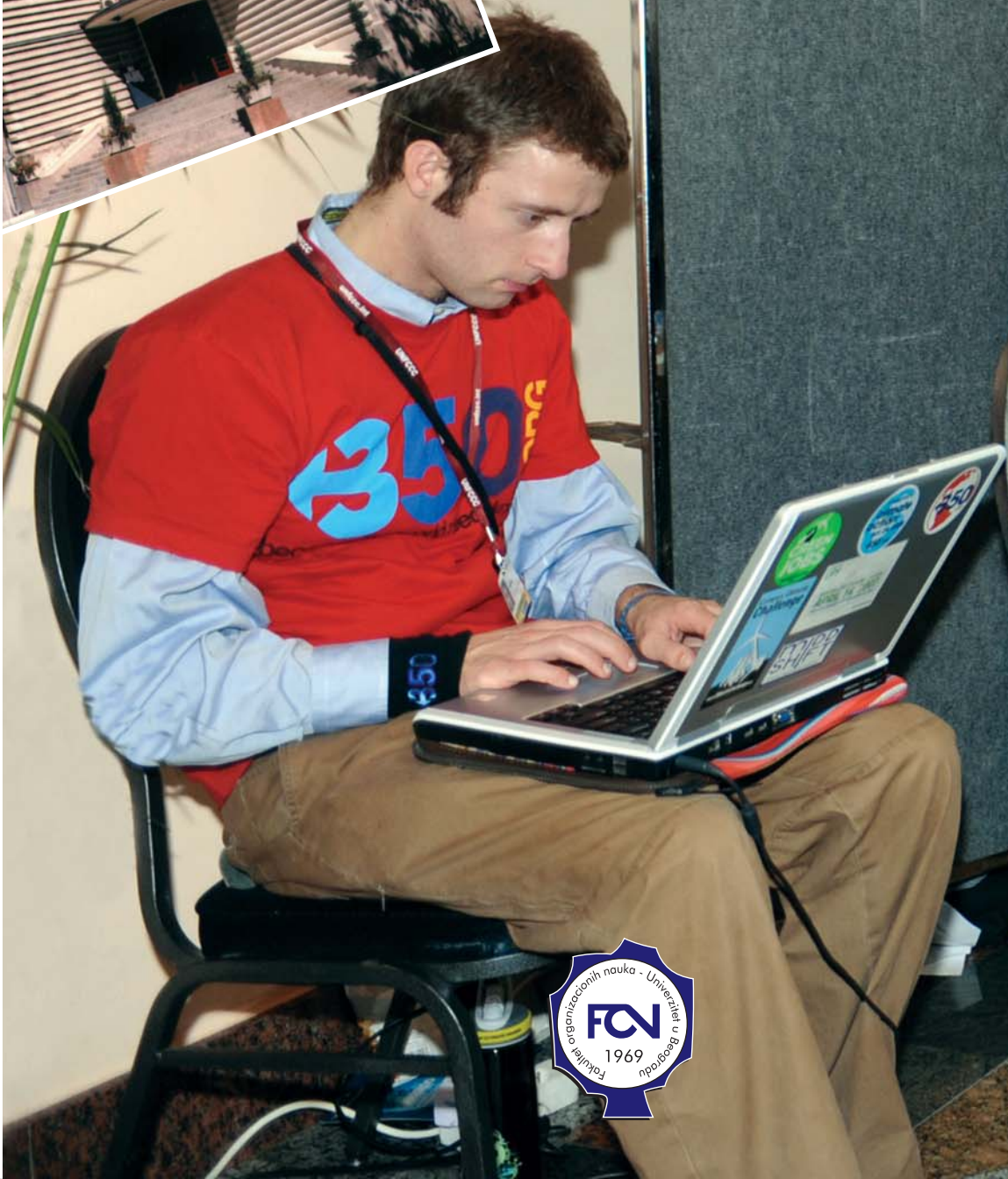


# management

2009 - 51



# management

Broj 51, Godina XIV  
April 2009.

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 Četković, 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, Chesh 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 Barjaktarović, 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 011/39 50-868  
E-mail: menage@fon.rs  
http://management.fon.rs

Časopis izlazi četiri puta godišnje ili po potrebi

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

- 5 Organizacija koja uči:  
Model organizacione strukture ili  
osobina organizacije**  
*Mirjana Petković*
- 13 Sistemi za elektronsko  
pregovaranje (ENS)**  
*Vojkan Vasković,  
Dario Kršić*
- 21 Upravljanje akcionim  
programima u cilju  
organizacionog razvoja**  
*Ljubomir Drakulevski,  
Leonid Nakov*
- 29 CRM koncept u funkciji  
unapredjenja direktnog  
marketinga**  
*Ivana Domazet,  
Jovan Zubović,  
Božo Drašković*
- 39 Model poslovne inteligencije  
za analizu prodaje**  
*Suzana Djukić,  
Ljiljana Kaščelan*
- 47 Pluralizam u kreativnom  
upravljanju razvojem organizacije**  
*Slavica Petrović*
- 59 Društvena odgovornost preduzeća  
i steikholder management**  
*Biljana Predić,  
Maja Ivanović-Đukić*
- 67 Analiza motivisanosti u  
upravljanju kompanijom  
Chemes A. S. Humenne**  
*Miloš Hitka,  
Maria Sirotiakova*

# Organizacija koja uči: model organizacione strukture ili osobina organizacije

UDK 005.71

Mirjana Petković

Ekonomski fakultet, Beograd

*U radu se polazi od dileme da li je organizacija koja uči novi pojavni oblik, odnosno model organizacionog dizajna, ili je u pitanju samo skup novih karakteristika koje treba razviti u nekom od postojećih, u literaturi i praksi poznatih, oblika ili modela organizacione strukture. Razrešavanje ove dileme autor nastoji da postigne tako što je prvo objašnjen pojam organizacionog učenja, na kojem se zasniva fenomen organizacije koja uči, vrste i proces učenja, da bi se logički nametnuo određeni zaključak kojim se daje odgovor na postavljenu dilemu. Polazni stav rada jeste da je sintagma »organizacija koja uči« zapravo opis karakteristika određenog modela strukture, a ne model kao takav.*

