsku podršku znanju i primenu svega ovoga na tržištu. Uobičajene odlike regiona koji ne poseduju inovativne mogućnosti su nezadovoljavajuća fizička infrastruktura, uskraćen pristup izvorima slobodnog kapitala, regionalna izolacija i individualnost, nedostatak kvalifikacija i mogućnosti za sticanje potrebnog obrazovanja.

Regioni u Slovačkoj i njihove mogućnosti za inovativne aktivnosti

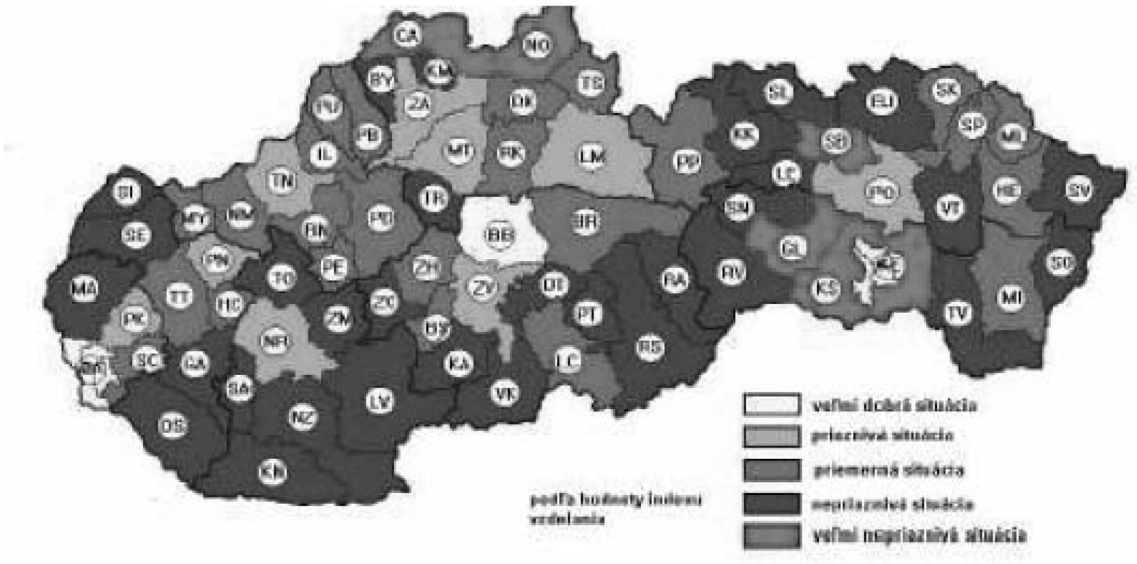
U skladu sa specifičnim uslovima regionalnog razvoja u regionima u Slovačkoj, a s obzirom na slovačku privredu, konkurentna moć regiona ostvaruje se razvojem naseljavanja i obrazovanja ljudskog kapitala zasnovanog na odgovarajućoj primeni kao i reorganizacijom, koju će pratiti promene u infrastrukturi i inovativni pristup sistemu upravljanja regionima. Svaki slovački region odlikuje se specifičnim razvojem koji je određen njegovom istorijom i različitim pristupom evropskom ekonomskom tržištu zbog različitog položaja, mada se svi regioni u stvari nalaze u središtu Evrope. Ova istorijska podela uslovila je različite trendove ekonomskog razvoja posebno u oblasti ljudskih resursa i kvalifikacija.



Slika 2: *Podela regiona u Slovačkoj prema ekonomskom statusu (31. 12. 2001.)*

Izvor: *Regionalni razvoj Slovačke (2004)*

Među svim mogućim opisima, mi bismo se posebno zadržali na opisu mogućnosti ljudskih resursa. Ljudski kapital regiona Republike Slovačke određen je na osnovu broja obrazovanog stanovništva i obrazovne strukture, tako da su formirane sledeće grupe: veoma dobra situacija, odgovarajuća situacija, prosečna situacija, neodgovarajuća situacija, veoma neodgovarajuća situacija.



Slika 3: *ljudski potencijal u regionima u Slovačkoj prema obrazovnoj strukturi.*

Izvor: *Regionalni razvoj Slovačke (2004)*

Proces primene inovacija u okviru sektora ljudskih resursa zavisi od velikog broja faktora, među kojima su obrazovni nivo i kvalifikacije neophodne za obavljanje ponuđenog posla. Evropska politika u društvenoj sferi zasniva se na principu posmatranja svakog faktora i svake odlike, ne diskriminišući nikog.

4. Sektor ljudskih resursa i regionalna politika EU – opšti evropski okvir

Odsustvo diskriminacije postalo je osnovni princip Evropske Unije. Član 13 Sporazuma propisuje borbu protiv diskriminacije po polu, rasnom ili etničkom poreklu, religiji ili verovanjima, invalidnosti, starosnom dobu ili polnoj orijentaciji. Netolerancija diskriminacije pominje se i u članu 21 Povelje o osnovnim pravima Evropske Unije. Posebne odlike različitih oblika diskriminacije moraju se prilagođavati i istovremeno se moraju razvijati odgovarajući postupci za sprečavanje i za borbu protiv diskriminacije u jednoj ili u više oblasti. Stoga, kada razmatramo pristupnost i rezultate Programa, moraju se uzeti u obzir posebne potrebe invalidnih lica, da bi se oni u potpunosti i pod jednakim uslovima uključili u aktivnosti koje se finansiraju ovim Programom, kao i rezultati i ocena ovih aktivnosti, uključujući i nadoknadu dodatnih troškova koje oni izazivaju, a koji su posledica njihove invalidnosti. Iskustvo nakon dugogodišnje borbe protiv određenih oblika diskriminacije, uključujući i diskriminaciju po polu, može da bude korisno u borbi protiv drugih vrsta diskriminacije. Uspostavljanje opšteg okvira za jednak tretman pri zapošljavanju i u profesiji kojim je zabranjena diskriminacija pri zapošljavanju i u profesiji po osnovu religije ili verovanja, invaliditeta, starosnog doba ili polne orijentacije i primena principa ravnopravnosti muškaraca i žena postali su glavni standardi evropske politike zapošljavanja.

Deo 1: Zapošljavanje će poštovati primenu Evropske strategije zapošljavanja tako što će unaprediti shvatanje situacije i mogućnosti u zapošljavanju, posebno putem analize i studija i razvijanja statistike i opštih pokazatelja unutar ovog okvira, što će pratiti i ocenjivati primenu Evropskih smernica i preporuka u zapošljavanju i njihov uticaj, posebno putem Zajedničkog izveštaja o zapošljavanju, i što će analizirati međusobne odnose između EES i opšte ekonomske i društvene politike i drugih oblasti politike, što će organizovati razmenu politika, dobre prakse i inovativnih pristupa, što će unapređivati međusobno učenje, podizanje svesti, širenje informacija i unapređivanje rasprava o izazovima zapošljavanja i politike i primeni nacionalnih programa reformi, uključujući partnere iz samog društva, regionalne i lokalne činioce i druge zainteresovane strane.

Deo 2: Društvena zaštita i obuhvat će poštovati primenu otvorenog metoda koordinacije u oblasti društvene zaštite i inkluzije tako što će unapređivati saznanja o problemima društvene izolovanosti i siromaštva, društvene zaštite i politike inkluzije, posebno putem analize i studija i razvijanja statistike i opštih pokazatelja unutar ovog okvira u oblasti društvene zaštite i inkluzije, što će pratiti i ocenjivati primenu Programa u oblasti društvene zaštite i obuhvata i njen uticaj na nacionalnom nivou i na nivou Zajednice, kao i analizirati međusobne odnose između ovog Programa i drugih oblasti politike, što će organizovati razmenu politika, dobre prakse i inovativnih pristupa, što će unapređivati međusobno učenje, podizanje svesti, širenje informacija i unapređivanje rasprava o izazovima zapošljavanja i politike i primeni nacionalnih programa reformi, uključujući partnere iz samog društva, regionalne i lokalne činioce i druge zainteresovane strane, razvijati sposobnosti ključnih mreža na evropskom nivou s ciljem da podrži i da dalje razvija ciljeve i strategije politike Zajednice na polju društvene zaštite i inkluzije.

Deo 3: Uslovi rada će poštovati unapređivanje radnog okruženja i uslova rada, uključujući zaštitu zdravlja i bezbednost na radu i uspostavljanje ravnoteže između radnog i porodičnog života, tako što će unapređivati saznanja o situaciji u uslovima rada, posebno putem analize i studija i, tamo gde je to podobno, razvijanja statistike i pokazatelja, kao i tako što će ocenjivati efektivnost i uticaj važećeg zakonodavstva, politika i postupaka, što će podržavati primenu zakona o radu Zajednice putem efektivnog praćenja i održavanjem seminara za ljude koji rade na terenu, razvijanjem smernica i umrežavanjem specijalizovanih tela, uključujući i partnere iz društva, što će inicirati preventivne aktivnosti i negovati kulturu prevencije u sferi zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, podizanja svesti, širenja informacija i unapređivanja debate o ključnim izazovima i pitanjima politike u odnosu na uslove rada, uključujući i partnere iz društva i druge zainteresovane strane.

Deo 4: Antidiskriminacija i raznovrsnost će poštovati efektivnu primenu principa ne-diskriminacije i unapređivati njen upliv u sve oblasti politike Zajednice tako što će usavršavati svoje shvatanje situacije u oblasti diskriminacije, posebno putem analize i studija i, tamo gde je to podobno, razvijanja statistike i pokazatelja, kao i tako što će ocenjivati efektivnost i uticaj važećeg zakonodavstva, politika i postupaka, što će podržavati primenu antidiskriminacionih zakona Zajednice putem efektivnog praćenja i održavanjem seminara za ljude koji rade na terenu, umrežavanjem specijalizovanih tela koja se bave borbom protiv diskriminacije, podizanja svesti, širenja informacija i unapređivanja debate o ključnim izazovima i pitanjima politike u oblasti diskriminacije i upliva borbe protiv diskriminacije u sve oblasti politike Zajednice, uključujući i partnere iz društva i druge zainteresovane strane, razvijati sposobnosti ključnih mreža na evropskom nivou s ciljem da podrži i da dalje razvija

ciljeve i strategije politike Zajednice na polju borbe protiv diskriminacije.

Deo 5: Jednakost između polova će poštovati efektivnu primenu principa jednakosti između polova i unapređivati njegov upliv u sve oblasti politike Zajednice tako što će usavršavati svoje shvatanje situacije u oblasti odnosa među polovima i upliva značaja polova, posebno putem analize i studija i razvijanja statistike i, tamo gde je to pogodno, pokazatelja, kao i tako što će ocenjivati efektivnost i uticaj važećeg zakonodavstvau oblasti odnosa između polova, politika i postupaka, što će podržavati primenu zakona Zajednice o jednakosti polova putem efektivnog praćenja i održavanjem seminara za ljude koji rade na terenu, umrežavanjem specijalizovanih tela koja se bave jednakošću između polova, podizanja svesti, širenja informacija i unapređivanja debate o ključnim izazovima i pitanjima politike u oblasti jednakosti među polovima i upliva ove jednakosti u sve oblasti politike Zajednice, razvijati sposobnosti ključnih mreža na evropskom nivou s ciljem da podrži i da dalje razvija ciljeve i strategije politike Zajednice na polju jednakosti između polova.

Do decembra 2015. godine Komisija će, uz pomoć spoljnih eksperata, sproveti jednu ex-post evaluaciju kojom će biti obuhvaćen ceo Program sa ciljem da se izmeri uticaj programskih ciljeva i njegova dodata vrednost u evropskim okvirima. Ova komisija će ocene stručnjaka predati Evropskom parlamentu, Savetu, Evropskom savetu za ekonomska i društvena pitanja i Komitetu za regione. Primena pojedinačnih delova Programa, uključujući i prikaz rezultata i dijalog o budućim prioritetima takođe će biti predmet razmatranja u okviru Foruma o primeni društvenog plana. Očekivani rezultati Programa koji podrazumevaju buduće benefite biće prisutni u jednom društvu u kojem vlada potpuna jednakost.

Zaključak

Značaj primene marketinga i upravljanja u procesu regionalnih inovacija je očigledan. Sektoru ljudskih resursa zaista je potrebna stalna reforma utemeljena na znanju i inovacijama da bi odgovorio evropskim standardima, što istovremeno propisuje i Evropska politika u opštim okvirima – dokument zasnovan na prioritetima društvene politike u okviru regionalnih inovacija i promena. Ipak, regionima u Slovačkoj još uvek nedostaju odgovarajuće kvalifikacije i ljudski kapital da bi mogli da postignu rezultate koje je postavila EU u okviru obrazovanja i podrške obrazovanju od strane odgovarajućih instrumenata marketinga i metoda upravljanja.

Ova studija je sprovedena u okviru VEGA Br. 1/4638/07.

LITERATURA

FALTAN, Ľ. et al. *Regionálny rozvoj Slovenska – východiská a súčasný stav*. Bratislava: SAV, 2005, ISBN 80-85544-35-0.

KRŠKO, M. *Inovačný potenciál – IQ spoločnosti.* http://www.hnonline.sk 13.11.2003.

KREKÁČ, M. *Od ?udských zdrojov k ?udskému kapitálu.* SME, 15.3.2005, s.11.

MOROVSKÁ, I. *Uplatnenie marketingu a regionálneho marketingu pre zvyšovanie vzdelanostnej úrovne regiónov.* In: Znalostné determinanty regionálneho rozvoja. Prešov: PU, 2007. ISBN 80-8068-695-6

MRVOVÁ, K.: *Rešpektovanie individualít jednotlivých generačných skupín v procese výučby a personálnom manažmente.* In: Zborník príspevkov zo sympózia doktorandov. Sympózium manažment ´06. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2006. 348 s. ISBN:80-8070-572-0

PčOLINSKÁ, L.: *Značka, imidž a identita Európskej Únie*. In: Zborník výstupov vedeckovýskumného projektu VEGA č. 1/3811/0 Analýza a rozvoj obchodných a marketingových aktivít malých a stredných podnikov košického a prešovského kraja v podmienkach jednotného trhu Európskej únie.. November 2007, ISBN 978-80-225-2475-9

RÁKOŠ, J.: *Zhodnotenie inovačných aktivít malých a stredných podnikov plynúcich z integrácie SR do EÚ.* In: MEKON 2006. Ostrava : VŠB - TU, 2006. ISBN 80-248-1013-1.

ŠIRÁ, E. *Manažment znalostí a znalostní pracovníci.* In: Zborník z medzinárodnej Ba?ovej doktorandskej konferencie. Zlín: UTB, 2007. ISBN 80-7318-529-9.

ŠTEFKO, T. *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy.* Bratislava: Royal Service, 2003. 262 s. ISBN 80-968379-5-8.

Marketinške aktivnosti fakulteta

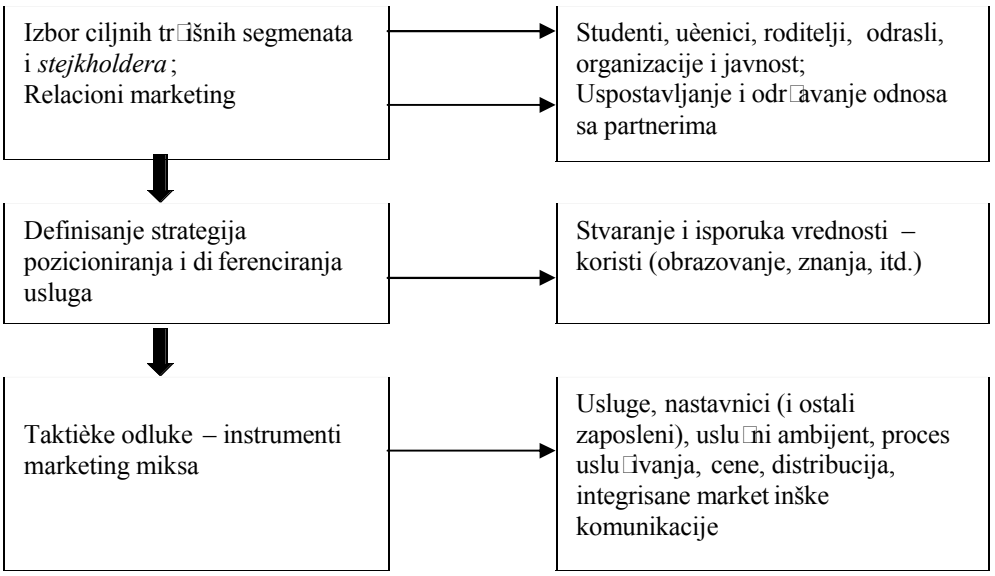
UDK 658.8:37

Beba Rakić, Mira Rakić
Fakultet za poslovne studije – Megatrend univerzitet u Beogradu

Svrha rada je da predstavi ključne marketinške aktivnosti fakulteta. Fakulteti bi trebalo da diferenciraju svoju ponudu u odnosu na konkurenciju. Najvažnije marketinške odluke su u pogledu: izbora ciljnih tržišnih segmenata, strategija pozicioniranja i diferenciranja proizvoda/usluga, taktičkih marketing programa. Fakulteti bi trebalo da se fokusiraju na vrednosti (fakulteta) ili koristi za studente – obrazovanje i znanje.