## Uvod u temu

Tema »organizacija koja uči« je sve prisutnija u domaćoj literaturi iz oblasti organizacije i menadžmenta. Budući da je znanje postalo superioran resurs koji će se, kako neki istraživači tvrde, u dogledno vreme naći u kompanijskim bilansima stanja<sup>[1]</sup>, koncept organizacionog učenja i na njemu baziran dizajn organizacije koja uči postali su pravi izazov za doktorante, magistrate i mastere, ali i za konsultante i menadžere. Iako je za svaku pohvalu veliko interesovanje za ovu temu, jer ona i simbolički nosi poruku da postoji svest o značaju učenja, primećuje se i određena konfuzija u tumačenju i razumevanju ove teme. Sve češće se na stručnim skupovima i javnim odbranama studentskih radova na različitim nivoima studiranja pokreće pitanje tipa: pa dobro šta je onda organizacija koja uči – novi model organizacione strukture ili osobina koju neki model ima ili treba da razvije. U tom smislu, nameću se i druga važna pitanja: da li se organizacija koja uči može predstaviti organizacionom šemom, koja je do sada bila jedini poznati način za predstavljanje modela organizacije, ili nam era znanja i učenja nudi nove mehanizme, kao što su socijalne mreže koje se predstavljaju brojem i gustom komunikacijom između delova organizacije, rukovodećih pozicija ili članova jednog tima.<sup>[2]</sup> U slučaju da organizacija koja uči nije poseban model organizacione strukture, da li se onda strukture razlikuju po tome koliko pogoduju/nepogoduju učenju, odnosno da li su neke strukture barijera za organizaciono učenje.

Neki autori tvrde da centralizovana struktura blokira učenje jer pojačava važnost sleda događaja iz prošlosti, a da nešto decentralizovanija struktura daje više prostora za kreativnost i eksperimentisanje što, po prirodi stvari, upućuje na zaključak da hijerarhija ne pogoduje učenju. Međutim, neka istraživanja su pokazala

da je efektivno i dugoročno učenje podjednako moguće u hijerarhijskim birokratskim strukturama kao i u decentralizovanim strukturama, što dovodi u sumnju zaključak da hijerarhija ne pogoduje učenju i govori u prilog onih autora koji tvrde da učeća organizacija nije zaseban model organizacione strukture već osobina modela.<sup>[3]</sup> Razlike u stavovima autora su logične i posledica su rigidnosti birokratske strukture, koja pruža najveći otpor promenama, ali to nikako ne znači da u birokratskim strukturama promene nisu moguće, odnosno da birokratske organizacije ne uče. Naprotiv, samo je potrebno stvoriti uslove za učenje i prilagoditi proces učenja. Ključno pitanje je kako podučavati birokratiju a da, pri tom, zadržimo potreban stepen hijerarhije koja je sinonim za red, disciplinu i efikasnost. Birokratske strukture su formalizovane i uređene prema pravilima tako da čvrsta pravila stvaraju neku vrstu unutrašnjeg ekvilibrijuma. Nonaka tvrdi da birokratija najbolje uči ako se taj ekvilibrijum poremeti. Za organizaciono učenje birokratskih organizacija bitno je da se razvije samosvest o neophodnosti učenja u mnogo većoj meri nego što trenutno postoji.<sup>[4]</sup>

Polazni stav u ovom radu je da »organizacija koja uči« nije poseban model organizacione strukture, nego da je to osobina modela koji može imati različite pojavne oblike (funkcionalni, divizionarni, mrežni, matrični i sl.). Ako bismo prihvatili stav da su organizacije koje uče ravne (nehijerarhijske), bez pravila i procedura, sa despecializovanim izvršiocima, kao što neki autori pišu, onda bismo morali da zaključimo da 90% organizacija, koje su hijerarhizovane i uređene, ne uče, odnosno da su neučeće organizacije, što bi bilo potpuno netačno. Za učenje u organizacijama njihova struktura jeste važna, ali je pored strukture potrebno ispuniti i druge uslove koji utiču na ponašanje zaposlenih: motivacija, upravljanje karijerom, klima i kultura učenja, liderstvo i dr.

Plan autora je da prvo objasni organizaciono učenje i proces učenja, zatim da definiše pojam organizacija koja uči i da na kraju pokuša da razreši iznetu dilemu.

## 1. Organizaciono učenje

Organizaciono učenje je mlad koncept u menadžmentu, koji se pojavio krajem 70-ih i početkom 80-ih godina XX-tog veka, sa ciljem da se objasne pojave do kojih je došlo pod uticajem novih trendova u organizacijama. Tradicionalna praksa vodećih kompanija, da se ulaže u razvoj kompetentnosti pojedinaca i favorizovanje istraživačko-razvojne funkcije, doživela je veliki neuspeh sa pojavom japanskih kompanija, koje su svoj uspeh zasnivale na integralnom procesu učenja i razvoja svih zaposlenih. Pokazalo se da su dugi periodi stabilnosti bili više posledica nedostatka prave konkurencije, nego kreativnog rada menadžera i eksperata iz istraživačko-razvojne funkcije. Zato su, u talasu transformacije i restrukturiranja ovih kompanija, tokom 1980-ih i 1990-ih godina, menadžeri za razvoj i stručnjaci iz IR sektora masovno otpušteni.<sup>[5]</sup> Koncept organizacionog učenja (Organizational Learning) i na njemu zasnovan koncept učeće organizacije (The Learning Organization) ili, u duhu našeg jezika, organizacije koja uči dovodi u vezu učenje sa performansama organizacije (preduzeća). Prema ovom konceptu, učenje je proces od kritične važnosti za opstanak i uspeh organizacija. U osnovi koncepta je zalaganje za radikalne promene u ponašanju menadžera i zaposlenih u organizacijama, koje treba da dovedu do promene samih organizacija, u smislu da se one od organizacija sa niskim performansama transformišu u organizacije sa visokim performansama. Suštinski, koncept organizacionog učenja podržava i generiše velike promene u preduzeću. Zbog toga se, u menadžment literaturi, organizaciono učenje često svrstava u koncepte organizacionih promena (restrukturiranja i revitalizacije preduzeća).