1. Uvod

U hiper-konkurentnom okruženju, fakulteti (i državni i privatni) bi trebalo da budu marketinški orijentisani. «Marketing je usmeren na dijalog između organizacije i njenih klijenata, tj. škole i studenata i roditelja» [1, str. 31]. Marketing fakulteta je proces stvaranja i održavanja vrednosti za studente (i ostale ciljne segmente); povoljnog imidža i profita za fakultete (kod neprofitnih fakulteta izostavlja se reč profit). Ključne marketinške odluke fakulteta [sastavljeno prema 2-5] su u pogledu: izbora ciljnih tržišnih segmenata, pozicioniranja i diferenciranja usluga stvaranjem i isporukom vrednosti – koristi; i taktičkih odluka koje se odnose na instrumente marketing miksa (slika 1). U radu se naglašava neophodnost i značaj holističkog marketinga fakulteta. Posle uvodnog dela, u radu se razmatraju ciljni segmenti, relacioni marketing, pozicioniranje i digerenciranje usluga fakulteta.



Slika 1. *Ključne marketinške odluke fakulteta*

Za efektivne marketinške aktivnosti fakulteta potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja u upravljanju marketingom:

- Ko su potrošači?
- Šta predstavlja vrednost potrošačima? [6].

Marketinški orijentisani fakulteti su usmereni ka ciljnim grupama i stejkholderima kao što su: studenti (postojeći i potencijalni), roditelji (učenika - studenata), odrasli, organizacije i javnost (vlada Republike Srbije – posebno odgovarajuća ministarstva, mediji, građani, lokalna i šira javnost). Zbog promena u okruženju od posebnog značaja su odluke u pogledu relacionog marketinga, tj. stvaranja, razvoja i održavanja odnosa sa studentima i poslovnim partnerima. Fakulteti se pozicioniraju u svesti navedenih ciljnih grupa i diferenciraju u odnosu na druge fakultete stvaranjem i isporukom vrednosti – koristi. Na osnovu strategije pozicioniranja (u svesti izabranih ciljnih segmenata) i strategije diferenciranja (u odnosu na druge – konkurentske fakultete) fakulteti donose taktičke odluke o instrumentima marketing miksa. Integrisani koncept marketing miksa obuhvata: usluge, cene, distribuciju, promociju, ljude (zaposlene), uslužni ambijent i proces usluživanja [prema 5, 7]. Osnovna konkurentna prednost fakulteta je brzina – brzo prihvatanje (reagovanje na promene u

okruženju) i iniciranje promena. Pored eksternih marketing aktivnosti (usmerenih ka ciljnim segmentima izvan fakulteta), neophodan je i interni marketing (usmeren ka svim zaposlenima na fakultetu), kako bi zaposleni bili svesni neophodnosti i značaja marketinške orijentacije (fakulteta). Holistički (eksterni i interni) marketing omogućava orijentaciju ka studentima i drugim ključnim ciljnim segmentima.

Koristi na osnovu obrazovnog sistema ostvaruju četiri grupe: učenici/studenti, roditelji, vlasnici škola/fakulteta i društvo u celini [prema 1]. Teorijsko-praktična znanja usmeravaju pojedince, organizacije i privrede. Znanja pojedinaca i organizacija omogućavaju definisanje i primenu strategije razvoja zemlje; strategija po pojedinim delatnostima; ulaganje novca, vremena i angažovanje ljudi u delatnostima u kojima zemlja ima konkurentnu prednost. To dalje utiče na dohodak pojedinaca i bruto domaći proizvod zemlje [8].

2. Ciljni segmenti

Ključni segment su postojeći i potencijalni (učenici srednjih škola i gimnazija) studenti. Imajući u vidu značaj kontinualnog obrazovanja odraslih, fakulteti mogu da prošire svoje aktivnosti ka ciljnim segmentima kao što su odrasli i organizacije. Ministarstvo prosvete Republike Srbije je donelo Strategiju razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji. "Strategija obrazovanja odraslih je poziv na stvaranje kulture učenja, društvene organizacije i ekonomije zasnovane na znanju i unapređenju sposobnosti i postignuća odraslih ljudi" [9].

Rezultati istraživanja [adaptirano prema 10-13] pokazuju da na preferencije studenata u pogledu određenog fakulteta utiču:

- kursevi/predmeti (ukupni broj kurseva, željeni, obavezni, izborni kursevi, broj kredita po kursevima),
- nastavni programi (predmet, cilj, metode istraživanja po kursevima),
- reputacija institucije (po kvalitetu i stručnosti), akreditacija fakulteta,
- ljudi (nastavnici, ostali zaposleni i *alumni* – informacije o diplomiranim studentima),
- kvalitet nastavnog osoblja (prosečan ili iznad prosečan),
- kvalitet predavanja i ostalih nastavnih metoda, mogućnost sticanja i teorijskih i praktičnih znanja, veličina grupe – broj studenata u grupi,
- mogućnost dobijanja posla po završetku studija (priznavanje diplome od strane budućih poslodavaca),
- cena (školarina, mogućnosti odloženog plaćanja, potrebni napor radi obrazovanja, propuštene mogućnosti, udaljenost od kuće, troškovi prevoza i života),
- integrisane komunikacije (odnosi s javnošću, publicitet o akademskim istraživanjima, naučnoistraživačkim rezultatima nastavnika i studenata; oglašavanje u lokalnoj i nacionalnoj štampi, oglašavanje putem elektronskih medija i drugi načini integrisanih marketinških komunikacija),
- mesto (lokacija fakulteta, ostale mogućnosti u određenom mestu),
- atmosfera na fakultetu,
- tip fakulteta ("star" ili moderan, tradicionalan ili tehnološki orijentisan),
- spremnost priznavanja prethodnih kvalifikacija.

Studenti mogu da razmatraju i "ličnije" faktore kao što su:

- udaljenost fakulteta od kuće (uključujući potrebno vreme do univerziteta, javni prevoz, parking prostor),
- mišljenje i preporuke porodice i prijatelja u pogledu fakulteta,
- fakultet koji žele da upišu prijatelji [prema 10].

3. Relacioni marketing

Osnova marketinga je izgradnja i upravljanje odnosima sa potrošačima. Gronroos [14, str. 327] definiše relacioni marketing na sledeći način: »Marketing bi trebalo da uspostavi, održava i poboljšava odnose sa potrošačima i drugim partnerima, uz profit, tako da se ostvaruju ciljevi svih angažovanih strana. Navedeno se ostvaruje na osnovu međusobne razmene i ostvarivanja obećanja». Organizacije uspostavljaju i održavaju dugoročne odnose sa svim pojedincima i organizacijama – poslovnim partnerima (kako interno – sa zaposlenima, tako i eksterno – sa potrošačima, dobavljačima i drugim važnim partnerima) koji mogu da utiču na poslovanje organizacije. Organizacije upravljaju odnosima sa poslovnim partnerima i zajedno sa njima definišu i prilagođavaju marketing ponudu. Koncept relacionog marketinga obuhvata marketing na osnovu baza podataka, interakcija i mrežni marketing. Internet podstiče i omogućava interaktivnost.

Relacioni marketing ima važnu ulogu u razvoju i primeni marketing plana i strategije obrazovnih organizacija. Relacioni marketing naglašava uspostavljanje i razvoj odnosa sa postojećim potrošačima i razvoj marketing mreža; polazi od marketinške orijentacije i razvoja organizacione kulture koja je usmerena prema potrošačima i fokusira se na kvalitet usluga. Tri ključne komponente marketinške orijentacije su: 1. orijentacija ka potrošačima, 2. orijentacija prema konkurentima i 3. interfunkcionalna saradnja [15].

Orijentacija ka potrošačima podrazumeva da zaposleni na fakultetu (menadžment, dekani, nastavnici, administrativno osoblje i ostali) istražuju i shvataju zahteve i preferencije ciljnih tržišta, stvaraju i isporučuju superiornu vrednost [prema 15]. Orijentaciju fakulte-

ta ka potrošačima određuju sledeći faktori: shvatanje potreba studenata, briga o blagostanju studenata, efektivni odgovori na zahteve roditelja, ispunjavanje obećanja roditeljima (studenata), shvatanje načina studiranja koje roditelji najviše vrednuju, informisanje roditelja koje im pomaže da shvate načine i uslove studiranja na fakultetu, spremnost nastavnika da pomognu studentima, brzina odgovora na žalbe roditelja i studenata, jednostavna procedura žalbi, informisanost nastavnika o željama roditelja, ljubaznost nastavnika, naglašavanje orijentisanosti ka potrošačima od strane dekana i menadžmenta, ohrabrivanje roditelja da daju konstruktivne pozitivne predloge i negativne komentare (žalbe, kritike), osećanje pripadnosti fakultetu, evaluacija zadovoljstva roditelja i studenata u toku svake školske godine, dobri nastavnici čiji su studenti zadovoljni, uticaj mišljenja roditelja na proces studiranja, odgovor na potrebe roditelja i dece je osnovni zadatak [prema 15].

Orijentacija ka konkurentima podrazumeva da zaposleni na fakultetu istražuju i shvataju snage i slabosti, sposobnosti i potencijal konkurentskih fakulteta. Navedene aktivnosti istraživanja konkurenata mogu da imaju pozitivan uticaj na donošenje odluka, posebno razvoj novih inicijativa – dodatnih usluga za studente i njihove roditelje (kao ključne postojeće i potencijalne korisnike usluga i uticajne licnosti) [prema 15]. Orijentaciju fakulteta ka konkurentima određuju sledeći faktori: istraživanje konkurentskih fakulteta, stalno razmatranje aktivnosti drugih fakulteta od strane menadžmenta i dekana, uticaj informacija o aktivnostima kolega na drugim fakultetima na poboljšanje predavanja nastavnika, odgovor fakulteta na nove inicijative/razvoj drugih fakulteta, bolje shvatanje potreba studenata i roditelja u odnosu na druge fakultete, bolja rangiranost u odnosu na druge fakultete [prema 15].

Za opstanak i uspeh fakulteta na konkurentnom tržištu od posebnog značaja je stvaranje superiorne vrednosti ciljnim korisnicima usluga. Navedeno može da bude ostvareno samo na osnovu integracije i koordinacije resursa fakulteta, uspostavljanja i održavanja odnosa sa potrošačima. Privlačenje i zadržavanje studenata-potrošača ne bi trebalo da bude samo odgovornost menadžmenta fakulteta, već svih zaposlenih. Da bi se to ostvarilo, svi zaposleni bi trebalo da imaju pristup informacijama o studentima, konkurenciji, okruženju, zajednici itd. [prema 15]. Nivo interfunkcionalne koordinacije određuju sledeći faktori: doprinos svih odeljenja marketinškim aktivnostima fakulteta; saradnja nastavnika radi poboljšanja imidža fakulteta; za marketing ne bi trebalo da bude odgovoran samo menadžment; analiza informacija o zahtevima roditelja na sastancima odeljenja fakulteta radi poboljšanja imidža fakulteta; razmatranje informacija u pogledu marketinških aktivnosti sa nastavnicima - nastavnici nisu plaćeni samo da predaju, već bi trebalo da pomognu pri privlačenju/upisu potencijalnih studenata; ključni elementi pri sastavljanju programa kursa ili novih inicijativa su zahtevi roditelja i studenata [prema 15].

Predlaže se "obrazovni lanac ponude" koji podrazumeva saradnju fakulteta, škola, studenata i poslodavaca (svojih budućih diplomiranih studenata) pri izboru kurseva fakulteta. Integracija i saradnja omogućava da fakultet uspostavi i održava komunikaciju sa svim «ciljnim tržištima» [prema 13]. Osim navedene saradnje pri izboru kurseva, predlaže se saradnja nastavnika, studenata i zaposlenih u organizacijama pri istraživanju prakse. U okviru «Harvard Business School» (HBS) [16] studenti imaju mogućnosti da razviju svoje praktične sposobnosti učestvujući u projektima i suočavajući se sa izazovima određene organizacije. Tim sastavljen od tri do šest studenata radi na projektu strategijske važnosti za organizaciju i sastavlja preporuke na kraju semestra. Od svakog tima se očekuje da sprovede istraživanja, analizu, pripremi izveštaj, finalnu prezentaciju – podržanu rezultatima istraživanja i preporukama. Pored navedenog primera HBS, fakulteti bi mogli da utiču na interakcije nastavnika, studenata i praktičara (organizacija) u cilju angažovanja nastavnika i studenata u organizacijama. Zaposleni u organizacijama trebalo bi da shvate komunikacije sa nastavnicima i studentima kao ulaganje vremena u budućnost (a ne kao "gubitak vremena"). Naime, organizacije angažovanjem nastavnika i studenata dolaze do novih znanja i ideja od strane mladih ljudi koji žele da pokažu svoje mogućnosti. Osim navedenog, organizacije mogu da izaberu najbolje studente i zaposle ih. Studenti se uključuju u poslovanje organizacija, a nastavnici teorijska znanja primenjuju u praksi.

Brojni autori ukazuju na neophodnost i značaj povezanosti teorije i prakse, ali i probleme fakulteta koji su više usmereni na teoriju u odnosu na praksu. U kompaniji «Polaroid» pre 50-ak godina predloženo je da bi svaka poslovna škola trebalo da ima „sopstveni biznis". Načini uključivanja nastavnika i studenata „u praksu" (angažovanje u rešavanju problema organizacija) su: sprovođenje „sopstvenog biznisa", istraživanja za potrebe drugih organizacija, konsultantske usluge itd. [prema 17]. Umesto jaza između «teorije» i «prakse» potrebna je integracija; umesto jaza između «teoretičara» i «praktičara» potrebna je saradnja. Teoretičarima su potrebna praktična znanja, kao što su i praktičarima potrebna teorijska znanja. Diplomirani student trebalo bi da ima i teorijska i praktična znanja (trebalo bi da bude i teoretičar i praktičar). Kako ih steći? Jednostavan odgovor bi glasio: savremenim nastavnim programima i metodama. Dakle, potrebno je «samo» definisati i primenjivati savremene nastavne programe i metode na fakultetima.

Integrisana – teorijsko-praktična znanja rezultat su komplementarnog dejstva znanja i interakcija nastavnika/istraživača, praktičara i studenata. Integrisana – teorijsko-praktična znanja studenata rezultat su komplementarnog dejstva multidisciplinarnih nastavnih programa i metoda. Metod predavanja je potreban, efektivan je za učenje teorijskih osnova i principa, ali nije dovoljan. Da bi studenti primenjivali naučene teorijske osnove u nastavi bi trebalo da se koriste studije slučaja. Od posebnog značaja je angažovanje studenata u organizacijama («praksi») tokom studiranja. Fakulteti mogu da: sastave i primenjuju savremene nastavne programe i metode; imaju sopstveni biznis, institute, ili da sprovode istraživanja za potrebe drugih organizacija, bave se konsaltingom itd.; angažuju studente (pri sprovođenju dodatnih aktivnosti); i/ili uspostave i održavaju komunikacije sa drugim organizacijama u kojima studenti stiču dodatna – praktična znanja; i na prethodno navedene načine omoguće svojim studentima sticanje integrisanih znanja. Sticanjem teorijskih i praktičnih znanja diplomirani studenti će biti osposobljeni da rešavaju multidisciplinarna pitanja organizacija i/ili privrede.

4. Pozicioniranje i diferenciranje usluga fakulteta

Brojni autori ističu sedam instrumenata marketing miksa (tzv. «7P») pri marketingu usluga. Dakle «7P» predstavljaju: proizvodi/usluge (product/ service), ljudi (people), proces usluživanja (process), uslužni ambijent (physical evidence), cena (price), promocija (promotion) i kanali distribucije (place/distribution). Fakulteti mogu da se pozicioniraju i diferenciraju na osnovu instrumenata marketing miksa – kvalitetnih usluga – pre svega obrazovanja, nastavnih programa, naučnoistraživačkih rezultata nastavnika, ljubaznošću zaposlenih, uslužnog ambijenta, procesa usluživanja, cena usluga, distribucije i promocije.

Interni marketing podrazumeva razvoj interne organizacione infrastrukture koja omogućava isporuku vrednosti [prema 18]. Osnova uspeha fakulteta je pružanje koristi – vrednosti studentima. Studenti upisuju određeni fakultet zbog percipiranih koristi. Ključna korist je mogućnost sticanja obrazovanja i znanja (i na osnovu istog dobijanje posla i dalje napredovanje).

Marketing aktivnosti bi trebalo da budu usmerene pre svega ka obrazovanju kao osnovnoj vrednosti. U suprotnom, gube svi – fakulteti, zaposleni, studenti [prema 19] i društvo u celini.

Fakulteti pružaju sledeće usluge:

- Za studente – mogućnost sticanja znanja i usavršavanja na osnovu savremenih nastavnih programa i metoda, dodatne programe (učenja stranih jezika, rada na računaru i sl.), kvalitetna predavanja, vežbe i udžbenike, mogućnosti studiranja na daljinu itd.;
- Za odrasle - seminare (imajući u vidu neophodnost i značaj kontinualnog obrazovanja i stručnog usavršavanja);
- Za organizacije - istraživanja i konsultantske usluge.

Kvalitet usluga na fakultetu zavisi od stručnosti i motivisanosti zaposlenih, a posebno nastavnika. Dobar menadžment bi trebalo da ostvaruje jasno postavljenu viziju i misiju. Pored marketing aktivnosti usmerenih prema studentima, od posebnog značaja su marketing aktivnosti usmerene ka nastavnicima i obezbeđivanje stručnog kadra. Fakulteti bi trebalo da podstiču naučnoistraživački rad; učešće na seminarima, skupovima i druge aktivnosti usmerene ka poboljšanju naučnoistraživačkih rezultata. Potrebna je koordinacija menadžmenta, nastavnika, administrativnog i pomoćnog osoblja i posvećenost zaposlenih fakultetu.

Fakulteti mogu da se pozicioniraju i diferenciraju na osnovu procesa usluživanja – načina pružanja usluga. Načini prenošenja znanja, metode nastave – *ex katedra*, interaktivnost, diskusione grupe, seminari, kontrolni testovi i sl. predstavljaju bitne osnove diferenciranja usluga fakulteta.

Uslužni ambijent – lokacija, prostor, broj studenata u grupi, oprema - može da utiče na percepcije studenata u pogledu kvaliteta usluga.

Privatni i državni fakulteti (za samofinansirajuće studente) mogu da odrede:

- niže cene usluga ("školarine") u odnosu na ostale konkurentske fakultete, kao i povoljnije uslove plaćanja (na rate, tokom cele školske godine) da bi privukli veći broj studenata ili
- visoke cene, da bi obezbedili kvalitetniji rad u manjim grupama.

Cene seminara, istraživanja i konsultantskih usluga za odrasle i organizacije trebalo bi da budu usklađene sa vrednošću ponude.

Bez obzira da li su u pitanju konkretni objekti ili virtuelna sala, uslovi studiranja i oprema trebalo bi da ostave utisak da se radi o stručnim uslugama, da fakultet shvata svoju delatnost ozbiljno ulaganjem u mesto [6]. Fakulteti mogu da se diferenciraju na osnovu geografske rasprostranjenosti – npr. omogućavanjem studiranja na daljinu. Virtuelni fakulteti su od posebnog značaja za siromašne učenike/studente (porodice) i/ili zaposlene koji hoće da studiraju ali nemaju finansijske mogućnosti i/ili vreme za klasična predavanja.

Fakulteti uspostavljaju i održavaju komunikacije sa različitim segmentima javnosti (učenicima i direktorima srednjih škola i gimnazija; roditeljima učenika i/ili

studenata; postojećim i potencijalnim studentima; odgovarajućim ministarstvima vlade; medijima; lokalnom i širom javnošću). Za komunikaciju sa učenicima potrebna je komunikacija sa direktorima i nastavnicima srednjih škola i gimnazija. Osnovni načini integrisanih marketing komunikacija su oglašavanje, odnosi sa javnošću, direktni marketing, unapređenje prodaje i lična prodaja. Fakulteti mogu da oglašavaju svoje usluge putem štampanih i elektronskih medija (štampanih oglasa, članaka u novinama i specijalizovanim časopisima, brošura, plakata, bilborda, promotivnog materijala; radio i tv spotova, sajta, banera, CD-a itd.). Posebno je efektivno "usmeno oglašavanje" (preporuke) od strane zadovoljnih studenata i ostalih segmenata javnosti. Fakulteti mogu da angažuju referentne pojedince (npr. određene nastavnike, diplomirane studenate fakulteta koji su postali uspešni poslovni ljudi, poznate i priznate ličnosti) pri promociji.

Uz «jednosmerni monolog» fakulteta (putem oglašavanja), od posebnog značaja je «dvosmerni dijalog» - direktna komunikacija (sa aktuelnim i potencijalnim studentima, njihovim roditeljima i ostalim ciljnim segmentima) na osnovu direktnog marketinga. Direktna komunikacija može da se sprovodi na fakultetu (sa službom i/ili menadžerom za odnose sa javnošću, dekanom, nastavnicima, studentima), u srednjoj školi/gimnaziji (usmenom prezentacijom i odgovarajućim promotivnim sredstvima – na osnovu CD-a, DVD-a), putem telefona, klasične, elektronske pošte (*e-mail*) itd. Internet marketing omogućava bržu i direktniju komunikaciju. Fakulteti putem sajta mogu da predstave svoje usluge; oglašavaju se putem *banera* (oglasa na Internetu); a nastavnici i/ili odgovarajuće službe putem elektronske pošte mogu brzo odgovore na pitanja.

Fakulteti mogu da uspostave i održavaju odnose s javnošću pomoću sledećih sredstava:

- publikacija - brošura, godišnjih izveštaja, biltena, časopisa (međunarodnog i/ili nacionalnog značaja) itd.;
- događaja – skupova i seminara (međunarodnog i/ili nacionalnog značaja), predstavljanja radova i rezultata nastavnika i/ili studenata fakulteta, dobijenih nagrada (međunarodnog i/ili nacionalnog značaja), godišnjica, sponzorstava, konferencija za štampu;
- vesti, govora itd.

Promocija može da se sprovodi na osnovu unapređenja prodaje - obezbeđivanjem besplatnih školarina za najbolje studente, specijalizovanih sajmova itd.

Jedan univerzitet je razvio «program studenata ambasadora» prema kome se za svakog prijavljenog kandidata pri upisu na univerzitet angažuje po jedan upisani student. Tzv. student ambasador odgovara na sva pitanja prijavljenog kandidata od momenta prijave do upisa na univerzitet [12].

Svi prethodno navedeni elementi utiču na zadovoljstvo studenata, dobar imidž, prepoznatljivo ime fakulteta, povećanje broja prijavljenih kandidata za upis na fakultet. Prema Olinsu [20, str. 244-245]: «konkurencija između institucija visokog obrazovanja je oštra. Univerziteti sa najvećim ugledom privlače sredstava, a stoga i najbolje nastavnike i najuspešnije studente. Takođe obavljaju najbolja istraživanja. Brend sa najvećim ugledom je onaj koji pobeđuje. Kao i kod mnogih komercijalnih brendova, univerzitetski brend je kombimacije usluga, komunikacije, ponašanja i okruženja. Usluga je ovde, naravno, ključna. Ali, komunikacija, posebno sa nekadašnjim studentima koji su često i potencijalni donatori, je takođe važna. Američki univerziteti ovo nikada ne gube iz vida. Njihova mreža diplomiranih studenata zasnovana je na jednostavnoj pretpostavci reciprociteta – dobili ste nešto od nas, sada nam uzvratite. Američki univerziteti dobijaju ogromne sume od svojih bivših studenata». Diplomiranim studentima određenog fakulteta je značajan imidž fakulteta koji su završili. U skladu sa navedenim fakulteti bi trebalo da nastave komunikacije sa svojim diplomiranim studentima. Fakulteti mogu da kreiraju i ažuriraju bazu podataka o diplomiranim i uspešnim studentima. Naime, diplomirani studenti postaju zaposlene osobe kojima je potrebno dodatno usavršavanje (npr. nastavak studiranja i/ili seminari) i/ili istraživanja i/ili konsalting za organizaciju u kojoj rade. Takođe, zadovoljni studenti prenose svoje zadovoljstvo i iskustva na svoje kolege i prijatelje, tako da se dodatno i najefektivnije promoviše fakultet.

Pravila za održavanje uslužnih brendova [adaptirano prema 20] su:

- Organizovanje poslovanja oko brenda; različiti organizacioni delovi bi trebalo međusobno da komuniciraju i razumeju šta brend predstavlja tako da svi zaposleni zaista mogu, ali i žele da pruže kvalitetne usluge;
- Obuka i motivisanje zaposlenih da «žive brend»;
- Ponašanje u skladu sa obećanjima potrošačima (studentima, roditeljima) i svim segmentima javnosti;
- «Zaposleni su brend» - najviše utiču na kvalitet usluga, stvaranje i održavanje imidža brenda;
- Doslednost i koherentnost;
- Poštovanje klijenata – posebno studenata - oni nisu «Jedinice za ostvarivanje dobiti» («brojevi indeksa»), već mladi ljudi koji mogu da utiču na uspeh fakulteta;
- Slušanje klijenata – akcentiranje usluge i odgovora na žalbe;
- Predvođenje primerom koji dolazi sa najvišeg mesta. Nakon sprovođenja navedenih aktivnosti, potrebno je poverenje «u svoje zaposlene da će oni živeti brend» [prema 20, str. 89].

5. Zaključak

Marketinški orijentisani fakulteti su usmereni ka ciljnim segmentima kao što su: studenti (postojeći i potencijalni), roditelji (učenika - studenata), odrasli, zaposleni, organizacije i javnost (vlada Republike Srbije – posebno odgovarajuća ministarstva, mediji, građani, lokalna i šira javnost). Zbog promena u okruženju od posebnog značaja je relacioni marketing, tj. stvaranje, razvoj i održavanje odnosa sa studentima i poslovnim partnerima.

Osnove pozicioniranja i diferenciranja fakulteta su:

- kvalitetne usluge – mogućnost obrazovanja, sticanja teorijskih i praktičnih znanja i usavršavanja (na osnovu kurseva/predmeta, nastavnih programa i metoda); i proizvodi – udžbenici, zbornici radova nastavnika fakulteta;
- ljudi – nastavnici (reputacija, naučnoistraživački rezultati, kvalitet predavanja, komunikacije sa studentima i drugim klijentima, odgovori na zahteve i/ili žalbe studenata); ponašanje nastavnika, studentske i ostalih službi na fakultetu;
- proces usluživanja (pružanja usluga) - proces prenošenja znanja (metode nastave: *ex katedra*, interaktivnost, diskusione grupe, seminari, kontrolni testovi i sl.); proces komunikacija sa nastavnicima (za vreme predavanja, konsultacija, *e-mailom)*; proces komunikacija sa studentskom službom (pri upisu fakulteta/godine, prijavi ispita i sl. – u službi i/ili *email-om*);
- uslužni ambijent - prostor (dovoljan prostor za studente, amfiteatre, sale, nastavnike, kabinete, biblioteku, čitaonicu, studentski klub), parking prostor, broj studenata u grupi, oprema (računari, projektori, video bim itd.), atmosfera na fakultetu;
- cena usluga - školarina, mogućnosti odloženog plaćanja;
- kanali distribucije/mesto – lokacija (mesto) fakulteta i/ili elektronski kanali - virtuelni fakultet (mogućnosti *online* prodaje usluga i/ili pružanja usluga - virtuelne sale i predavanja/vežbe);
- integrisane marketinške komunikacije (odnosi s javnošću; oglašavanje u lokalnoj i nacionalnoj štampi, putem elektronskih medija; komunikacije na osnovu Interneta – putem sajta, *e-milova*; preporuke porodice, prijatelja i diplomiranih studenata u pogledu fakulteta itd.).

Osnovni efekti holističkih marketinških aktivnosti fakulteta su:

- za studente – obrazovanje i znanja;
- za odrasle - usavršavanje (imajući u vidu neophodnost i značaj kontinualnog obrazovanja i stručnog usavršavanja);
- za druge organizacije - istraživanja i konsultantske usluge;
- za fakultete – obrazovani i zadovoljni diplomirani studenti, dobar imidž (fakulteta) i profit;
- za zemlju - stručni zaposleni.

LITERATURA

[1] Harvey, J. and H. Busher, Marketing schools and consumer choice, *International Journal of Educational Management* 10/4, pp. 26–32, 1996.

[2] Vasiljev, S. *Marketing principi*, Birografika, Subotica, 2001.

[3] Filipović, V. Marketing i tržište, FON, Beograd, 1997.

[4] Filipović, V., M. Kostić, *Marketing – teorija i praksa,* FON, Beograd, 2005.

[5] Rakić, B. *Marketing*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005.

[6] Eccles, G. Marketing the corporate university or enterprise academy, *The Journal of Workplace Learning,* Vol. 16 No. 7, pp. 410-418, 2004.

[7] Veljković, S. Marketing usluga, Centar za izdavački delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006.

[8] Rakić, B., M. Rakić, Uloga znanja u smanjenju siromaštva u zemljama u tranziciji, Rezimei/Međunarodna naučna konferencija: Uloga obrazovanja u smanjenju posledica siromaštva na decu u zemljama u tranziciji, Institut za pedagoška istraživanja, Beograd, str. 46, Beograd, 2007.

[9] Ministarstvo prosvete, *Strategija razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji*, http://www.mps.sr.gov.yu/code/navigate.php?Id=3062007.

[10] Soutar, G. and J. Turner, Students' preferences for university: a conjoint analysis, *The International Journal of Educational Management*, 16/1, pp. 40-45, 2002.

[11] Krampf, R., A. Heinlein, Developing marketing strategies and tactics in higher education through target market research, *Decisions Science*s, Vol. 12, No. 2, pp. 175-93, 1981.

[12] Maringe, F. University and course choice - Implications for positioning, recruitment and marketing, *International Journal of Educational Management,* Vol. 20 No. 6, pp. 466-479, 2006.

[13] O'Brien, E. and K. Deans, Educational supply chain: a tool for strategic planning in tertiary education? *Marketing Intelligence & Planning*, 14/2, pp. 33–40, 1996.

[14] Grönroos, C. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 35/4, pp. 322–339, 1997.

[15] Oplatka, I. and J. Hemsley-Brown, The incorporation of market orientation in the school culture - An essential aspect of school marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 292-305, 2007.

[16] Harvard Business School – HBS, *Field studies,* November 20, from the World Wide Web http://www.hbs.edu/mba/recruiting/connect/fieldstudies.html, 2007.

[17] Bennis, W. and J. O'Toole, How Business Schools Lost their Way, *Harvard Busines Review,* May, 96-104, 2005.

[18] Ind, N. *Living the Brand*, Kogan Page, London, 2001.

[19] Rotfeld, H. Misplaced marketing - When marketing misplaces the benefits of Education, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, pp. 415-417, 1999.

[20] Olins, V. *O brendu*, Profile, Beograd, 2003.

Marketing piva – studija slučaja jedne grčke pivare

UDK 658.8:663.4(495)

Evangelia Blery,
Eutyhia Kamaterou

Naš cilj u ovom radu jeste da istražimo pitanja vezana za promociju i marketing „Heineken" piva, poznatog holandskog piva, koje u Grčkoj proizvodi Atinska pivara S.A. U istraživanju smo primenili metod studije slučaja zato što je njegova osnovna karakteristika „fokusiranje na određenu situaciju ili događaj".
Naši zaključci su pokazali da ova kompanija nudi pivo visokog kvaliteta, koje se reklamira kao premijum pivo i ima višu cenu od ostalih piva u svojoj kategoriji. Kompanija primenjuje marketinške postupke kako bi povećala svoj udeo u tržištu i ubedila potrošače da pivo konzumiraju u svakoj prilici, a žene da promene svoj stav prema pivu.
Ovaj rad spada u malobrojne do sada objavljene radove koji pružaju uvid u proizvodnju i marketing piva na grčkom tržištu. Rezultati studije potkrepljuju zaključke drugih studija koje smo pomenuli u literaturi i svakako će biti interesantni i potencijalno značajni za menadžere u ovom sektoru.

1. Uvod

Heineken je omiljeno pivo u Grčkoj, a proizvodi ga Atinska pivara S.A. Kompanija je osnovana u Atini, 1963. godine, a godine 1981. dobila je licencu za proizvodnju piva od pivare H. Heineken & Co iz Holandije. Pivara H. Heineken & Co osnovao je Gerard Adrian Heineken u Holandiji, 1863. godine. Danas se ovo pivo proizvodi u 110 pivara širom sveta, a da bi se održao kvalitet piva, kvas se u sve pivare dovozi iz fabrike u Holandiji.

Postoje tri glavne vrste piva: lager, svetlo pivo i jaka piva. Lager pivo služi se ohlađeno, svetla piva su braon boje, piju se ohlađena na sobnoj temperaturi, a jaka piva su teška, tamna piva (Nwabueze i Zoe, 2001). Najrasprostranjenija standardna lager piva na točenje su Heineken, Carlsberg, Carling, Foster's i Castlemaine XXXX.

Pivo se pije uz sve vrste grickalica, sendviča, čak i uz školjke (mušule)! Kako kaže Corinne Goff Laveille iz francuskog Heinekena:"Pivo ima dugu istoriju drugovanja i dopunjavanja svakog jela". Heineken je lager pivo i može se servirati uz svaku vrstu hrane, čak i uz pikantna jela iz Azije i Indonezije.

Cilj ove studije jeste da se istraže pitanja vezana za marketinške postupke koje koristi Atinska pivara S.A. u promociji Heineken piva. Stoga smo analizirali sam proizvod, ciljno tržište za ovaj proizvod i konkurenciju; sproveli smo SWOT analizu i predstavili marketinški miks. Marketinške postupke ćemo onda oceniti na osnovu postupaka drugih pivara na međunarodnom tržištu piva.

2. Pregled literature

2.1 Globalno tržište piva

Globalno tržište piva je u periodu između 1999. i 2004. godine pokazalo godišnji rast od 2,1%. Tržište lager piva na točenje predstavlja najveći jedinstveni segment na tržištu piva (Vignali i Vrontis, 2000).

Kroz merdžere i akvizicije ovo tržište se neprekidno menja. Na primer, Heineken je 2004. i 2005. godine u Holandiji kupio Brau Union i nekoliko pivara u Rusiji. Godine 2004. preuzeo je jedinu pivaru u Egiptu i povećao njeno prisustvo u Istočnoj Evropi i Aziji (BMC, 2005).

Godine 2004. Evropa je prednjačila u globalnoj industriji piva sa udelom od 35,1% ukupne proizvodnje piva. Ipak, poslednjih godina u evropskim zemljema oseća se slab pad u potrošnji piva (BMC, 2005).

Grci nisu velike pivopije. Grčko tržište beležilo je između 1996. i 2001. godine prosečni porast od 3% godišnje, a to je konkurentno tržište, tako da je ulazak na njega otežan. Ipak, postoji potencijal za porast i većina grčkih pivara uvozi pivo, iako potrošači baš nisu radi da probaju svako (IOBE, 2001).

Evropsko tržište piva je složeno i na njega utiču mnogi elementi sa strane. Neki od ovih faktora su konkurencija, dobavljači, vladine odredbe, asocijacije i zakonodavstvo (Vrontis, 1998). Pored toga, na ovo tržište utiču i fluktuacije u politici izvoza i uvoza (t.j., zaštita domaćih robnih marki), ekonomska situacija, kupovna moć, investicije i tržišna orijentacija (Dumicic i dr., 2003).