U literaturi iz organizacionog ponašanja organizaciono učenje se povezuje sa novim trendovima u organizaciji i potrebom da se objasne novi kompleksni fenomeni, kao što su vodstvo, organizaciona kultura, timovi i timski rad, osamostaljivanje zaposlenih i sl., koji treba da podrže organizaciono učenje. Ovde se organizaciono učenje vidi kao generator promena *kognitivne i biheviorističke prirode*, kao pokretačka sila koja proizvodi entuzijazam i organizacionu sposobnost za inoviranje i promene. U teoriji organizacionog ponašanja postoji *veza između koncepta individualnog i organizacionog učenja*. Analogno konceptu individualnog učenja, koji tumači da je učenje proces u kojem dolazi do stalnih promena ponašanja pojedinaca, koje nastaju kao rezultat iskustva i sticanja novih

znanja, može se tvrditi da je organizaciono učenje stalni proces promena koje znače unapređenja, inoviranja i poboljšanja u proizvodnji, uslugama, potrošačkom servisu, i drugim sektorima, koje nastaju kao rezultat iskustva i novih znanja do kojih je došla jedna organizacija.<sup>[6]</sup> Ono uvek ostaje u organizaciji bez obzira na promene i fluktuaciju zaposlenih.

Smatra se da su svi procesi u organizacijama sistemi koji uče.<sup>[7]</sup> U tom smislu, *organizaciono učenje se može definisati kao kontinuirani proces stvaranja i usavršavanja sposobnosti organizacija (preduzeća) za promene*. Koncept organizacionog učenja je promovisao kontinuirano učenje, koje uključuje učenje na sopstvenom iskustvu i iskustvima drugih. Suština je u tome da se ljudi u organizaciji inspirišu da stalno uče, ispituju, eksperimentišu, istražuju i menjaju mišljenje, stavove i pristupe pojavama i problemima u organizaciji. Na taj način, ljudi u organizacijama razvijaju svoje sposobnosti da anticipiraju potrebe potrošača i namere konkurenata, kao i da slušaju potrošače i ispunjavaju njihova očekivanja. Koncept organizacionog učenja obogatio je jezik menadžmenta terminima kao što su: sistemsko mišljenje, kreativan dijalog, timsko učenje, i otvorio novu perspektivu za razumevanje menadžerske uloge. Menadžerima se sugeriše da napuste pristup »problem solving« (menadžer je onaj koji rešava problem) i da vide sebe kao ljude koji stalno iznova remodeliraju organizaciju. Koncept organizacionog učenja sugeriše drugačiju vrstu učenja (generativno učenje), od onoga što predstavlja menadžersku rutinu (adaptivno učenje).<sup>[8]</sup>

Smatra se da je era učenja u menadžmentu otpočela 1990 godine, sa pojavom knjige Peter-a Senge-a (Sloan School of Management, MIT) pod simboličnim naslovom »Peta disciplina« (The Fift Discipline), u kojoj autor opisuje pet novih »tehnologija kompetentnosti«, putem kojih »organizacije kontrole«, mogu postati organizacije koje uče. Sistemsko mišljenje, lične veštine, mentalni modeli, učestvovanje u oblikovanju vizije i timsko učenje su bazične dimenzije u oblikovanju organizacija koje veruju u moć učenja.<sup>[9]</sup> Senge-ov rad je bio dobar početak za razumevanje koncepta i afirmisanje organizacije kao sistema koji uči. U okviru Sloan School of Management osnovan je centar za organizaciono učenje (Organizational Learning Center – OLC), koji je najpoznatiji u svetu, i koji okuplja istraživače sa brojnih univerziteta i poslovnih škola. Njihova empirijska istraživanja u organizacijama širom sveta omogućila su im da opišu organizaciju koja uči, da identifikuju njene osnovne karakteristike, da naprave razliku između organizacija koje uče na pravi način i onih koje uče na pogrešan način, da upute na dizajn organizacije i kulture pogodne za uče-

nje i da, na osnovu toga, kreiraju obrazac organizacije kao sistema koji uči. Naša dalje izlaganja o ovoj temi će se zasnivati na istraživanjima OLC.

## 2. Vrste organizacionog učenja

Smatra se da su sve organizacije sistemi koji uče, ali da se međusobno razlikuju prema načinu kako uče, odnosno prema načinu kako se prilagođavaju promenama u okruženju. Neke organizacije uče tako što koriste postojeće prakse ponašanja, a druge u potpunosti odbacuju stare i usvajaju nove. Jedne uče eksploativno a druge eksplorativno.<sup>[10]</sup> I jedne i druge polaze od vlastitog iskustva iz prošlosti, iskustva i prakse sličnih organizacija, i procenjuju svoje sposobnosti za promene ponašanja. Rani istraživači u ovoj oblasti Chris Argyris, profesor na Harvardskoj poslovnoj školi (Harvard Graduate School of Business) i Donald A. Schön, profesor na Massachusetts Institute of Technology, u svojoj poznatoj knjizi „Organizational Learning: A Theory of Action Perspective” (1978) objašnjavaju da postoje dva nivoa učenja, učenje u jednom krugu (single-loop learning) koje se zasniva na sposobnosti da se detektuju i koriguju greške u aktivnostima, a u okviru postavljenog seta pretpostavki, što predstavlja adaptivno učenje, i učenje u duplom krugu (double-loop learning) koje se zasniva na sposobnosti da se proverí ispravnost bazičnih pretpostavki, što predstavlja generativno učenje.<sup>[11]</sup> *Adaptivno učenje*, ili učenje u jednom krugu, je vrsta učenja kada organizacija prilagođava svoje ponašanje promenama u okruženju, tako što u okvirima postojeće strategije, dizajna i kulture preduzima određene manje intervencije, da bi se prilagodila. Rezultat adaptivnog učenja je reaktivno ponašanje organizacije, što znači da se organizacija prilagođava nakon što su se promene u okruženju već desile. One uče tako što koriste tuđa dobra iskustva da bi korigovale neke dimenzije u postojećem modelu strukture i ponašanja, na primer smanjuju stepen formalizacije i delegiraju autoritet na niže rukovodioce kao i na nerukovodioce, da bi se problemi rešavali tamo gde i nastaju. *Generativno učenje*, ili učenje u dva kruga, u suštini predstavlja dvostruko učenje: odučavanje od starog i učenje novog. Senge je ovaj proces definisao kao »učenje kako se uči«. To je delikatan proces koji se sastoji u odbacivanju već naučenog i usvajanju novog, koji podrazumeva promene u glavama ljudi, njihovih stavova, pretpostavki i sistema vrednosti. Generativno učenje je kognitivni napor vezan za proces invencije, imaginacije i kreacije. U organizacijama generativno učenje ima za rezultat dubinske, velike i radikalne promene. Ono generiše promenu bazičnih karakteristika samog modela organizacije.