2.2 Konkurencija na tržištu piva

Pivo je u većini evropskih država najrasprostranjenije piće, a na svim tržištima zauzima najveći udeo (Dumicic i dr., 2003).

Ipak, konkurencija od strane bezalkoholnih pića, a potom i briga potrošača za sopstveno zdravlje i strah od vožnje u pijanom stanju, pomalo koči potražnju za pivom. Šta više, interesovanje potrošača stimuliše se razvijanjem novih proizvoda, na primer, ledenih piva, kao i premijum i luksuznih vrsta. Na evropskom tržištu piva konkurencija je oštra, a agresivne reakcije konkurenata izazivaju promene i čine ovo tržište veoma nestabilnim (Vrontis, 1998).

2.3 Marketinška praksa na međunarodnom tržištu piva

U analizi industrije piva možemo da naglasimo nekoliko karakteristika. U ovoj industriji, posebno kad imamo u vidu imidž i segmentaciju, veoma je značajna diferencijacija proizvoda. Pored toga, za održavanje konkurentne prednosti značajni su i stvaranje i održavanje snažnog portfelja i jasna strategija pozicioniranja. Šta više, uloga brendiranja je važna, pošto ona predstavlja izvanrednu odbranu u konkurenciji u oblasti cena. U Velikoj Britaniji, Carling Black Label cilja na mlade muškarce koji vole da gledaju fudbalske utakmice, pa ispijanje ovog piva izgleda da stvara snažnu vezu sa strašću za fudbalom. Carlsberg, koji nastoji da stvori ozbiljniju, kvalitetniju predstavu o sebi i Carlsberg Ice predstavljaju dodatak linije ove marke koji je prodro na konkurentno tržište piva bez ikakvih teškoća. U nekim slučajevima, bez obzira što imaju veću ekonomiju obima, pivare održavaju visoke cene da bi održale željenu sliku kvaliteta (Vrontis, 1998).

Pored toga, Nwabueze i Zoe (2001) slažu se da troškovi u industriji piva ne predstavljaju značajan faktor. Konkurencija cenom se uglavnom ne koristi i u mnogim slučajevima cene se veštački održavaju na visokom nivou da bi se promovisala slika piva premijum kvaliteta. Stoga će se troškovi držati na minimumu, da bi se održala profitabilnost. Mada, smanjeni troškovi mogu da se preliju na potrošače u vidu nižih cena, pa se ova industrija koncentriše na metode „ispod crte“, kao što je marketing i „iznad crte“, reklamiranje.

Pivo Coors Light, koje se pravi u Koloradu, osvojilo je glavni udeo tržišta piva u Portoriku dobrom strategijom marketinga i distribucije. Uveli su promotivnu kampanju koja je posebno prilagođena za barove, restorane, noćne klubove i druga mesta za izlaske u kojima se konzumira više od 70% piva na ovom ostrvu. Kompanija je potencirala vezu između Coors Light i aktivnog života tako što je promovisala ovo pivo na međunarodnim odbojkaškim turnirima i na drugim sportskim takmičenjima. Pivo je prikazano kao sastavni deo živornog stila i kulture ove potrošačke grupe. Ovo uverenje potkrepljeno je i korišćenjem moćnih slogana čija pozadina su bile slike akcije, pokreta, vitalnosti, koje su takođe prenosile poruku o tome koliko je ovo pivo blago i pitko (Strategic Direction, 2003).

3. Metodologija istraživanja

3.1 Pristup putem studije slučaja

Naš cilj je da istražimo marketinšku praksu određene kompanije, Atinske pivare S.A., u promociji Heineken piva na tržištu. Primenili smo metod studije slučaja, pošto je njena osnovna karakteristika „koncentrisanje na određenu situaciju ili događaj“ (Stake, 1995).

3.2 metod uzorkovanja

Za studiju slučaja najviše odgovara ciljano uzorkovanje, pošto se tako mogu izabrati slučajevi „bogati informacijama“, tako da možemo da dobijemo više podataka (Patton, 1990). U ovoj studiji kombinovali smo dva tipa ciljanog uzorkovanja:“lančano uzorkovanje“ i „uzorkovanje maksimalnom varijacijom“ (Minichiello i dr., 1990). Lančano uzorkovanje oslanja se na to da ljudi upućuju jedni na druge u istraživanju. Uzorkovanje maksimalnom varijacijom bilo je potrebno zato što smo tako mogli da biramo slučajeve kako smo mi hteli i da ilustrujemo širok spektar varijacija u dimenzijama koje su nas interesovale. Stoga su ispitanici bili iz različitih sektora kompanije. Finansijskog rukovodioca smo zamolili da predloži još pet ljudi iz različitih sektora u kompaniji. U stvari, sa finansijskim rukovodiocem i menadžerima i glavnim direktorima sektora izvoza, marketinga i odnosa sa javnošću održali smo šest detaljnih intervjua.

3.2. Metod prikupljanja podataka

Detaljni intervjui smatraju se najboljim metodom prikupljanja podataka (Lincoln i Guba, 1985). Ovi intervjui zasnivaju se na upitniku kakav smo predstavili u **Dodatku I**. Pitanja su bila otvorenog karaktera, tako da su ispitanici imali dovoljno slobode u odgovaranju, a trudili smo se da ne postavljamo pitanja tako da ih navodimo, i da stvorimo prijatnu i komunikativnu atmosferu u kojoj će odgovarati. Odgovore smo grupisali metodom analize sadržaja (Kent, 1999). Primenili smo kvalitativnu analizu sadržaja i materijal dobijen intervjuima podelili smo u jedinice analize sadržaja. Tako smo rezultate pažljivo razvrstali u kategorije u skladu sa tačkama interesovanja ove studije, a predstavljamo jake tačke.

Ipak, neki autori amatraju da bi bilo korisno da se prilikom kvalitativnog istraživanja prikupljaju podaci iz višečlanih izvora (Patton, 1990; Mason, 1996; Lincoln i Guba, 1985). Stoga smo pored ovih intervjua prikupili i sekundarne podatke u vezi sa opštim informacijama o poslovanju kompanije i njenoj organizacionoj strukturi. Izvore smo potražili u novinskim člancima, lecima kompanije, biltenima, mesečnim izveštajima i na njenoj web stranici.

4. Zaključci

4.1 Opšti podaci

ATHENIAN BREWERY S.A. proizvodi i prodaje pivo i mineralnu vodu „IOLI“. Piva su sledeća: Alfa, Amstel, Amstel Bock, Amstel light, Athenian Buckler, Carib, Chimay, Desperandos, Duvel, Endiger, Weissbier, Ichiban, Konig, Kriska, Marathin, McFarland, Murphy’s Red. U ovom trenutku kompanija ima 1400 zaposlenih.

ATHENIAN BREWERY S.A. osnovali su zajednički 1963. godine grupa preduzetnika i Amstel Brouwerij B.V. Prva fabrika osnovana je 1965. godine u Atini i proizvodila je pivo Amstel. Od 1968. godine ATHENIAN BREWERY S.A. upravlja Heineken N.V. u Grčkoj, pošto su se Amstel i Heineken spojili u Holandiji.

Moto kompanije je:"Poštovanje, uživanje i ljubav prema kvalitetu".

4.2 Tržište

Heineken je veoma popularan, po prodaji to je prvo pivo u Evropi, a drugo u Grčkoj. Uspeh duguje visokom kvalitetu. Reklamiraju ga kao pivo prepoznatljive vrednosti i ne može se kupiti svuda; prodaje se u dobrim restoranima i barovima.

Postoje tri tipa potrošača: oni koji ga prihvataju, oni koji se prilagođavaju i obožavaoci ili teški „zavisnici". Potrošači iz prve grupe retko piju pivo. Oni koji se prilagođavaju izabrali su određenu vrstu piva i tu vrstu kupuju redovno, a obožavaoci kupuju ovo pivo često i više ga vole od ostalih vrsta piva. U skladu sa propisima EU, pivo je alkoholno piće, tako da ga mogu koristiti samo odrasli.

Heineken na svojim bocama piva šalje potrošačima sledeću poruku:"Uživajte odgovorno", čime ih podseća da alkohol treba koristiti odgovorno. Kompanija ovim želi da obavesti potrošače o negativnim posledicama koje alkohol može da ima i da ih ubedi da zauzmu odgovoran stav prema upotrebi alkohola. Sve filijale Heinekena su u obavezi da prihvate ovu kampanju.

4.3 Konkurencija

Glavni konkurent Heinekenu je Amstel, lager pivo, koje se prodaje po nešto nižim cenama od Heinekena. Posle njega dolazi Stella Artois, takođe lager pivo, koje je jeftinije i od Amstela i od Heinekena. Onda je tu i Mythos, lager pivo čija je cena niža od prethodne tri marke. Konkurent je i Verginas, a ono je najjeftinije. Konačno dolazi Kaizer, pils pivo, koje otprilike košta koliko i Heineken. Pored ovih piva koja se proizvode u Grčkoj, uvoze se još neka, kao Bud, Pilsner, Corona itd. koja jesu lager piva, ali je njihova cena daleko viša.

4.4 SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja alat za kontrolu u organizaciji i njenom okruženju i koji pomaže marketarima da se koncentrišu na ključna pitanja. SWOT je skraćenica za dobre strane, slabosti, prilike i opasnosti i zahteva da se sva ova pitanja nabroje (Doyle, 1994). Stoga se SWOT analiza sprovodi da bi se identifikovale slabosti i dobre strane kompanije, ali i njene poslovne prilike i moguće opasnosti koje joj prete:

Dobre strane:

Heineken je premijum lager pivo. Smatra se najboljim pivom u svojoj kategoriji, a održava visok kvalitet i nepromenjen ukus.

Heineken mnogo pažnje poklanja pakovanju, posebno specijalnim materijalima za pakovanje. Oni se mogu reciklirati i ne zagađuju sredinu. Sve vrste pakovanja imaju aluminijumsku prevlaku tako da se mogu zamrznuti za kratko vreme.

Heineken neprestano modernizuje pakovanja iz marketinških razloga, kao i da potrošačima pokaže koje događaje sponzoriše.

Atinska pivara redovno usavršava mašinsku opremu. Pored toga, kompanija je uspostavila optičku lasersku vezu između svoje dve zgrade, čime je olakšana komunikacija.

Šta više, kompanija ima dobro organizovan sistem distribucije i jednom nedeljno snabdeva sva prodajna mesta potrebnim količinama, tako da potrošači uvek mogu da nađu ovo pivo. U kompaniji odlučuju o isporukama za svaku prodavnicu posebno (konzerve ili boce) tako da potrošači kupuju sveže pivo, a ne pivo koje je mesecima stajalo u prodavnici.

U kompaniji uvek posvećuju pažnju žalbama potrošača.

Slabosti

Heinekenove mušterije su uglavnom muškarci. Žene ne piju mnogo piva zato što smatraju da je gorko i da sadrži mnogo kalorija.

Heineken nema pomoćne linije, što će reći, ne proizvodi pivo različitih ukusa, na primer, sa ukusom voća, koje bi više odgovaralo ženama.

Cena Heinekena je nešto viša nego cene drugih piva u ovoj kategoriji, pošto se smatra premijum pivom i odlikuje se visokim kvalitetom.

Poslovne prilike

Heineken se distribuira širom Grčke i izvozi se u zemlje Balkana, Albaniju i Bivšu Jugoslovensku Republiku Makedoniju. U kompaniji planiraju da izvoz prošire i na druge balkanske zemlje.

Pored toga Heineken je prva pivara u Grčkoj koja planira da na grčko tržište uvede domaći aparat za služenje piva. To je mali frižider sa burencetom u kojem je pivo. Ovaj aparat će biti moguće poručiti telefonom i stručni tehničari iz kompanije će ga instalirati u kući potrošača.

Kao što smo rekli, Heineken piju uglavnom muškarci, zato što je gorkog ukusa i ne smatra se prikladnim za

žene. Ipak, sada planiraju da naprave novu promocionalnu kampanju sa ciljem da ubede žene ne samo da ga probaju, već da ga posmatraju kao alkoholno piće koje nije samo privilegija muškaraca, već je prihvatljivo i za žene.

Opasnosti

Dohodak potrošača je manji usled ekonomske krize, a to za posledicu može da ima manju potrošnju u oblasti uživanja, time i manju prodaju piva.

Još jednu moguću opasnost za pivo mogu da predstavljaju promene kupovnih navika potrošača. Potrošači sve više pokazuju naklonost prema proizvodima koji se mogu piti odmah (Ready To Drink – RTD) ili čak zamenama za alkohol kao što su osvežavajuća pića, voćni sokovi i mineralna voda.

Na slici 1 predstavljamo SWOT analizu.

S ⇨ Heineken je premijum lager pivo. ⇨ Održava visok kvalitet i isti ukus ⇨ Savremeno pakovanje se stalno obnavlja. ⇨ Materijali koji se koriste mogu se reciklirati i ne zagađuju okolinu ⇨ Sva pakovanja imaju aluminijumsku prevlaku tako da pivo može brzo da se zamrzne. ⇨ Pakovanje potrošacima saopštava koja sve događanja sponzorišu. ⇨ Dobro organizovan sistem distribucije. ⇨ Potrošaci mogu da kupe sveže pivo a ne pivo koje mesecima stoji u prodavnici. ⇨ Uvek posvecuje pažnju žalbama potrošaca. ⇨ Redovno usavršava mašinsku opremu.	***W*** ⇨ Potrošaci piva su uglavnom muškarci, žene ne piju mnogo piva pošto smatraju da ima mnogo kalorija i da je gorko. ⇨ Nema pomocne linije proizvodnje ⇨ Viša cena.
⇨ Izvozi u Albaniju i BJR Makedoniju. ⇨ Prva je na grcko tržište uvelo kucni aparat za služenje piva. ⇨ Nova promotivna kampanja da se žene ubede ne samo da probaju pivo vec da ga smatraju alkoholnim picem koje nije samo privilegija muškaraca vec odgovara i ženama. ***O***	⇨ Opadanje dohotka potrošaca ⇨ Promene u kupovnim navikama potrošaca i okretanje picima koja se piju odmah (RTD) ili cak zamenama za alkohol, na primer osvežavajucim picima, vocnim sokovima i mineralnoj vodi. ***T***

***Slika 1**: SWOT analiza*

4.5 Marketinški miks

Marketinški miks je takođe poznat i pod nazivom „četiri P“. Elementi marketinškog miksa su proizvod, cena, mesto i promocija (product, price, place, promotion). Ovim elementima često se dodaje i peto „p“, ljudi (people) (Kotler, 1994).

U kompaniji obraćaju posebnu pažnju na sve elemente marketinškog miksa i kombinuju ih na različite načine da bi postigli cilj.

Proizvod
Heineken se može kupiti u konzervama i bocama od 330 i 500 ml, koje imaju karakterističnu zelenu boju. Pored toga, postoji i Heineken XLN, u novoj, elegantnoj zelenoj boci koja je, kako je navedeno u promotivnoj kampanji, „toliko privlačna da joj ni jedan otvarač za boce ne može odoleti“. Sve ovo se predstavlja u uspešnoj promotivnoj kampanji pod naslovom „Kampanja otvarača“ u kojoj je i popularni Heinekenov otvarač za boce.

Šta više, postoji i „Heineken Paco“, nova aluminijumska boca veoma modernog stila i dizajna, prva te vrste. Napravio ju je francuski dizajner Ora-ito, a prodaje se u posebnim noćnim klubovima i barovima.

Konačno, postoji i „magnum boca“, od 1,5 ili 3 litra, koja predstavlja praznično pakovanje Heineken piva. Prodaje se tokom Božića i izgleda kao boca za šampanjac.

Cena
Kao što smo rekli, pošto je Heineken okarakterisan kao premijum lager pivo na vodećoj poziciji na grčkom tržištu, njegova cena je viša nego cena drugih piva u ovoj kategoriji.

Cena Heineken piva određuje se na osnovu troškova transporta kvasa iz Holandije, troškova proizvodnje, troškova za radnike, fiksnih troškova i troškova distribucije. Ipak, veliki deo budžeta određen je za promociju piva.

Cena Heineken piva pomalo varira od jednog prodajnog mesta do drugog pošto zakup koji ove prodavnice plaćaju nije isti u celoj Grčkoj.

Kao što smo rekli, dohodak potrošača opao je usled ekonomske krize, a to može za posledicu da ima smanjenu potrošnju na uživanje. U tom slučaju Heineken će morati sa snizi cene, da prodaja ne bi opala.

Mesto
Heineken ima dobro organizovan sistem distribucije i svake nedelje dostavlja svim prodajnim mestima odgovarajuće količine piva, tako da potrošači uvek mogu da kupe ovo pivo. U kompaniji odlučuju o isporukama za svaku prodavnicu posebno (konzerve, boce ili burad) tako da potrošači kupuju sveže pivo, a ne pivo koje je mesecima stajalo u prodavnici. Ovo pogoduje i prodavnicama, pošto ne moraju da drže velike zalihe.

Promocija
Zahvaljujući uspešnim reklamama u kojima naglašava vrednost piva, Heineken je osvojio vodeći položaj u Grčkoj. Reklamira se uglavnom na TV i ponekad na radiju. Pored toga, sprovodi kampanje na otvorenom i na internetu. Šta više, kompanija se oglašava i u novinama i u časopisima. Preko svojih reklama na TV Heineken se obraća svom ciljnom tržištu i stvara pozitivnu sliku za proizvod i za kompaniju. Reklamni spotovi za pivo se menjaju, da se potrošači ne bi zamorili. Kreira ih Spot Thompson, a snimaju se ili u holivudskim studijima ili napolju. Za stvaranje reklamnog spota potrebno je šest do osam meseci. U kompaniji uvek procenjuju rezultate reklamnih kampanja.