Razvoju koncepta organizacionog učenja doprineo je i japanski autor Ikujiro Nonaka, koji je sa koautorom Tekeuchi-om (1995) razvio model organizacionog učenja koji objašnjava proces konverzije jednog oblika znanja u drugi: implicitno i eksplicitno znanje. Subjektivno ili implicitno znanje se može transformisati u eksplicitno znanje putem procesa eksternalizacije. Na taj način se subjektivno, lično odnosno implicitno znanje transformiše u određenu formu procedura, pravila, uputstava, odnosno u eksplicitno znanje organizacije, a zatim se eksplicitno znanje može konvertovati u implicitno znanje putem procesa internalizacije. Najčešći oblici internalizacije su *učenje kroz praksu, obuke i treninzi zaposlenih*. Nonaka i Tekeuchi su objasnili još dva procesa konverzije znanja: proces socijalizacije koja se odnosi na prenošenje implicitnog znanja sa jednog na drugog člana organizacije, i proces kombinacije koji podrazumeva kombinovanje i sistematizovanje eksplicitnog znanja, u cilju širenja kroz organizaciju. Prema ovom modelu, kreiranje znanja i organizaciono učenje se sprovodi kroz beskonačnu spiralu socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije.<sup>[12]</sup>

Ishod generativnog učenja je inovacija i promena, što znači da je generativno učenje isto što i stvaralaštvo. Veština stvaralaštva se ogleda u otkrivanju i vrednovanju onih faktora koji generišu život organizacije, i onih procesa koji su za organizaciju najvredniji. Sadržaj generativnog učenja, prema Senge-u, čine generativni razgovori, koji pomeraju granice vrednovanja postojećeg (šta organizacija jeste) na predviđanje onoga šta bi organizacija mogla da bude. Stvaralaštvo zahteva emotivnu i kognitivnu energiju da bi se stvorila pozitivna predstava o željenoj budućnosti. Proističe da je organizaciono učenje generativno učenje, koje uključuje pet novih tehnologija učenja:<sup>[13]</sup>

- *Sistemska mišljenje* unosi sistemsku perspektivu u posmatranje pojava i procesa u organizaciji. Suština je u tome da se posmatra celina organizacije a ne samo izolovani delovi. Kada su ljudi u organizaciji osposobljeni da *razumeju organizaciju kao celinu* ili sistem sastavljen od međusobno zavisnih i povezanih delova, onda će oni moći da uče iz uzročno-posledičnih odnosa, koji čine način funkcionisanja njihove organizacije.
- *Lične veštine* se razvijaju usavršavanjem zaposlenih. Organizacija koja uči razvija praksu permanentnog učenja, kako na bazi postignutih uspeha, tako i iz učinjenih grešaka. Sposobnost percepcije ljudi u organizaciji vodi ka stalnom preispitivanju vlastitih stavova, učenju i promeni ponašanja.
- *Mentalni modeli* su lične predstave ili slike koje ljudi imaju o svetu, pojavama i procesima. To su nataložena saznanja i iskustva koja deluju iz dru-

gog plana, tj. iz podsvesti, utiču na određeno ponašanje pojedinaca u organizaciji. Ljudi menjaju predstave o pojavama i procesima u organizaciji onda kada o njima saznaju različito od onoga što su znali, ili imaju drukčije iskustvo. Radeći zajedno ljudi međusobno uče i modifikuju svoje mentalne modele.

- *Učestvovanje u kreiranju vizije (zajednička vizija)*, podrazumeva edukaciju i osposobljavanje zaposlenih da razumeju ideju i da imaju svest o njenoj korisnosti. Da bi bili podržavaoci i promoteri vizije zaposlene treba uključiti u njeno kreiranje.
- *Timsko učenje* je sinergetski efekat timskog rada, koji unapređuje način razmišljanja, promenu mentalnih modela, odbacivanje predrasuda i stereotipa. Timski rad podstiče dijalog, suprotstavljanje mišljenja i generisanje originalnih rešenja.

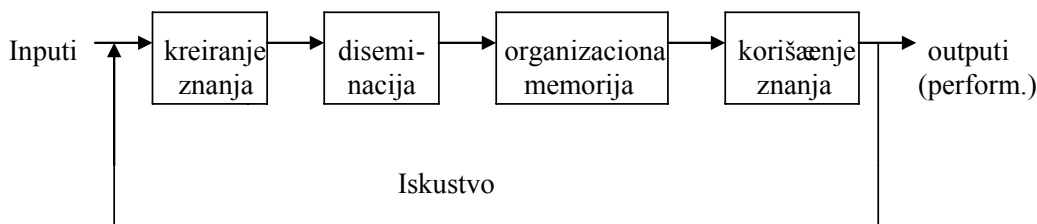
Koncept organizacionog učenja je doprineo usponu *internog preduzetništva (intrapreneurship)*, koje se ogleda u spremnosti ljudi u organizacijama da međusobno saraduju u okviru radnih grupa i timova, da u interaktivnim odnosima razmenjuju znanje i iskustvo, da uče i razvijaju svoje sposobnosti, kako bi mogli da se uključe u nestrukturirane i neprogramirane aktivnosti u organizacijama. Interni preduzetnici su ljudi u fabrikama i pogonima, koji redefinišu tehnološke procese, remodeliraju procese rada, redizajniraju radna

mesta, unapređuju kvalitet, povećavaju produktivnost rada, i sl. Proističe da su organizaciono učenje i interno preduzetništvo generički faktori u organizacijama visokih performansi.<sup>[14]</sup>

### 3. Proces organizacionog učenja

Za razumevanje procesa učenja u organizacijama pomaže sistemski pristup, prema kojem je organizacija složen sistem sastavljen iz međusobno povezanih delova, i koji je otvoren prema okruženju. Polazeći od organizacije kao sistema koji uči može se zaključiti da je učenje integrativni proces koji prožima celu organizaciju. Proces učenja, kao i drugi procesi u organizacijama, ima svoj tok, što znači da se učenje u organizaciji odvija postupno, ili po fazama.