Pakovanje piva takođe predstavlja sredstvo reklame. Na pakovanjima se reklamira i sponzorstvo,pa se i na taj način privlače novi kupci.

Heineken svoje ime nije vezao za fudbal, kao druga piva. Ipak, sponzoriše veoma poznata atletska takmičenja kao što je „Liga šampiona“, na kojima nikada nema nasilja. Šta više, u cilju promocije kompanija izdaje reklamne brošure i organizuje razne događaje. Ipak, pošto je ovo premijum pivo, na vodećoj poziciji na tržištu, na daju se popusti niti se nude pokloni. Pored toga, ovo pivo se nikada ne nudi kao poklon uz druge proizvode. Karakterističan primer bio je kada je McDonalds uz svoje menije poklanjao zajedničku bocu Heineken piva – potrošači su se žalili na poklon pošto se Heineken smatra premijum pivom, te je stoga ovakva promocija neprikladna.

Heineken sponzoriše različita događanja, muzičke, filmske, pozorišne, umetničke, obrazovne, sportske i kulturne događaje. Heineken je sponzorisao Olimpijske igre 2004. godine i Ligu šampiona UEFA. Oko 80% budžeta za reklamu troši se na sponzorstvo.

Tokom sponzorisanja lige šampiona kompanija je napravila posebni website „ChampionsPlanet.com“, gde su gledaoci mogli da šalju komentare i fotografije. Onda su od njih birali najbolje i postavljali ih na sajt.

Ljudi
Za svoj uspeh kompanija takođe ima da zahvali dobro obučenim zaposlenima koji uvažavaju i poštuju vrednosti kompanije i čine sve u svojoj moći da zadovolje potrošače.

5. Diskusija

Danas je HEINEKEN pivo na prvom mestu po prodaji na svetu, a drugo u Grčkoj. Ovo pivo je imalo uspeha zbog svog visokog kvaliteta u svim zemljama u kojima se proizvodi. Stoga je Heineken odabrao za cilj da zadrži visok kvalitet i nepromenjen ukus, čime se razlikuje od ostalih vrsta piva. Pored toga, za svoj uspeh kompanija takođe ima da zahvali dobro obučenim zaposlenima koji uvažavaju i poštuju vrednosti kompanije.

Heineken primenjuje politiku očuvanja životne sredine i svi materijali koje upotrebljava mogu da se recikliraju.

Ova kompanija je suočena sa jakom konkurencijom od strane drugih vrsta piva koja se proizvode u Grčkoj i od piva iz uvoza. Pored toga, Grci nisu velike pivopije, a tržište nije toliko veliko koliko bi moglo da bude. Kako se (IOBE, 2001) navodi, konkurencija na grčkom tržištu piva je surova.

Šta više, ekonomska situacija i sve niži dohodak predstavljaju opasnost, pošto će potrošači smanjiti izdatke za uživanje. Kako smo videli u pregledu literature, Dumicic i dr. (2003) navode da je ekonomska situacija značajan faktor uticaja na tržište piva.

Heineken se reklamira kao premijum pivo i njegova cena je nešto viša nego cene ostalih piva iste kategorije. Kako navode Nwabueze i Zoe (2001) i Vrontis (1998), u nekim slučajevima proizvođači piva i sami drže cene na višem nivou da bi održali sliku kvaliteta piva.

Heineken raspolaže odličnim sistemom distribucije, koji pokriva potrebe svakog prodajnog mesta posebno, tako da potrošači u svako doba mogu da kupe sveže pivo. Kako smo naveli, Heineken nema pomoćne linije, kao što Carlsberg ima „Carlsberg Ice“ (Vrontis, 1998). Na taj način bi kompanija mogla da proizvodi piva različitog ukusa, na primer, voćnog, što bi takođe više odgovaralo ženama.

Nwabueze i Zoe (2001) navode da se industrija piva koncentriše na metode „ispod crte“, kao što su promovije i na reklamu, „iznad crte“. Reklamom Heineken teži da stvori pozitivnu sliku za proizvod i za kompaniju. Ipak, on svoje ime nije vezao za fudbal, kao što to čine neka druga piva, na primer, Carling Black Label (Vrontis, 1998), ali sponzoriše veoma poznata atletska takmičenja. Rečeno je i da je problem u tome što pivo piju uglavnom muškarci, pošto žene smatraju da je gorko i da ima previše kalorija. Stoga će kompanija da sprovede promotivnu kampanju da uveri žene da pivo može da bude i žensko piće. Pored toga, u Grčkoj je pivo piće koje se pije uglavnom noću. Ali, pivo može da se pije preko celog dana; stoga će se sprovesti još jedna promotivna kampanja da bi se potrošači uverili da pivo može da se pije u svakoj prilici. Kao što smo rekli, pivare reklamom utiču na stav potrošača, a primer je Coors Light, kojim je podvučena veza između piva i aktivnog života, primenom moćnih slogana u čijoj su pozadini prizori akcije i vitalnosti (Strategic Direction, 2003).

Pored toga, putem reklame Heineken sebe izdvaja od drugih piva time što prenosi poruku „Uživaj odgovorno“, čime pokušava da skrene pažnju potrošačima na negativne posledice koje alkohol može da ima. Pakovanje piva takođe predstavlja sredstvo reklame, pošto se svi događaji koje kompanija sponzoriše reklamiraju na pakovanjima piva.

6. Doprinos ove studije

Ova studija predstavlja doprinos sektoru alkoholnih pića, pošto je jedna od malobrojnih koje pružaju uvid u marketinšku praksu pivara. Pored toga, ona je do sada jedina koja se odnosi na neku grčku pivaru i na marketing piva „Heineken“ u Grčkoj, u kojoj je u ovom sektoru vršeno veoma malo istraživanja. Rezultati ove studije potkrepljuju zaključke drugih studija koje navodi literatura i svakako su interesantni i predstavljaju potencijalnu vrednost za menadžere u ovom sektoru. Teorijski, dalja istraživanja na osnovu ovih zaključaka mogu da obogate sadašnji fond znanja tako što će proučiti marketinške postupke drugih pivara u Grčkoj i širom sveta.

LITERATURA

BMC (2005) ‘Global Beer Report: A Worldview (2005)’ Beverage Marketing Corporation November 2005.

Doyle P. (1994) Marketing Management & Strategy, New Jersey: Prentice Hall.

Dumicic K., Renko S, Renko N. (2003), ‘A case study of the Croatian beer market structure and performances’ British Food Journal, Vol. 105, No 3, pp 193-203,

IOBE (2001), ‘The Greek beer industry and market’ (2001), Foundation for Economic and Industrial Research (IOBE), December, 2005.

Kent, R.A. (1999) ‘*Marketing Research: Measurement, Method and Application’*, International Thompson Business Press, London.

Kotler, P. (1994). Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey: Prentice Hall.

Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985) ‘Naturalistic Inquiry’, CA Sage, Newbury Park.

Mason, J. (1996) ‘Qualitative Researching’, CA Sage, London.

Minichiello V., Aroni, R., Timewell, E. and Alexander, L. (1990) In-depth Interviewing: Researching People, Longman Creshire, Melbourne.
Nwabueze U., Zoe C. L., (2001) 'The journey for survival: the case of new product development in the brewery industry', Journal of Product & Brand Management, Vol 10, No. 6, pp. 382-397.
Patton M.Q. (1990) 'Qualitative Evaluation and Research Methods', 2nd e.d.s., CA Sage, Newbury Park.
Stake, R. (1995), The art of case study research, CA Sage, Newbury Park
Strategic Direction (2003) 'Three cheers for Coors Light: A surprise success in the Puerto Rico beer market', Volume 19 Number 4, pp. 8-10.
Vignali C., Vrontis D. (2000) 'Survey research in the UK beer industry', British Food Journal, Vol. 102 No. 5/6, 2000, pp. 371-378.

Odnosi između pojedinih oblasti menadžmenta kvaliteta i ubutrašnjih transfera znanja firme

UDK 005.6:005.94

Dragan Manasijević, Živan Živković, Ivan Mihajlović
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, VJ 12, 19210 Bor, Srbija

Ovaj rad se bavi istraživanjem odnosa između nivoa implementacije pojedinih oblasti menadžmenta kvaliteta (MK), transfera (prenosa) znanja unutar firme i poslovnih rezultata. Predloženi model, kao i postavljene hipoteze testirane su na uzorku od 102 menadžera iz 34 srpske firme u kojima je uveden sistem kvaliteta. Analiza prikupljenih podataka je izvršena primenom SE modeliranja (SEM-Structural Equation Modeling). Dobijeni rezultati potvrđuju da timski rad i kontrola procesa, kao komponente MK, pozitivno utiču na unutrašnje transfere znanja firme kao i da postoji izražena pozitivna korelacija između unutrašnjih transfera znanja i poslovanja firme.

1. Uvod

Menadžment kvaliteta (MK) predstavlja jednu od najvažnijih istraživačkih tema u oblasti operativnog menadžmenta [1] i u akademskim krugovima [2,3].
Mnogi radovi su se bavili ispitivanjem odnosa između MK i finansijskih i poslovnih rezultata [4].
Ovaj rad ispituje odnos između menadžmenta kvaliteta i poslovanja iz drugačije perspektive. On analizira implikacije različitih oblasti menadžmenta kvaliteta na transfere znanja unutar firme. Odnos između oblasti MK i poslovanja se ne analizira na direktan način, već na osnovu poboljšanja u unutrašnjim procesima čija je važnost u generisanju konkurentskih prednosti već ranije predstavljena.
Cilj rada je potvrđivanje teze da postoji veza između implementacije MK i organizacionog poslovanja. Rad prati istu metodologiju istraživanja koju su primenili Molina i saradnici [5]. I pored značaja menadžmenta znanja unutar firme [6], samo nekoliko empirijskih studija bavi se njegovim odnosom sa MK [5]. Aktuelna studija analizira uticaj MK aktivnosti na transfere znanja, uzimajući u obzir da je stepen do kog firma koristi transfere znanje uzet kao ključni prilikom objašnjavanja razlika u poslovanju između firmi.
Na početku rada je dat pregled literature koja se bavi MK i transferom znanja. Potom je na osnovu literaturnih podataka analizirano u kojoj meri su oblasti MK i transfera znanja povezane i postavljene su hipoteze. U četvrtom odeljku, dat je opis metodologije, a zatim su prezentovani dobijeni rezultati. Na kraju su izneti diskusija rezultata i zaključak.

2. Menadžment kvaliteta i transferi znanja

2.1. Menadžment kvaliteta

Menadžment kvaliteta definisan je kao pristup menadžmentu koji je sačinjen od „skupa principa koji se međusobno dopunjavaju, a ipak, svaki od principa karakteriše skup oblasti i tehnika" [7]. Ovaj pristup se izdvojio po svojim osobenostima u odnosu na druge strategije kada je u pitanju organizaciono poslovanje 8].
Da bismo odredili nivo implementacije MK u jednoj firmi, moramo analizirati oblasti koje je moguće posmatrati i procenjivati u okviru MK, s obzirom da se radi o veoma opštim principima, dok su, s druge strane, tehnike krajnje detaljne [9].
Počevši od najranijih radova Saraph-a i saradnika [10], mnoge studije su se oslanjale na literaturu koja se bavi menadžmentom kvaliteta kako bi se identifikovale različite vrste ključnih oblasti MK i razvili merni instrumenti kojima bi se analizirala implementacija MK u firmi. Pregled ovih studija dao je Haynak [4]. Studije pokazuju da MK uključuje načine kojima bi se poboljšali, kako okruženje u kome se firma nalazi, tako i odnos firme i datog okruženja. Takođe, ovo uključuje i oblasti koje se odnose na tehničke i društvene delove firme. U oblasti koja se bavi odnosom izmedu firme i njenog okruženja, MK ima značajnu ulogu u kooperaciji, kako sa kupcima, tako i sa snadbevačima. Kada govorimo o kooperaciji sa snabdevačima i kupcima, mi mislimo na sklonost organizacije da se uključi u nekonkurentske aktivnost, sa kupcima i dobavljačima, kao i da održava otvorene i iskrene odnose sa njima [11]. Jedna od osnovnih ideja MK jeste pretpostavka da firma funkcioniše kao integrisani (celoviti) sistem 8]. Međutim, ova ideja o sistemu nije ograničena samo na odnose koji postoje unutar organizacije. Ona može da važi i za odnose koje firma uspostavlja sa spoljašnjim svetom. Lanac celokupne vrednosti proizvoda se ovako posmatra kao jedan sistem, koji zarad njegove optimizacije mora biti posmatran ovako, konačno, treba postići onakav kvalitet proizvoda koji zadovoljava potrošača [12]. Schonberger [13] tvrdi da je u skladu sa MK, firma zapravo deo lanca potrošača i dobavljača.
U strogo internoj areni, MK uključuje oblasti koje se odnose isključivo na društvenu komponentu firme, na oblasti kao što su autonomija i timski rad, potom oblasti koje uključuju pitanja tehničke prirode, kao što je, na primer, kontrola procesa. Pod timskim radom podrazumevamo tendenciju da se zadaci rešavaju u okviru grupe, pre nego individualno. Autonomija se odnosi na sposobnosti grupa ili pojedinaca da budu relativno samostalni i samosvesni u obavljanju zadataka. Kontrola

procesa odnosi se na objašnjavanje organizacionih zadataka ljudima koji ih sprovode, kao i na istraživanje izvora nenamernih grešaka 14].

2.2. Transfer znanja

U skladu sa Darrom 15], transfer znanja se definiše kao proces učenja jedne organizacione jedinice iz iskustva drugih. Unutrašnji transfer znanja ukazuje na činjenicu da se jedinica koja obezbeđuje znanje nalazi unutar same firme. Ova oblast istraživanja je poslednjih godina postala jako interesantna, to jest studije koje se bave kako razumevanjem procesa transfera, tako i identifikovanjem faktora koji mogu da pomognu ili spreče transfere 16]. Faktori koji utiču na to koliko su laki ili komplikovani transferi znanja mogu biti klasifikovani na faktore koji se odnose na izvorne jedinice, faktore povezane sa primaocem, faktore koji se odnose na vezu između izvorne jedinice i primaoca i faktore koji se odnose na samo znanje.

Prema Kroneu 17], bilo koja komunikacija sadrži sledeće elemente: poruku, pošiljaoca, kodni sistem, komunikacijski kanal, primaoca i sistem dekodiranja. Iz ovih elemenata su izvedeni faktori kojima se na jednostavan način objašnjava transfer, kao i karakeristike znanja (poruke) koju pošiljalac želi da pošalje i razlika između oba jedinična sistema kodifikacije.

3. Nastanak hipoteza i predloženi model

3.1. MK timski rad i unutrašnji transferi znanja

Strukturisanje firme u radne timove jeste jedan od osnovnih principa MK. Poboljšanje koordinacije znači da ljudi koji najaviše kontaktiraju zbog zadataka koje obavljaju, ne mogu da međusobno koordiniraju koristeći klasične hijerarhijske mehanizme. Umesto ovoga, oni moraju da koriste neke druge vrste ophođenja koje podrazumevaju veći stepen međusobne adaptacije 6]. Dean i Evans 12] tvrde da se timska efektivnost MK "sastoji od postizanja ciljeva kvaliteta blagovremeno i jačanja odnosa unutar samog tima kao i čitave organizacije". Da bi se ovi ciljevi ostvarili, veoma je važno da se poboljša proces selekcije problema i potrage za informacijama. Usavršavanje transfera znanja neophodan je preduslov kako bi timski rad u okviru firme bio uspešan.

Osim ovog, oblast ljudskih resursa je tesno povezana sa transferima znanja. Sparkes i Miyake 18] čak tvrde da kada je uspostavljena dobra komunikacija među ljudima, prenos znanja se podrazumeva i dešava se indirektno. Implementacija tima smatra se fundamentalnim elementom. Hedlund 19] smatra da organizacije koje žele da poboljšaju svoj menadžment znanja treba da budu sastavljene od privremenih konstelacija radnika, gde je lateralna komunikacija dominantna. Kada govori o privremenim konstelacijama, Hedlund misli na ideju o fleksibilnosti mobilizacije ljudskih resursa po sistemu privremenih radnih timova. Dougherty 20] smatra da korišćenje tima kod rada podstiče stvaranje imidža zajedništva, što u stvari potpomaže transfere znanja u organizaciji. Takođe, Crossan i ostali 21] smatraju da "akcija stvara mogućnost da se podeli zajedničko iskustvo, što će voditi ka razvoju jednog od načina razumevanja zajedničke stvarnosti".

Brown i Duguid 22] koriste termin *praktične zajednice* da označe radne grupe koje su stvorene među radnicima koji obavljaju isti zadatak. Ove zajednice ne bi trebalo da budu ograničene samo na jednu firmu, već naprotiv, one treba da se sastoje od članova različitih firmi. Brown i Duguid smatraju da "ove grupe međusobno zavisnih učesnika stvaraju radni kontekst u kojem članovi ne grade samo svoje zajedničke identitete, već oni stvaraju i društveni kontekst u kojem su ovi identiteti zajednički i poznati, a sama organizacija postaje nešto više od praktične zajednice". Ovako, određivanjem podeljenog (zajedničkog) znanja, radni timovi doprinose stvaranju zajedničke osnove na koju se prenosi znanje.

Na sličan način Orlikowski 23] objašnjava kako ljudi usvajaju znanja kroz praksu, tako da praksa prenosa znanja unutar grupe kako bi se izvršio neki zadatak, zapravo, neminovno vodi ka usvajanju znanja koje je potrebno da bi se sam transfer dogodio, kako unutar grupe, tako i sa ostalim grupama. Drugim rečima, potreba da se prenese znanje kako bi se radilo na koordinirani način, zapravo, stvara znanje, koje je neophodno za transfer.

Hansen 16] zaključuje da što je manje posrednika u odnosu između dve jedinice koje nisu direktno povezane, to je bolji transfer znanja. Strukturiranje firme u radne grupe ovako skraćuje komunikacijske lance, s obzirom da više nije neophodno da se pridržavamo hijerarhije da bismo otkrili one mogućnosti koje su druge grupe već koristile.

Grant 24] zaključuje da današnje veliko interesovanje za strukture zasnovane na timu jeste rezultat potrebe da se unapredi integracija i transfer znanja unutar organizacija. Za Granta je MK zapravo "tehnika bazirana na timskom radu koja ne priznaje hijerarhiju i koja omogućava organizaciji da pristupi izvoru znanja i da koristi znanje pojedinaca locirano u nižim ešalonima organizacije".

Imajući na umu sva ova stanovišta, formulisali smo sledeću hipotezu:

Hl. Nivo implementacije timskog rada u okviru MK u pozitivnoj je korelaciji sa unutrašnjim transferom znanja.

3.2. Autonomija MK i unutrašnji transferi znanja

Važnost donošenja odluka među radnicima leži u činjenici da, u skladu sa učenjem o MK, mesta gde se nalaze najbolje informacije jesu u stvari mesta donošenja odluka, što vrlo često može značiti da se neophodno znanje (informacije) zapravo krije kod samih radnika. Grant 24] tvrdi da što je implicitnije znanje, to je manje efikasna hijerarhija, pošto nijedan od upravnika ni-

je u stanju da integriše znanje svojih podređenih. Grant takođe preporučuje da "odluke koje zahtevaju idiosinkretičko implicitno znanje koje se ne prenosi lako, treba da budu donete na mestima gde je znanje locirano". MK zahteva od ljudi da naprave stvarne promene u načinu rada. Dean i Evans 12] komentarišu da jedino zaposleni koji su uključeni u procese poseduju neophodno razumevanje, što je veliki razlog zašto toliko veliki broj menadžera smatra da su uključenje i autonomija zaposlenih vrlo važan deo marketinga kvaliteta. I pored ovoga, donošenje odluka normalno zahteva integrisanje velike količine znanja koje je rasuto i raštrkano svuda u firmi. Ovo znači da oni koji treba da donose odluke moraju da tragaju za neophodnim znanjem unutar organizacije, a onda da to znanje prenesu radnim grupama gde je ono potrebno u određenom trenutku.

Tamo gde se odluke donose u centrali, informacije se moraju ravnomerno prenositi kroz čitavu organizaciju. Ukoliko se, međutim, pojavi prevelika količina informacija, znanje koje poseduju radnici mora biti kodirano, rezimirano i uobličeno, tako da uprava može donositi odluke. Stoga, ukoliko radnici nemaju dovoljan stepen autonomije, postoji velika verovatnoća da se pojavi snažan vertikalni transfer kodiranog znanja ili iinformacija koji može imati za posledicu krajnje neefikasan proces donošenja odluka. Slično ovome, Teece 25] spominje da efikasan menadžment znanja zahteva strukturu kompanije koja nije birokratska i koja je decentralizovana.

Medutim, kada radnici imaju povećan stepen autonomije, transferi implicitnog znanja među različitim radnim jedinicama i grupama moraju biti na visokom nivou, pošto odluke moraju donositi i primenjivati sami radnici. O'Dell i Grayson 26] smatraju da je neophodno da radnici snose odgovornost za sopstveni rad kako bi se unutrašnji transferi dogodili.

Stoga, predlaže se sledeća hipoteza:

H2. Stepen autonomije u okviru MK u pozitivnoj je korelaciji sa unutrašnjim transferima znanja.

3.3. Kontrola procesa MK i unutrašnjih transfera znanja

Kontrola procesa u okviru MK omogućava da ljudi razumeju organizacione procese koje sprovode 10], kao što omogućava i identifikaciju izvora nenamernih greška 14]. Da bi se ovo postiglo, MK koristi skup osnovnih sredstava koja uključuju statističke kontrolne tehnike (SKT). Ova sredstva snadbevaju organizaciju važnim informacijama koje se tiču ključnih aspekata procesa koji se sprovode u organizaciji.

Važno stanovište u odnosu izmedu kontrole procesa MK i unutrašnjih transfera znanja odnosi se na činjenicu da sistematična upotreba procesa kontrole u organizaciji ima jasan uticaj na traganje za informacijama, kao i na sam transfer znanja na koje se ovi procesi primenjuju. Ovo je prvi korak ka transferu znanja koji treba preduzeti. Drugo, ovo pomaže da se identifikuje izvor informacija koje su potrebne. Informacije vezane za različite procese koji se sprovode u organizaciji, kao i mogućnost upoređivanja i procenjivanja ovih informacija umnogome olakšava posao i može poslužiti kao signalni sistem 26]. Iz ovog razloga, O'Dell i Grayson 27] tvrde da "procena poslovanja može pomoći kada je u pitanju identifikovanje neke napredne oblasti, inače samo po sebi ovo možda nije dovoljno". Značaj MK u konstantnom unapređenju procesa je veliki i one firme koje primenju MK tragaće za znanjem i koristiće znanje koje im je potrebno 7].

Takođe, sistematična upotreba istih sredstava (instrumenata) u firmi obezbediće zajednički jezik. Jedan od osnovnih problema kod transfera znanja jeste potreba da i pošiljalac i primalac komuniciraju istim znakovnim sistemom koji i jedan i drugi razumeju. Stoga, kada se transfer znanja odnosi na ciljeve, zahteve ili odvijanje procesa koji se implementiraju među raznim grupama, važno je koristiti jezik koji je razumljiv za čitavu organizaciju jer će ovo pospešiti porast transfera među grupama. Iz ovoga sledi da kada se pogledaju dobrobiti i troškovi svakog transfera, možemo reći da kontrolni proces, posebno onaj koji uključuje SKT, može smanjiti troškove transfera.

Drugo važno stanovište jeste smanjen rizik koji se odnosi na one koji moraju da uče, i tamo gde je to slučaj, moraju da koriste preneto znanje. Ovaj rizik može biti smanjen kada je primalac siguran (izvestan, poznat) u akumulirane podatke, jer u tom slučaju, dokazano je na osnovu statističkih podataka, da je transfer primenjenog znanja vrlo efikasan. Nije važno da li se veruje rečima pošiljaoca, već je važno kakvi su sakupljeni podaci. Nedostatak poverenja primaoca u stvarnu efektivnost znanja jeste ključni problem kod zadovoljavajućeg transfera unutrašnjeg znanja.

Konačno, kontrola procesa koja koristi SKT uključuje pokušaj da se dekodira deo implicitnog znanja koje se koristi u procesima. Znanje koje se nije dekodiralo, onda kada je to moglo da se dogodi je izgubljena šansa. Transfer je zaustavljen, iako bi se dekodiranjem znanja unapredilo poslovanje čitave organizacije, kao što bi bio moguć i transfer i upotreba znanja u drugim jedinicama unutar firme.

Imajući na umu ovo, mi smo formulisali sledeću hipotezu:

H3. Nivo (stepen) implementacije kontrole procesa u okviru MK pozitivno se odražava na unutarnje transfere znanja.

3.4. Odnos između transfera znanja i profitabilnosti

Pozitivan odnos između boljeg unutrašnjeg transfera znanja i profitabilnosti firme jeste predmet koji se dosta izučava u teoriji, iako se u empirijskim studijama ova tema gotovo i ne spominje. Ovom odnosu u prilog ide činjenica da transfer najboljih tehnika i postupaka unapređuje prosečno poslovanje firme 28]. Tako, ukoliko zamenimo neefikasne radnje i postupke za one koje su se pokazale kao efikasnije, mi ćemo poboljšati prosečno poslovanje firme, a pogotovu ako uzmemo u

obzir da razlike u poslovanju firme mogu biti velike kada je u pitanju jedan isti proces 28].
S druge strane, transfer znanja različitih članova potpomaže integraciju i kooperaciju između različitih radnika. Tako, unutrašnji transferi znanja pomažu da se stvori veći stepen bliskih (zajedničkih) termina i značenja razumljivih za članove firme, povećava se kreativnost, transmisija i konačno, stvaraju se uslovi da se ostvari saradnja sa mnogo manje napora 6].
Na osnovu izloženog, formulišemo sledeću hipotezu:

H4. Unutrašnji transferi znanja su u pozitivnoj korelaciji sa poslovanjem firme.

4. Metodologija istraživanja

4.1. Uzorak i prikupljanje podataka

Da bismo proverili postavljene hipoteze, sproveli smo empirijsko istraživanje u trideset i četiri firme u Srbiji u kojima je uveden sistem kvaliteta. Upitnik je specijalno dizajniran tako da proverava odnos između menadžmenta kvaliteta i unutrašnjeg transfera znanja. Sakupljeno je 102 validna odgovora. Odgovori su sakupljani od maja do jula 2007. godine ličnim intervjuom. U svim slučajevima koji se smatraju validnima, ispitanici su bili menadžeri kvaliteta ili drugi rukovodioci u samom vrhu firme. Menadžeri su izabrani za ispitanike pošto oni dobijaju informacije iz raznih odeljenja i stoga su vrlo važan izvor procene različitih varijabli organizacije. Oni takođe igraju glavnu ulogu u formiranju i oblikovanju ovih odnosa određivanjem tipa ponašanja koje se očekuje i koje se ohrabruje.

4.2. Dizajn upitnika

Dizajn upitnika je odgovarao onom primenjenom u istraživanju sprovedenom od strane Moline i saradnika 5] a koji je konstruisan na bazi ranijih publikovanih radova 11]. Upitnik je sadržao 5 grupa pitanja vezanih za timski rad, autonomiju, kontrolu procesa, unutrašnje transfere znanja i poslovanje. Ukupno je sadržao 22 pitanja (vidi prilog A).

4.2.1. Timski rad

Da bi se odredio stepen zastupljenosti timskog rada u firmi, korišćena su tri indikatora: a) u kojoj meri se menadžmentom forsira timski rad; b) koliko često firma koristi timski rad kako bi rešila probleme i c) kako firma koristi intefunkcionalne timove. Likertova skala je korišćena (1 = "nikada", 7 = "u velikoj meri").

4.2.2. Autonomija

Četiri indikatora su korišćena kako bi se odredio stepen autonomije unutar firme. Trebalo je ispitati: a) stepen kontrole radnika i u kojoj su meri oni sami odgovorni za svoj posao; b) u kojoj meri se radnici ohrabruju da sami identifikuju i rešavaju probleme vezane za posao; c) da li je stepen autonomije u donošenju odluka povećan. Likertovu skalu koja se sastoji od sadam brojki.

4.2.3. Kontrola procesa

Pet indikatora su korišćena kako bi se odredio stepen zastupljenosti kontrole procesa u firmi koja je deo MK. Likertova skala je i ovog puta korišćena (1 = "nikada", 7 = "u velikoj meri"), a trebalo je ispitati u kojoj se meri a) koriste statističke metode prilikom kontrole kvaliteta; b) da li se procesi odvijaju u skladu sa stavovima i razmišljanjima o kvalitetu; c) da li se garantuje dizajn proizvoda/usluga i finalni kvalitet; d) da li su uposlenici upoznati sa tehnikama statističke kontrole kojima se kontroliše proces.

4.2.4. Unutrašnji transfer znanja

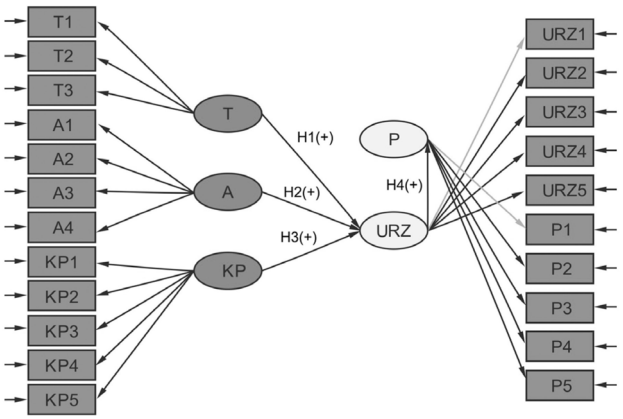
Od ispitanika je zahtevano da na Likertovoj skali (od 1= "nikad" do 7= "u velikoj meri") označe stepen transfera različitih jedinica u firmi: a) ciljeva i odgovornosti; b) specifičnih zahteva; c) postupaka datih u pisanoj formi i praktične napomene kako pristupiti ovim postupcima; d) praktične primena koja se pokazala kao najefikasnija pri izvršenju zadataka; i e) jasne preporuke i saveta za unapređenje izvršavanja zadataka.

4.2.5. Poslovanje

Usvojena je skala za merenje poslovanja koju su predložili Murray i Kotabe 29]. Menadžeri u firmama su upitani šta oni cene, prema Likertovoj skali (1 = "mnogo gore od mojih konkurenata", do 7 = "mnogo bolje od mojih konkurenata").

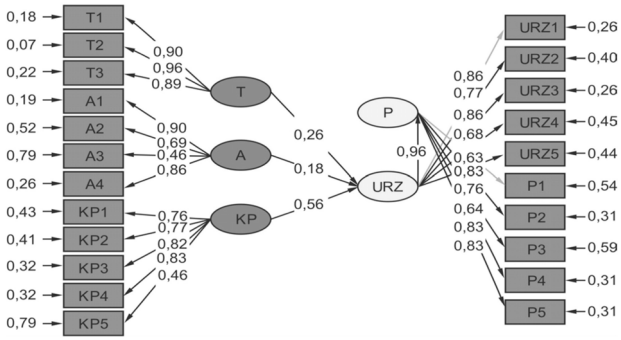
5. Rezultati

Analiza podatka je izvršena primenom SE modeliranja (SEM-Structural Equation Modeling). Za proračun i analizu podataka korišćen je program LISREL880 (LISREL-Lineral Structural Relationship) 30].
Pretpostavljeni hipotetički model pozitivnog uticaja određenih komponenti menadžmenta kvaliteta: timskog rada (T), autonomije (A) i kontrole procesa (KP) na unutrašnju razmenu (transfer) znanja (URZ) kao i pozitivni uticaj URZ na poslovanje firme (P) prikazan je na slici 1.



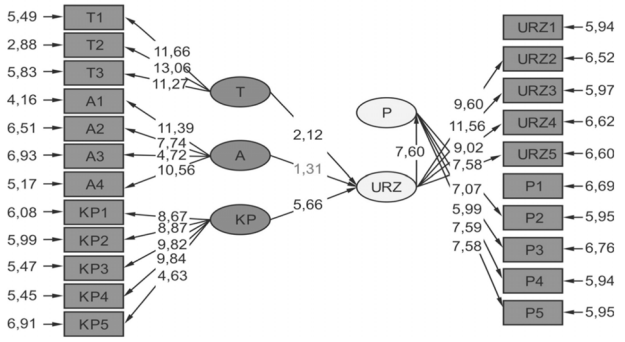
Slika 1. *Hipotetički model uticaja pojedinih oblasti menadžmenta kvaliteta na unutrašnji transfer znanja i poslovanje firme*

Na slici 1. prikazane veličine imaju sledeća značenja:
T1,T2,T3- *varijable iz upitnika-indikatori timskog rada (T)*
A1, A2, A3, A4-*varijable iz upitnika-indikatori autonomije (A)*
KP1, KP2, KP3, KP4, KP5-*varijable iz upitnika-indikatori kontrole procesa (A)*
URZ1, URZ2, URZ3, URZ4, URZ5-*varijable iz upitnika-indikatori unutrašnje razmene (transfera) znanja (URZ)*
P1, P2, P3, P4, P5- *varijable iz upitnika-indikatori poslovanja (P)*
T, A, KP, URZ i P - *latentne varijable timski rad, autonomija, kontrola procesa, unutrašnja razmena znanja i poslovanje, čije uzročno-posledične odnose ispitujemo.*
Rezultati strukturalne analize prikazani su na slici 2.
Na početku analize rezultata, analizirali smo vrednosti dobijenih indikatora koji određuju da li predloženi model zadovoljavajuće fituje polazne podatake. Razmatrani su sledeći indikatori: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) i Goodness of Fit Index (GFI).
RMSEA indikator izražava grešku aproksimacije i što je njegova vrednost niža to model bolje fituje polazne podatke. Prihvatljiv model se karakteriše vrednostima ovog indikatora koje su niže od 0,1. U našem modelu, RMSEA ima vrednost 0,097 što predstavlja prihvatljivu vrednost.
GFI se kreće u granicama od 0 do1. to je veća vrednost ovog indikatora to model bolje fituje polazne empirijske podatke. Prihvatljive vrednosti su iznad 0,9. Ovaj indikator je stoga prihvatljiv za naš model (GFI = 0,93).
Na slici 2. su prikazani proračunati koeficijenti putanje (korelacije) između posmatranih varijabli.