Većina studija o organizacionom učenju se bave pretežno istim aktivnostima procesa učenja, s tim što ih pojedini autori različito grupišu, pa se u literaturi sreću modeli procesa učenja struktura u tri faze (kreiranje, diseminacija, korišćenje), odnosno u četiri faze (akvizicija, distribucija informacija, interpretiranje informacija, memorisanje.<sup>[15]</sup> Suštinski, između ovih modela nema bitne razlike, tako da se može kreirati jedan *integralni model organizacionog učenja* strukturiran u četiri faze: počinje se sa kreiranjem znanja (1), zatim se vrši širenje znanja kroz organizaciju (2), nakon toga znanje se memoriše (3), i na kraju sledi njegovo korišćenje (4), kao što je prikazano na slici 1.



**Slika 1:** Model učenja

Prva faza: *kreiranje znanja* - organizacije prikupljaju informacije iz internih i eksternih izvora, zatim ih obrađuju i daju njihovu interpretaciju. Pravo znanje je više od same informacije. Ono uključuje značenja koja sadrže informacije kao i poruke koje često nisu očevidne. Zato je za kreiranje znanja veoma važno ko interpretira prikupljene informacije.

Druga faza: *diseminacija znanja* - organizaciono učenje je kolektivno učenje. Otuda proces organizacionog učenja podrazumeva da se znanje širi kroz organizaciju, i da bude dostupno svima. Dva su osnovna oblika diseminacije znanja u organizacijama: *formal-*

*ni*, kada se znanje širi na propisan način, primenom utvrđenih metoda, načina i sredstava, i *neformalni*, kada se znanje prenosi u neformalnim odnosima između zaposlenih.

Treća faza: *memorisanje znanja* - organizaciona memorija predstavlja kritičan faktor u procesu organizacionog učenja. Osnovna razlika između individualnog i organizacionog učenja je u tome što je *individualno znanje svojina pojedinca, a organizaciono znanje je resurs organizacije*. Zato organizaciono znanje mora biti sačuvano u vlasništvu organizacije. Organizacionu memoriju čine pisani dokumenti, kao što su statut i pravilnici,

strategije i planovi, odluke, monografije, i sl.; kao i nepisana pravila ponašanja, kao što su norme, standardi, žargon, stil i drugi elementi organizacione kulture.

Četvrta faza: *korišćenje znanja* - faza korišćenja znanja sadrži aktivnosti implementacije naučenog. Ishod ove faze treba da bude promena ponašanja pojedinaca i promena ponašanja organizacije, odnosno *opšti porast individualnih i organizacionih performansi*. U ovoj fazi formira se novo iskustvo, koje će postati koristan izvor informacija u ponovljenom procesu učenja u samoj organizaciji, kao i za druge organizacije, koje u procesu učenja koriste *benčmarking*. Uloga *benčmarkinga* u konceptu organizacionog učenja je u tome da se dođe do korisnih informacija o drugima koji su bolji i koji primenjuju superiornije procese rada. Poređenje sa drugima koji bolje i efikasnije obavljaju poslovnu aktivnost je veoma popularan metod samoocenjivanja snaga i sposobnosti, i prikupljanja informacija i znanja koje su kreirali najbolji i najuspešniji. Benčmarking je u stvari *komparativna analiza*, u kojoj se organizacija poredi sa najboljim u grani, kojom se dolazi do informacija i znanja kako najbolji postižu visoke performanse i pronalaze načini kako postati organizacija sa visokim performansama.