Slika 2. *Proračunati koeficijenti putanje za posmatrani model*

Uočljivo je da su u slučaju svih postavljenih hipoteza odgovarajuće proračunate vrednosti koeficijenata putanje pozitivne. Pre donošenja zaključka o prihvatljivosti hipoteza trebalo je odrediti odgovarajuće t-vrednosti kako bi se proverila statistička značajnost dobijenih rezultata. U cilju ispitivanja statističke značajnosti dobijenih korelacija izvršen je proračun t-vrednosti za svaki koeficijent putanje. Ukoliko je t-vrednost veća od 2 sledi da je odgovarajući izračunati koeficijent putanje statistički značajan i na taj način se potvrđuje pretpostavljena pozitivna korelacija između posmatranih varijabli. Na slici 3. prikazane su izračunate vrednosti t-koeficijenata:



Slika 3. *t-vrednosti u posmatranom modelu*

Izračunate t-vrednosti potvrđuju tačnost hipoteza H1, H3 i H4. Jedino određena korelacija u slučaju hipoteze H2 (Stepen autonomije je u pozitivnoj korelaciji sa unutrašnjim transferima znanja) nije statistički značajna. Ostali odnosi su se pokazali kao vrlo značajni (p< 0,05). Ovi rezultati dokazuju opšte hipoteze ove studije; naime, implementacija MK u firmi ima pozitivne implikacije na transfere znanja. Takođe, potvrđen je pozitivan uticaj unutrašnjih transfera znanja ne poslovne rezultate firme.

6. Diskusija

Prvi zaključak koji može da se izvuče iz studije jeste da rezultati potvrđuju pozitivan odnos između timskog rada u okviru MK i transfera znanja. Ovaj rezultat može da se poveže sa potrebom stvaranja jakih veza kako između članova jednog tima tako i između različitih timova. Na ovaj način dolazi do porasta transfera znanja unutar same grupe, ali i između različitih jedinica organizacije.
U hipotezi 2, pretpostavili smo da je radnička autonomija u pozitivnoj koorelaciji sa unutrašnjim transferima znanja. Autonomija daje pojedincima ili grupama slobodu da se opredele za postupke koji najviše odgovaraju zadacima. U većini slučajeva radnici poseduju najbolje znanje vezano za njihov posao, kao i najbolju informaciju o validnosti nekih oblasti i njihovoj implementaciji. Iako je utvrđena pozitivna korelacija između autonomije i unutrašnjeg transfera znanja statistička značajnost ovog rezultata je nedovoljna da bi potvrdili postavljenu hipotezu.
Dalje, u ovoj studiji se potvrduje hipoteza da kontrola procesa u okviru MK pomaže transfere znanja, čineći da problemi firme postanu jasno vidljivi i ističući razlike u efikasnosti između različitih procesa koji se u firmi odvijaju, a koji su zasnovani na činjenicama, a ne na intuiciji. Takođe, kontrola procesa doprinosi potrazi za efikasnijim procesima i unapređuje nivo kodiranja

znanja firme. Odnos između kontrole procesa i unutrašnjih transfera je verifikovan, naročito kada su u pitanju opisani procesi.

Rezultati prezentovani u ovom radu su u delimičnom slaganju sa rezultatima Moline i saradnika 5] u kojem je takođe identifikovana izražena pozitivna korelacija između kontrole procesa i transfera znanja i između transfera znanja i poslovanja firme. Bitna razlika je da pozitivna korelacija između timskog rada i transfera znanja, potvrđena u ovom radu, nije dokazana u njihovom, dok je u njihovom istraživanju potvrđen pozitivni uticaj autonomije na transfere znanja.

Rezultati ukazuju na to da su unutrašnji transferi znanja izuzetno značajni za poslovanje firme. MK povećava sposobnost organizacije da prenese znanje. Ova sposobnost znači ispunjavanje zahteva za stvaranjem konkurentskih prednosti i njome se može objasniti snažan uticaj MK na poslovanje.

7. Zaključak

U ovom radu mi smo se bavili odnosima između određenih oblasti MK, unutrašnjih transfera znanja i poslovanja. Na početku je iznet pregled dosadašnjih rezultata iz oblasti menadžmenta kvaliteta i transfera znanja. Na osnovu literaturnih navoda formirane su četiri hipoteze koje su proverene tehnikom SE modeliranja. Rezultati istraživanja pokazuju da zajednička (udružena) upotreba društvenih i tehničih aspekata MK kao što su timski rad, autonomija i kontrola procesa ima ogroman uticaj na menadžment znanja, posebno na transfere znanja. Primenom SE modelovanja potvrđene su hipoteze koje govore o pozitivnom uticaju elemenata MK kao što su timski rad i kontrola procesa na intenziviranje transfera znanja unutar firme. Rezultati ovog rade govore i u prilog pozitivnog odnosa između MK i poslovanja u teoretskom smislu. Možemo zaključiti da, pošto MK ima pozitivan uticaj na transfere znanja, on takođe pozitivno utiče i na resurse i kapacitete firme, kao i na konkurentske prednosti firme.

LITERATURA

[1] Filippini, R, Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, No. 7, pp. 655-670 1997

[2] Chen, W. H., The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No. 1, pp. 24–45, 1997

[3] Corbett, L. M., Rastrick, K. N., Quality performance and organizational culture: A New Zealand study, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, No.1, pp. 14–26, 2000

[4] Haynak, H., The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, Journal of Operations Management, Vol. 21, pp. 405–435, 2003

[5] Molina, L. M., Llorens-Montes, J. Ruiz-Moreno, J. A., Relationship between quality management practices and knowledge transfer, Journal of Operations Management, Vol. 25, pp. 682–701, 2007

[6] Grant, R. M., Organization Science, Vol. 7, No. 4, pp.375–387, 1996

[7] Dean, J. W., Bowen, D.E., Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 392–418, 1994

[8] Hackman, J. R., Wageman, R., Total Quality Management: Empirical, conceptual and practical issues, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, pp. 309–342, 1995

[9] Sousa, R., Voss, C. A., Quality management revisited: a reflective review and agenda for future research, Journal of Operations Management, Vol. 20, pp. 91–109, 2002

[10] Saraph, J. V., Benson, G., Schroeder, R.G., An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Science, Vol. 20 pp. 810–829, 1989

[11] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S., A framework for quality management research and an associated measurement instrument, Journal of Operations Management, Vol. 11, pp. 339–366, 1994

[12] Dean, J. W., Evans, J. R., Total Quality Management, Organization and Strategy. Wet Publishing Co., St. Paul. 1994.

[13] Schonberger, R. J., Building a Chain of Customers., Free Press, New York 1990.

[14] Ahire, S. L., Dreyfus, P., The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation, Journal of Operation Management, Vol. 18, pp. 549–575, 2000

[15] Darr, E. D., Argote, L., Epple, D., Management Science, Vol. 41 No. 11 pp. 1750–1762, 1995.

[16] Hansen, M. T., Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies, Organization Science, Vol. 13 No. 3 pp. 232–248, 2002.

[17] Krone, K. J., Jablin, F. M., Putman, L. L., Communication theory and organizational communication. In: Krone, K. J., Putman, L.L., Roberts, K. H., Porter, L. M. (Eds.), Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. Sage, Newbury Park, CA. 1987.

[18] Sparkes, J. R., Miyake, M., Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico, International Business Review, Vol. 9 pp. 599–612, 2000

[19] Hedlund, G., A model of knowledge management and the n-form corporation Strategic Management Journal, Vol. 15 pp. 73–90, 1994

[20] Dougherty, D., Organizing practice-based knowledge in service organizations. Academy of Management Proceedings, paper TIM: C1. 2001.

[21] Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., An organizational learning framework: from intuition to institution, Academy of Management Review, Vol. 24 No. 3, pp. 522–537, 1999

[22] Brown, J. S., Duguid, P., Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective, Organization Science, Vol. 12, No.2, pp. 195–213, 2001

[23] Orlikowski, W. J., Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing, Organization Science, Vol. 13, pp. 249–273, 2002

[24] Grant, R. M., The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice, Long Range Planning, Vol. 30, No.3, pp. 450–454, 1997

[25] Teece, D. J., Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context, Long Range Planning, Vol. 33, pp. 35–54, 2000

[26] Morris, T., Asserting property rights: Knowledge codification in the professional service firm, Human Relations, Vol. 54, No. 7, pp. 819–838, 2001

[27] O'Dell, C., Grayson, C. J., If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 154–174, 1998.

[28] G. Szulanski, G., Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, Strategic Management Journal, Vol.17, pp. 27–43, 1996

[29] Murray, J.Y., Kotabe, M., Sourcing strategies of U.S. service companies: a modified transaction-cost analysis, Strategic Management Journal Vol. 20, pp.791–809, 1999.

[30] http://www.ssicentral.com/lisrel/index.html

Prilog A: Upitnik

Molimo Vas da obeležite (u skladu sa svojim mišljenjem) onaj stepen slaganja/neslaganja sa stavovima koji su dati u tabeli, a koji se odnose na nivo implementacije određenih oblasti menadžmenta kvaliteta u Vašoj firmi.

Timski rad

1 = "apsolutno se ne slažem", 7 = "u potpunosti se slažem"							
1.Menadžment podstice timski rad	1	2	3	4	5	6	7
2. Naša firma koristi timski rad kako bi rešila probleme	1	2	3	4	5	6	7
3. Intefunkcionalni timski i grupni rad se koriste u našoj firmi	1	2	3	4	5	6	7

Autonomija

1 = "apsolutno se ne slažem", 7 = "u potpunosti se slažem"							
1.Radnici imaju kontrolu i odgovorni su za svoj rad	1	2	3	4	5	6	7
2. Radnici su motivisani da pronalaze rešenja za probleme na koje nailaze u radu	1	2	3	4	5	6	7
3. Radnièka autonomija u donošenju odluka je u porastu	1	2	3	4	5	6	7
4. Radnici imaju kontrolu i odgovorni su za svoj rad	1	2	3	4	5	6	7

Kontrola procesa

1 = "apsolutno se ne slažem", 7 = "u potpunosti se slažem"							
1.Mi primenjujemo statisticke metode kako bismo procenili i kontrolisali kvalitet	1	2	3	4	5	6	7
2. Organizacioni procesi ukljucuju mehanizme za obezbeđenje kvaliteta	1	2	3	4	5	6	7
3. Procesi dizajniranja novih proizvoda/usluga garantuju njihov finalni kvalitet	1	2	3	4	5	6	7
4. Zaposleni koji su odgovorni za sprovođenje razlicitih procesa u firmi upoznati su i znaju da koriste tehnike za kontrolu procesa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Varijacije u sprovođenju zadataka i procesa u okviru firme retko se razmatraju kao nacin unapređenja poslovanja	1	2	3	4	5	6	7

Unutrašnji transfer znanja

Obele ite koliko èesto se razlièite vrsta znanja, sposobnosti, tehnika, informacija, itd. prenose ili razmenjuju između radnih grupa.

1 = "nikad", 7 = "u velikoj meri"							
1.Aktuelni ciljevi, odgovornosti ili aktivnosti grupe	1	2	3	4	5	6	7
2. Specifièni zahtevi projekta kao što su predviđanje prodaje, tržišne studije ili analiza potreba kupaca	1	2	3	4	5	6	7
3. Postupci dati u pisanoj formi i praktièno znanje neophodno za pokretanje ovih postupka (tumacenje, objašnjavanje termina, prilagođavanje na situaciju...)	1	2	3	4	5	6	7
4. Oblasti koje su se pokazale kao najuspešnije u svojoj primeni	1	2	3	4	5	6	7
5. Jasne preporuke i *trikovi* za unapređenje poslovanja	1	2	3	4	5	6	7

Poslovanje

Odgovorite na sledeća pitanja, uzimajući u obzir situaciju u vašoj firmi u zadnje tri godine. U odnosu na vaše konkurente, kako biste ocenili poslovanje vaše firme kada su u pitanju sledeći aspekti?

1 = "mnogo gore od mojih konkurenata", 7 = "mnogo bolje od mojih konkurenata"							
1.Profitabilnost firme merena profitima sticanja imovine	1	2	3	4	5	6	7
2. Profitabilnost firme merena profitima preko sopstvenih resursa	1	2	3	4	5	6	7
3. Profitabilnost firme merena profitima preko prodaje	1	2	3	4	5	6	7
4. Plasiranje glavnih proizvoda na tržište	1	2	3	4	5	6	7
5. Rast prodaje glavnih proizvoda	1	2	3	4	5	6	7

D. F. Spulber, Global Competitive Strategy (Globalna konkurentska strategija), Cambridge University Press, 2007.

Globalna konkurentska strategija podrazumeva superiorne performanse u odnosu na konkurente na domaćem i međunarodnom planu. Menadžeri deluju uvažavajući globalnu perspektivu i standarde u odnosu na troškove, efikasnost, kvalitet proizvoda i inovacije, uz istovremeno prilagođavanje ponude lokalnim željama i specifičnim zahtevima. Međunarodna, globalna konkurentska strategija integriše dualne zahteve postavljene u odnosu na međunarodni standard i u odnosu na lokalne specifičnosti. Razlike među zemljama stvaraju probleme ali istovremeno predstavljaju i šansu za poslovanje.

U knjizi je predstavljen poseban alat nazvan «Analiza pomoću zvezde» koji pruža podršku menadžerima u formulisanju globalne strategije zasnovane na uvažavanju ključnih razlika među zemljama. Pet kraka zvezde odnose se na potrebu da firma uvažava i prilagođava se zahtevima sopstvene zemlje, kao i zemalja snabdevača, kupaca, partnera i konkurenata. Ističe se da ovaj metod analize predstavlja konzistentan i sistematičan pristup raznovrsnim informacijama o specifičnostima zemalja za koje je vezano poslovanje globalne firme.

Analiza pomoću zvezde pruža podršku menadžerima da kreiraju globalnu konkurentsku strategiju, a autor Daniel Spulber navodi pet osnovnih tipova koje naziva «G5 strategije».

Prva je strategija globalne platforme koja insistira na tome da se firma odredi odabirom aktivnosti koje će obavljati u skladu sa globalnim, svetskim standardom i onih koje će posebno krojiti u skladu sa zahtevima lokalnih tržišta.

Globalna mrežna strategija stavlja fokus na izgradnji velike i složene mreže kupaca i snabdevača koji su povezani u globalne lance snabdevanja i sisteme distribucije.

Globalna posrednička strategija znači da se firma usredsređuje na aktivnosti posredovanja ili povezivanja među ključnim akterima ili se nalazi u ulozi kreatora specifičnog tržišta na kome će se sučeliti zainteresovane strane. U tom slučaju fokus ove strategije se usmerava ka povećavanju efikasnosti transakcija koje se ostvaruju globalno prelazeći nacionalne granice.

Četvrta je strategija globalnog preduzetnika koji kreira nove kombinacije u odnosima kupaca i snabdevača u međunarodnim okvirima.

Globalna investiciona strategija pravi razliku između horizontalnih i vertikalnih oblika stranih direktnih investicija i odnosi se na alternativne mogućnosti ulaska na ciljna tržišta.

Ove strategije omogućavaju kompaniji da ostvari globalnu konkurentsku prednost detaljnije i suptilnije u odnosu na već klasični, tradicionalni, pristup koji gov-

ori o ostvarivanju konkurentnosti smanjivanjem troškova i/ili diferencijacijom.

Važan korak u ostvarivanju globalne konkurentske prednosti je vezan za istraživanje globalne dodate vrednosti koja se stvara u kompaniji. Vrednost međunarodnog poslovanja sagledava se na osnovu prihoda koji se stiče trgovinom koja prelazi nacionalne granice od koje se oduzimaju troškovi takve trgovine. Profitabilnost međunarodnog poslovanja zavisi od toga koliki deo vrednosti koju stvara kompanija može i da zadrži, imajući u vidu složenost transakcija koje međunarodni okviri podrazumevaju. Ističe se da je ova sposobnost u neposrednoj vezi sa globalnom konkurentskom prednošću iskazanom kroz relativni odnos dodate vrednosti koju kompanija nudi u odnosu na konkurente.

Međunarodno poslovanje podrazumeva brojne troškove vezane za prelazak nacionalnih granica, tako da se koristi izraz «lepljive» granice kako bi se još slikovitije istakla potreba da se detaljno sagleda sve ono što se «zalepi» za granicu prilikom njenog prelaska. Raznovrsni troškovi predstavljaju ekonomski izraz «lepljivosti» međunarodnih granica. Transakcioni troškovi se navode kao prvi tip troškova koji nastaju u međunarodnom poslovanju. Firma ima troškove vezane za prilagođavanje različitim poslovnim ambijentima u različitim zemljama, podrazumevajući tu i različitost jezika, kultura, društvenih prilika, poslovne prakse, političkih, pravnih i zakonskih uslova. Razlike se javljaju i u različitosti vremenskih zona što iziskuje posebno prilagođavanje, poslovanje sa različitim valutama uz sve troškove i rizike. Ona se suočava sa različitim lokalnim snabdevačima i grupama potrošača na različitim lokacijama što će iziskivati posebno prilagođavanja u korišćenim poslovnim metodama i pristupima. Za svaku od konkretnih situacija, međunarodno poslovanje će iziskivati prilagođavanje cena, proizvoda, prodaje, servisa, ugovora, nabavke, zapošljavanja i same menadžment prakse.

Međunarodno poslovanje ostvaruje brojne transakcije preko granica povezujući snabdevače i kupce u najrazličitijim krajevima sveta. Kupac računara, na primer, često nije svestan da je proizvođač prethodno ostvario najbolju kombinaciju delova za taj računar u globalnom lancu snabdevanja koji povezuje veliki broj zemalja. Za kupca su to aktivnosti koje se događaju «iza scene» povezivanjem različitih snabdevača i kupaca iz različitih zemalja uz različite pravno valjane ugovore koji treba da obezbede da se finalni proizvod ili usluga pruže na pravom mestu u pravo vreme uz traženi kvalitet i po dogovorenoj ceni.