#### 4. Organizacija koja uči

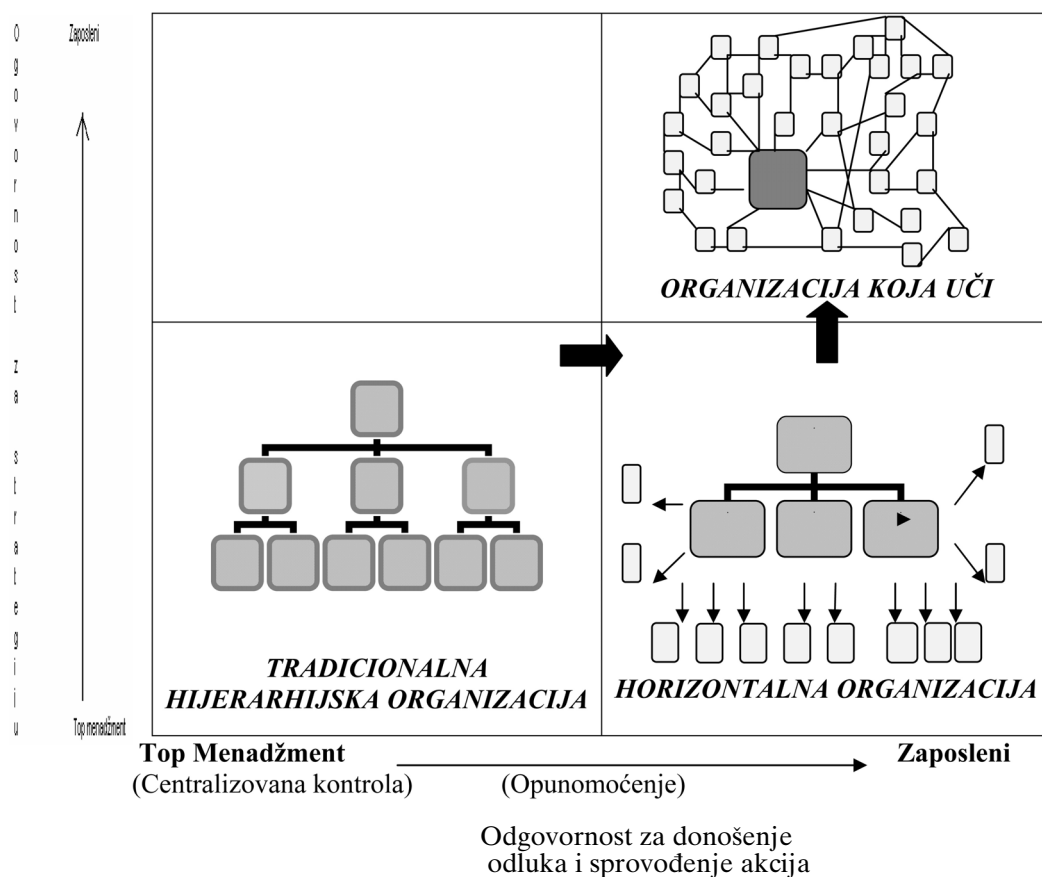
Ako pođemo od prethodnih definicija organizacionog učenja, vrsta i procesa učenja, onda se kao logična definicija nameće da je organizacija koja uči organizacija koja ima potencijal za razvoj organizacionog učenja i koja karakteristikama svojih bazičnih dimenzija, kao što su stepen formalizacije ponašanja, stepen centralizacije autoriteta, stepen standardizacije procesa, mehanizmi koordinacije, i dr., stvara uslove i ohrabruje zaposlene da kontinuirano uče i da se usavršavaju. Organizacija koja uči aktivno kreira, transferiše, čuva i koristi znanje da bi usavršila svoje sposobnosti, izgradila nove kompetencije, omogućila prilagođavanje promenama u okruženju i ostvarila superiorne performanse. Organizacija koja uči promovise razmenu informacija između zaposlenih i kreira uslove za njihov stalni razvoj i napredovanje. Na taj način se smanjuje rigidnost a povećava fleksibilnost organizacija, odnosno smanjuje stepen birokratizacije organizacije, što jeste ključna barijera za učenje. Prema Senge-u, „Organizacija koja uči je organizacija koja neprestano proširuje svoju sposobnost za stvaranje sopstvene budućnosti. Za nju nije dovoljno samo da opstane. Organizacija koja uči nema samo za cilj direktno ostvarivanje planiranih poslovnih performansi, već i ostvarivanje višeg nivoa kompetencija, na prvom mestu zaposlenih a onda i same organizacije“.<sup>[16]</sup>

Konsultanti se često suočavaju sa brojnim pitanjima, dilemama i sumnjama koje im izražavaju ljudi iz prakse, tipa: »kada bih naišao na nju kako bih znao da je to organizacija koja uči«? Zaista ovo pitanje može da postavi svako od nas. Kako ćemo znati da li je organizacija koju analiziramo organizacija koja uči. U literaturi postoje brojni opisi organizacija koje se mogu smatrati organizacijama koje uče, ili su na putu da to postignu. Najčešće se koriste gore opisane Sengeove discipline kao test provere da li je neka organizacija učeća ili je na putu da to bude. Pragmatičniju formulu za proveru osobine organizacije dali su konsultanti sa Sloan School of Management koji su utvrdili da sve uspešne kompanije primenjuju u osnovi manje više isti obrazac, da bi se razvile u organizaciju koja uči. Slično Sengeu, koji inače pripada istoj školi, konsultanti se fokusiraju takođe na pet elemenata: (1) lider sa jasnom vizijom; (2) detaljan i merljiv plan akcija; (3) brza razmena informacija; (4) inventivnost; (5) sposobnost za sprovođenje akcija u delo. Formula za stvaranje organizacije koja uči (OKU) glasi: *OKU = Lider sa vizijom x Plan/Metrika x Informacija x Inventivnost x Implementacija*.

Organizacije koje imaju navedenih pet elemenata su na putu da postanu organizacija koja uči. Da bi zaista to i postale, svaki element treba popuniti pravim sadržajem.<sup>[17]</sup> U svakom slučaju, fokus je na osobinama organizacije, koje se ogledaju u karakteristikama stila liderstva, razvijenosti i zrelosti zaposlenih da prihvate autoritet za širenje vizije i timski rad, da menjaju stavove, vrednosti i mentalne modele, da se preduzetnički ponašaju, tako što će da kreiraju nove ideje, ili nove proizvode i usluge.

Kada znamo po čemu se prepoznaje organizacija koja uči, pokušajmo da odgovorimo na pitanje da li je to novi model organizacije ili je to samo nova osobina koju treba razviti u modelu. Oslonićemo se ovde na metaforu „rama i slike“, koja se često koristi u filozofiji hrišćanstva, naročito u pravoslavlju, kada se objašnjavaju slavski obredi. Ram je folklor, a slika je smisao ili sadržaj obreda.

Ram bez slike je ništa, ali slika bez rama ne gubi smisao. Analogno tome, organizaciona arhitektura kao ram je puka organizaciona šema, koja ništa ne znači dok ne vidimo sliku organizacije, koju čine procesi i sistemi. U tom smislu, neke stavove iz literature treba dovesti u sumnju, zato što krajnje pojednostavljeno i šablonski neke modele strukture apriori i bez mere proglašavaju nepodobnim za učenje, na primer birokratiju. S druge strane, plitke strikture apriori smatraju pogodnim za učenje (slika2).<sup>[18]</sup>



**Slika 2:** Evolucija organizacije koja uči

Prema Daftu, organizacije su prošle određeni evolutivni proces, u tri faze: (1) od hijerarhijski strukturiranih sistema koji su svoj uspeh gradili na birokratiji, u kojima odgovornost za donošenje odluka i kontrolu sprovođenja akcija ima top menadžment, (2) preko hijerarhijski uređenih sistema koji svoj uspeh grade na interfunkcionalnim timovima i osamostaljivanju zaposlenih za preuzimanje autoriteta, i (3) do organizacionih sistema kao učećih organizacija koje svoj uspeh baziraju na procesnim timovima i strateškoj odgovornosti zaposlenih. S pravom se može postaviti pitanje koliko je organizacija danas u fazi (3).

Pouzdanost se zna da je svaka organizacija, prema metafori »rama i slike« manje ili više birokratska. Prema slici 2, rama je kao u fazi (1) a slika je sledeća: visoka horizontalna i vertikalna specijalizacija, standardizovani procesi, formalizovano ponašanje i nefleksibilnost. Posledice ovakve slike po organizaciono učenje su sledeće:<sup>[19]</sup> bilo koja informacija, ma koliko objektivna, koja može ugroziti trenutni hijerarhijski sistem nije dobrodošla; određene informacije imaju loš protok i najčešće ne dođu do onih koji bi iz njih najviše

naučili; spora implementacija određenih odluka. Kada upoznamo sliku birokratije, onda ne moramo nezostavno da menjamo rama da bismo promenili sliku, jer sa promenom rama bez promene slike ne bismo stvorili uslove za razvoj organizacije koja uči. Zato treba da podučavamo birokratske modele kako da postanu učeće organizacije, ili kako Senge kaže da »nauče kako da uče«. Treba smanjiti stepen birokratizacije da bi se povećala brzina učenja birokratskih modela i na taj način održala hijerarhija bez koje ne može opstati ni jedna organizacija.

## ZAKLJUČAK

Naučno područje menadžmenta i organizacije je veoma podložno uticajima »mode«. Od pojave naučnog menadžmenta do danas u literaturi su zabeleženi mnogi »revolucionarni« izumi, koji nisu imali naučno utemeljenje i koji nikada nisu potvrđeni u praksi. Izneti stavovi u ovom radu imaju uporište u istorijskom razvoju teorija i koncepata, ne samo u nauci menadžmenta i organizacije nego i u drugim oblastima nauke. Novi koncepti nastaju na nedostacima prethodnih, tako što razvijaju nove različite pristupe istom problemu i



kao konzistentan i zaokružen sistem učenja predstavljaju novu paradigmu. Ista stvar je sa konceptom »organizacija koja uči«, ili »učea organizacija«. Organizacije su, da bi opstale, morale stalno da se menjaju. Danas, u eri informatizacije i visokog tempa promena u okruženju, kada se znanje udvostručuje godišnje, one moraju da se menjaju brže. U tome je osnovna razlika u njihovom učenju, a brzina je postala njihova osnovna sposobnost ili kapacitet. U tom smislu, nije korektno tvrditi da su birokratske organizacije modeli koji ne uče, a da su debirokratizovani modeli organizacije koje uče. Kao što je u prethodnoj analizi pokazano, model je samo ram, a suština modela je u slici, odnosno u osobinama sistema i procesa koji se u tom modelu (ramu) odvijaju. Svaka organizacija će biti učeća ako se dizajnira tako da ne postoje prepreke za učenje i širenje znanja kroz organizaciju, za protok informacija, za satisfakciju zaposlenih, za rešavanje problema tamo gde su i nastali. To znači da birokratski modeli danas ne mogu opstati sa osobinama od pre vek i po, ali da opstaju sa osobinama koje su unapredile njihove potencijale za promene i prilagođavanje okruženju. Ford Motors Co., kao oličenje »tejlorizma« i sinonim za birokratsku organizaciju je itekako bila učeća organizacija. Pre jednog veka, sa promenom načina rada tako što je uvela Taylorov-e izume, standardizaciju procesa i rad na pokretnoj traci, ova kompanija je postala paradigma učenja i masovne proizvodnje. Danas je ona i dalje učeća organizacija, samo što je morala, da bi povećala svoje kapacitete za brže učenje i reaganje na promene, svoju birokratsku strukturu da nadogradi timovima. Autor ovog rada ima zadovoljstvo da primeti da nije usamljen u svojim stavovima, budući da se u savremenoj literaturi mogu naći radovi autora koji imaju sličan pristup razvoju novih teorija i koncepta u menadžmentu i organizaciji.<sup>[20]</sup>

## LITERATURA

- [1] Miles, E.R, Snow, C. Ch, Mathews, A. J, Miles G., Coleman J. H, *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*, in Osland J., Kolb D., Rubin I., *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall, 2001.
- [2] Aleksić Mirić A, „Primena analize društvenih mreža u istraživanjima organizacionog dizajna“, XXXV Simpozijum o operacionim istraživanjima SimOpIs (2008)
- [3] Dierkes, M., Berthoin Antal,A.,Child, J., Nonaka,I., *Handbook of Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2001

- [4] Ibid
- [5] Luthans F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1989.
- [6] Greenberg J., Baron R., Ponašanje u organizacijama-Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
- [7] E.Nevis, A.DiBella, J.Gould, (1995), *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter
- [8] Senge P., *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990.
- [9] Ibid
- [10] Petković M, Aleksić A.,„Perspektive eksploatacije i eksploatacije u procesu redizajna“, Menadžment tehnologije i inovacija: Ključni faktor superiornih operacija i konkurentnosti, ISBN 86 - 7680- 096 - 0. str. 33-38 (2006)
- [11] Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications , Inc 2006
- [12] Nonaka, I., 1991, "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 96; Nonaka, I., 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol, 5, No.1, 14-37; Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge Creating Company*, New York: McGrawHill
- [13] Senge P., *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990.
- [14] Bird B., *Enterpreurial Behavior*, Scott, Foresman and Company Glenview, Illinois, 1989.
- [15] E.Nevis, A.DiBella, J.Gould, (1995), *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter
- [16] Peter M. Senge, *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990., s 19
- [17] Više o ovome u Petković M., *Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
- [18] Daft R., *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, 1998., str. 346
- [19] Dierkes, M., Berthoin Antal,A.,Child, J., Nonaka,I., *Handbook of Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2001
- [20] Grant, R.M., 2008, *The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us?* *Long Range Planning* (41), 469 - 428.