Transakcioni troškovi, međutim, mogu da budu i izvor velike prednosti za one kompanije koje su kreativnim pristupom u stanju da obezbede veću efikasnost i smanje ove troškove. To je značajna potencijalna šansa za konkurentsku prednost u međunarodnom poslovanju.

Navode se tarifni i netarifni troškovi, transportn i troškovi, kao i troškovi vezani za vreme koje protekne u obavljanju međunarodnog posla.

Međunarodno poslovanje donosi niz prednosti koje menadžeri prepoznaju i nastoje u što većoj meri da iskoriste: ostvarivanje varijeteta i ekonomije obima, komparativnie prednosti, komparativna raspoloživost proizvodnih faktora, inovacije i transfer tehnologije.

Globalna konkurentska prednost postiže se kreiranjem odgovarajuće globalne investicione strategije. Direktne inostrane investicije (DII) ostvaruju se u skladu sa strateškim odabirom zadržavanja operacija «unutar kuće», kada je firma vertikalno integrisana, ili «autsorsovanjem» određenih operacija kada se određena operacija prepušta drugima – snabdevačima, kupcima ili partnerima. Globalne strategije predstavljene su na primerima kompanija Lenovo, Cemex, Danone i drugim.

Dr Maja Levi Jakšić

ESTIEM – Case Study Show

Dobrodošli, nije prva reč koja je dočekala učesnike Case Study Show-a 2008, već rečenica "Da li ste i vi spremni za nove izazove". Po drugi put na Fakultetu organizacionih nauka mogle su se videti užurbane kravate, kao vesnici novih izazova.

Sama ideja o realizaciji Case Study Show-a rodila se kod mladih studenata koji su bili spremni na nove izazove, željni novih iskustva, prilika, šansi i znanja. Ideja se rodila, a duh se širio. ESTIEM (European Students of Industrial Engineering and Management) i njegovi predstavnici lokalne grupe u Beogradu koja deluje na Fakultetu organizacionih nauka, bili su spremni da odgovore na izazove koji su pred njih postavljeni i da još jednom spoje najbolje sa najboljima – kompanije i studente.

ESTIEM je evropska studentska organizacija opšteg i proizvodnog menadžmenta osnovana u Holandiji 1990 godine. Beograd sa svojom lokalnom grupom dobija priliku da se uplete u mrežu evropskih ideja čiji je cilj da poveže studente iz svih zemalja i integriše iskustva, znanja, sposobnosti, zelje i osmehe bez obzira na sve prepreke koje nam nameće društvo u kojem živimo. Putem različitih seminara, radionica, projekata, takmičenja i putovanja koji se realizuju na internacionalnom nivou, naši studenti imali su priliku da vide i nauče kako se studira u Evropi i da neke od ideja prenesu i u naše klupe. ESTIEM trenutno okuplja više od 45.000 aktivnih studenata, iz 24 zemlje koji deluju u 65 lokalnih grupa.

Lokalna grupa ESTIEM Beograd postoji od 2005 godine, a 2007 godine stiče i status punopravnog člana. Danas broji oko 50-ak članova koji su studenti Fakulteta organizacionih nauka i koji od dana osnivanja doprinose svojim kreativnim idejama i inicijativom, kako razvoju globalnog ESTIEM-a tako i podizanju studiranja na viši nivo. Kroz različite projekte, grupa ima za cilj da oplemeni nastavni program dodatnim temama i praktičnom primenom znanja.

Neki od projekata koje smo do sada realizovali, stoje kao svedoci naših ideja i želja.

ESTIEM LG Beograd do sada je uspeo da uspešno reazliuje sledeće projekte:

- Case Study sekcija – koja za cilj ima unapređivanje praktičnih znanja studenata iz oblasti menadžmenta kroz predavanja i metode učenja putem rešavanja studije slučaja.
- Motivacioni vikend – koji želi da predstavnike ESTIEM-a okupi i onda kada se radi, ali i onda kada se odmara. Predstavlja savršenu priliku da se kroz igru i osmehe rode nove ideje.
- TIMES - najveće evropsko takmičenje studenata u rešavanju studije slučaja.
- CR Coordination meeting - okupljanje najuspešnijih studenata globalnog ESTIEM-a.
- Activity week - okupljanje studenata iz svih delova Evrope u Beogradu i Novom Sadu u cilju upoznavanja sa kulturom i običajima u Srbiji. Prilika koju svako od nas željno isčekuje, da prikaže svoju zemlju, kulturu, običaje i život u očima Evrope.
- Predavanja stručnjaka iz različitih oblasti, koji su uvek dobrodošli da svoja znanja i iskustva podele sa studentima.
- Radionice i treninzi ("Kako napisati dobar CV i motivaciono pismo", „Goal-setting – A Skill For Life"...).

i tu idejama nije kraj.

Case Study Show – Show What You Know bio je slogan pod kojim su se po prvi put 2007. godine okupile kompanije i studenti spremni na izazove. To je do sada najveći projekat koji je lokalna grupa Beograd realizovala uz mnogobrojnu podršku.

Sam projekat zamišljen je 2006. godine i imao je za cilj da okupi studente završnih godina Fakulteta organizacionih nauka i suoči ih sa zahtevima modernog poslovanja najistaknutijih svetskih i domaćih kompanija. Na taj način došlo se do savršenog dugo-tražećeg sklada. Najbolji studenti mogli su da dobiju priliku da se zaposle, a kompanije koje neguju zdravu kadrovsku politiku, dobile su priliku da zaposle najbolje.

Studija slučaja predstavlja savremen način učenja koji zahteva da studenti sva svoja teoretska znanja stečena tokom studiranja integrišu i za kratko vreme prikažu u vidu rešanja konkretne problematike. Kompanije su zadavale studije slučaja u skladu sa svojim potrebama, a studenti verno odgovorili na njihove za-

hteve. Selekcija studenata od strane kompanija vršena je na osnovu CV-a i motivacinog pisma, ali takođe studenti su dobili priliku da odaberu za koju kompaniju bi voleli da rešavaju studiju slučaja.

Projekat ***Case Study Show 2007*** sačinjavao je prve korake naše ideje. Pored najsmelijih studenata, prošle godine učestvovale su i sledeće kompanije: L'Oreal, Saga, Uniqa, Daimler Chrysler i Coca-Cola HBC. Studije slučaja koje su prošle godine zadavale navedene kompanije, bile su prvenstveno iz oblasti PR-a, IT-a, marketinga i logistike. Studenti su imali priliku da svoju studiju slučaja rešavaju sedam dana, a prezentacija rešenja trajala je tri dana. Projekat je dobio podrsku Narodne kancelarije, ali je takođe zauzeo veliku pažnju medija i sponzora. Uz nas 2007. godine bili su Doncafe i MCDonalds, a kako bi cela priča bila ispraćena do kraja, veliku zahvalnost dugujemo medijskoj podršci (Radio3, Biznis&Finansije, Radio Index, E-magazin, Ekonometar, Monopolist, Preduzeće, Market, Politikin Magazin, Infostud...).

Priliku su dobili i mladi potencijali. Zabeležen je veliki odziv srednjoškolaca, od kojih veliki broj danas čini studente prve godine Fakulteta organizacionih nauka.

Ali ni tu priči nije kraj. Company Show činio je još jednu priliku i za one studente koji nisu bili uključeni u Case Study Show da dođu na prezentaciju kompanije i ostave svoj CV. Kompanije su posredstvom Company Show-a uspele da ostvare interakciju sa svim studentima, kao i da se predstave širokoj javnosti.

Nakon projketa dvoje studenata zaposlilo se u kompaniji L'Oreal, jedan u kompaniji Coca-Cola, a sve kompanije nastavile su saradnju sa studentima koji su rešavali njihov case kroz brojne radionice i treninge.

Projekat ***Case Study Show 2008*** smo i ove godine po drugi put uspešno realizovali. Stara ideja i iskustva naveli su nas na to da je vreme da ovaj put pomerimo granice dalje. Ove godine priču smo proširili i na strane studente. Još smelije, izazovnije, okupili smo 80 domaćih i 20 stranih studenata. Na ovaj način otvorili smo nove šanse i prilike. Našim studentima da rade u timove internacinoalnog karaktera, da razmenjuju znanja i iskustva gde granice gube svake smisao, a kompanijama priliku da sarađuju i sa inostranim studentima i da na taj način obezbede sebi promociju širom Evrope.

Ove godine kompanije učesnice su se takođe širile. Kako prošle tako i ove godine uz Case Study Show verno su stajale Coca-Cola HBC i L'Oreal, ali veličinnu projekta uvidele su i kompanije koje su ove godine bile po prvi put sa nama Hemofarm, Holcim i Delta Maxi Grupa. Na ovaj način kompanije pokazuju i jedno društveno odgovorno poslovanje, samim tim pozitivno se pozicioniraju u svesti studenata, potencijalnih budućih kadrova. Putem zadavanja studija slučaja i praćenja procesa njihovog rešavanja, predstavnici kompanija imaju jasan uvid u način rada i razmišljanja pojedinaca, kako se snalaze u različitim ulogama, funkcionišu u timu, reaguju na rad pod pritiskom, što im dodatno olakšava proces selekcije i umanjuje verovatnoću greške pri odabiru kadrova. Za njih, rešenja predstavljaju pravu riznicu ideja i mišljenja svežih i originalnih umova, koja su često vrlo primenjiva u praksi.

Takođe i ove godine dobili smo mnogobrojnu podršku. Veliku zahvalnostu dugujemo Fakultetu organizacinih nauka, podršci Narodnoj kancelariji predsednike, potom Ministarstvu za omladinu i sport, svim kompanijama koje su učestvovale na projektu, oficijalnoj PR agenciji Pleon Olaf&McAteer, zatim Foreign Inestors Council, medijima koji su omogućili da se naš glas daleko čuje i naravno na kraju studentima bez kojih ceo ovaj projkat ne bi imao smisla.

Priču i ove godine privodimo kraju, ali samo kao uvertiru za Case Study Show 2009. Nova imena, ideje, izazovi i uspesi čekaju nas i sledeće godine. Da li ste i Vi spremni za nove izazove?

ESTIEM LG Beograd
Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, 11000 Beograd;
Kontakt telefoni: 011/3950 873, 064/265 28 38, 063/771 52 53, Faks:011/461 221;
office@estiem.org.yu, www.estiem.org.yu;
Matični broj: 17641913, PIB: 104277015, Žiro račun: 125000000173063231

Uputstvo za pripremu rada

NASLOV RADA
(u najviše dva reda)
TITLE OF PAPER IN ENGLISH
(two lines at the most)

Marko Marković[1], Ivan Ivanović[2]
[1]*Fakultet organizacionih nauka u Beogradu*
[2]*Saobraćajni fakultet u Beogradu*

Sadržaj - U ovom uputstvu je opisano na koji način je potrebno pripremiti radove za časopis. Rukopis rada tehnički obraditi po ugledu na tekst ovog uputstva.

Abstract - *This document presents a template for preparing the camera-ready papers that will be included in the journal. We suggest your papers to be prepared in form of this template.*

1. UVOD

Radove pisati na srpskom ili engleskom jeziku. Original rada treba da bude otkucan samo sa jedne strane listova A4 formata (210 x 297 mm). Koristiti margine: **2.5 cm** gornja, **2 cm** donja, leva i desna.

Maksimalan obim rada je **8 strana,** uključujući i tekst, slike, tabele, literaturu i ostale priloge. Stranice numerisati grafitnom olovkom u gornjem desnom uglu.

Radove dostaviti u dva primerka (original + jedna kopija) i na disketi u formatu MS Word 6.0

Ako zadnja stranica teksta nije popunjena, kolone na toj stranici svesti na istu dužinu.

2. PODNASLOV (npr. Simulacioni model)

Na sredini prve stranice rukopisa, nakon jednog praznog reda, napisati naslov rada na srpskom jeziku. Ispod njega sledi naziv rada na engleskom jeziku. Koristiti font *TimesRomanBold 14 pt*.

Imena autora i nazive njihovih institucija pisati fontom TimesRoman 10 pt, takođe na sredini stranice. Način pisanja je pokazan na početku ovog uputstva.

Ostali delovi rukopisa se obrađuju u dve kolone razmaknute **0,5 cm**. Rad kucati običnim proredom i dvostrukim proredom između pasusa. Preporučuje se font TimesRoman 10 pt**,** kojim je kucano i ovo uputstvo. Početak pasusa kucati od početka kolone.

Posle naslova rada i imena autora sledi kratak sadržaj na srpskom jeziku pisan kurzivom - Italic. Iza toga sledi kratak sadržaj na engleskom jeziku takođe pisan kurzivom - *Italic*. Podnaslove u rukopisu pisati u **Bold-u** velikim slovima veličine kao u tekstu (ne manje od 10 pt).

3. PODNASLOV (npr UPOREDNA ANALIZA)

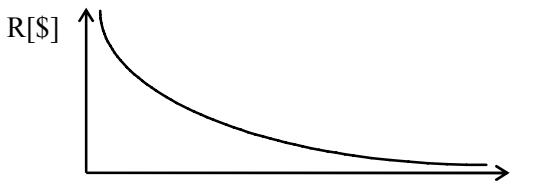
Jednačine pisati u jednoj koloni sa numeracijom uz desnu ivicu, kao

$$\sigma^2(r_p) = E(\sum_{i=1}^{n}[r_{p,i} - E(r_p)]^2) \qquad (12)$$

Ako se ne želi prelamanje, jednačine se mogu pisati preko obe kolone.

4. ZAKLJUČAK

Slike, tabele, grafikone ili listing programa prilagoditi širini jedne kolone. Ukoliko je potrebno ubaciti neku od navedenih ilustracija za koju je jedna kolona nedovoljna, koristiti širinu cele stranice i odmah potom preći na dvokolonsko formatiranje. U nastavku se daje primer slike sa legendom.



Slika 3. Grafički prikaz rezultata

LITERATURA

Navesti samo literaturu koja je direktno vezana za problematiku rada, a redne brojeve referenci kucati u uglastim zagradama. Literatura se u tekstu navodi u uglastim zagradama po redosledu citiranja. Na primer, u Š5Ć je pokazano.... U nastavku se daje primer navođenja literature na kraju rada.

[1] Banks, J. and S. J. Carson, Discrete-Event System Simulation, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.
[2] Bodily, S. Spreadsheet Modeling as a Stepping Stone, Interfaces, Vol. 16, No. 5, pp 34-52, 1986
[3] Protić D. Simulacija rada Aerodroma Beograd, Zbornik radova, SinfoN, str. 75-81, Zlatibor, 1994

Cene oglašavanja u časopisu “Menadžment” po broju su:

	Zadnja strana korice	Unutrašnje strane korice	Unutrašnje strane
Pun kolor			
1/1	13.500	11.000	7.200
1/2	8.500	6.300	4.400
1/3	/	/	4.100
1/4	/	4.500	3.100
Crno-belo			
1/1	/	5.200	4.500
1/2	/	3.500	3.000
1/3	/	/	2.400
1/4	/	2.100	1.700

Pretplatnicima se odobrava popust od 30%. U cenu oglasa je ura čunat PDV.

Izdavač zadržava pravo da traži izmenu izgleda oglasa ukoliko se ne uklapa u koncepciju časopisa.

"Management" je naučni časopis koji ima za cilj da pruži najnovija teorijska i praktična znanja iz oblasti menadžmenta.
Časopis "Management" izdaje **Fakultet organizacionih nauka**, vodeća naučno-istraživačka institucija iz oblasti menadžmenta, informatike i organizacije.
Časopis izlazi na srpskom i engleskom jeziku **četiri puta godišnje** i sadrži:

- rezultate istraživanja u teoriji i praksi menadžmenta
- relevantne primere prakse, "case-study"
- odgovore na pitanja menadžera
- prikaze aktuelnih knjiga, monografija, studija
- razgovore sa uspešnim menadžerima
- prezentacije firmi kroz osnovni identitet i rezultate

U časopisu se objavljuju radovi eminentnih naučnika i stručnjaka iz zemlje i inostranstva. Pozivamo Vas da i Vi svojim angažovanjem i sugestijama date doprinos radu časopisa "Management".
Obezbedite sebi prave informacije i rešenja iz oblasti menadžmenta.
Godišnja pretplata za časopis "Management" iznosi:

- **5.900,00 dinara** (u cenu je uračunat PDV).

Ubeđeni smo da će časopis "Management" biti važan faktor u postizanju Vašeg uspeha.

✂

NARUDŽBENICA za 2007. godinu
Pretplaćujem se na _____ kompleta časopisa “Management”:

Godišnja pretplata: 5.900,00 dinara
(u cenu je uračunat PDV)
☐ firma
☐ pojedinac
Iznos od _____ dinara:
☐ uplaćen na ŽR 840-1344666-69
(račun: poslati, ne slati)

Za potrebne informacije obratite se:
na tel: **011/3950-874**
Ova narudžbenica je neopoziva.
U slučaju spora nadležan je redovni sud u Beogradu.
Uz narudžbenicu obavezno dostaviti dokaz o uplati.

Kao pretplatniku časopis mi dostavite na ovu adresu:

_____
(Ime i prezime - Naziv firme)

_____
(Sektor - služba - telefon - fax)

_____
(Mesto, ulica, broj)

_____
(Žiro račun firme - broj čeka)

_____
(PIB Broj)

_____
(Datum) (M.P.)
(Potpis)

_____

Napomena: (Samo za fizička lica)
JMB _____
L.k. _____ izdata _____