# Sistemi za elektronsko pregovaranje (ENS)

UDK 005.574 ; 004.738.5:339

Doc. dr **Vojkan Vasković<sup>1</sup>**, **Dario Kršić<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Tehnički Fakultet Bor

<sup>2</sup> Magistrant Fakulteta Političkih Nauka

*Elektronsko poslovanje predstavlja širok pojam, gde se upotrebom savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) povezuju poslovni partneri. Sama komunikacija nije dovoljna da bi se uspostavio poslovni odnos, već je potrebno da partneri u komunikaciji raspolažu tehnologijama i alatima za automatizovano pregovaranje. Sistemi za elektronsko pregovaranje (Electronic Negotiation Systems: ENS) posebno su značajni u domenima nabavki, sa posebnim naglaskom na nabavke u javnom sektoru. U ovom radu analiziraju se prednosti korišćenja ENS u procesima pregovaranja i daje se pregled, kao i osnovne karakteristike nekih od najpoznatijih sistema za elektronsko pregovaranje.*

## Uvod

Prvi sistemi za elektronsko pregovaranje preko Interneta bili su konfiguratori, postavljeni na sajtovima, koji su se bavili prodajom računara. Ovi alati su predstavljali osnovu na kojoj se zasnivala prodaja računara preko Interneta. Omogućavaju da svako ko želi da nabavi računar preko Interneta može sam da konfigurira mašinu to jest da odabere elemente i delove računara tako što odabira delove računara a softver koji se nalazi u pozadini sajta analizira da li je moguće sklopiti računar sa odabranim delovima. Ovde je omogućeno korisnicima koji kupuju računar da na bazi količine novca optimizuju performanse računara jer softver u pozadini izračunava ukupnu cenu izabranih komponenti. Danas ovakvih alata ima sijaset, s raznim pomoćnim programima (inteligentnim softverskim agentima). Zadatak im je da korisnik, prema zadatim pravilima, može sam sebi da formira računar (ili bilo koji drugi uređaj ili mašinu) i vidi koliko će to da ga košta. Međutim, konfiguratori su samo jedan od niza sistema za e-pregovaranje preko Interneta. Uz njih postoje još i sistemi podrške pregovorima (*Negotiation Support Systems: NSS*) i sistemi podrške u odlučivanju (*Decision Support Systems: DSS*). To su softveri kreirani da pruže pomoć pregovaraču tokom svih ili samo nekih faza pregovora i mogu se kategorisati na mnoštvo načina. ENS se razlikuju od nekih drugih informacionih sistema u nekoliko ključnih aspekata. Pre svega, usmereni su na mrežu i zavise od neprestane povezanosti s Internetom. Potom, omogućavaju čvrstu vezu poslovnih procesa unutar i van preduzeća (npr. upravljanje lancem snabdevanja), te veliki broj sistema za pristup s bilo kog mesta. Njihov interfejs sa korisnicima je omogućen pomoću veb pretraživača; lak je za razumevanje i zajednički kod mnogih različitih aplikacija. Osim ENS sistema, video konferencije (*Video Conferencing*) često služe u ekonomskim ili

političkim pregovaračkim procesima, a pošto se tokom svih faza pregovaračkog procesa koriste informacione i komunikacione tehnologije, reč je o vrsti elektronskog pregovaranja. Istorija video konferencije traje decenijama, tačnije od 1956. godine, kada je firma *AT&T* u Sjedinjenim Američkim Državama isprobala svoj izum – video telefon (*Picturephone*). Četrnaest godina kasnije, korisnici video telefona *AT&T* plaćali su mesečnu pretplatu od 180 \$, a već 1971. godine, preduzeće *Ericsson* demonstriralo je svoj proizvod – transatlantski video telefon nazvan *LME*. Prva prava video konferencija izvedena je sa analognom *TV* i satelitima, a zatim sa digitalnim sistemima, te upotrebom kompjuterskih sistema. Upotrebljavane su već rutinski 80-ih godina XX veka od strane multinacionalnih kompanija. Danas je signal kojim se vrši prenos slike i zvuka digitalan, te može biti poslan na različite načine. Video konferencija najčešće se izvodi unutar lokalne mreže (npr. *LAN*) ili preko javne telefonske mreže (najčešće *ISDN* zbog finansijske isplativosti i zadovoljavajućeg kvaliteta prenosa).

## Funkcije i aktivnosti ENS

Sistemi pregovaranja koji se koriste na Internetu, razlikuju se od sistema koji se koriste na samostalnim kompjuterima i mrežama koje pokrivaju velike oblasti po mehanizmima i tehnologijama za primenu. Neki od ovih sistema olakšavaju komunikaciju, a ostali su aktivni posrednici. Takođe postoje sistemi koji olakšavaju zajedničku pripremu sadržaja dokumenata (*Schoop i Quix 2001*), te sistemi koji omogućavaju pregovaračima da iznesu ponude koje se prosleđuju stručnjacima (*Cybersettle 2000, NovaForum 2000*). Zajednička osobina softvera koji je namenski napravljen za e-pregovaranje i sisteme koji imaju sastojke e-pregovaranja jeste da su raspoređeni na Internetu i u stanju su da podržavaju, pomažu ili zamene jednog

ili više pregovarača, posrednika ili pomoćnika. Oni se, kao što je navedeno, nazivaju *sistemi e-pregovaranja (ENS)*, slično sistemima e-trgovine, e-poslovanja ili e-tržišta.

ENS se može definisati kao softver koji koristi Internet tehnologije, a postavljen je na Internetu i ima jednu ili više od sledećih sposobnosti:

- a) podržava odlučivanja i davanje ustupaka,
- b) predlaže ponude i sporazume,
- c) procenjuje i kritički sagledava ponude i protivponude,
- d) strukturno uređuje i organizuje proces,
- e) pruža informacije i stručno mišljenje,
- f) olakšava i organizuje komunikaciju,
- g) pomaže u pripremi sporazuma,
- h) pruža pristup pregovaračkom znanju.

ENS kao softveri postavljeni na Internetu, koji su u stanju da pomognu jednom ili više pregovarača, posrednika ili pomoćnika, omogućavaju upotrebu e-pošte (*e-mail*), časkanje (*chat*) i video tehnologiju, kao i automatske pregovore i aukcije. U nekim procesima, uloga ENS je pasivna (*e-mail* i video). Napredniji sistemi aktivno učestvuju u procesu, uključujući procenu posledica datih ponuda, predloge za nove ponude i sporazume kao i kritičku procenu protivponuda.

Ukupna uloga i ponašanje ENS u pregovorima od ključne su važnosti prilikom njihove izrade i upotrebe. Dok se pasivni sistemi mogu shvatiti kao brzi i usavršeni prenosioci poruka, aktivni sistemi mogu da pružaju podršku, olakšavaju rad i posreduju. Sistemi koji mogu da pristupe i obrade znanje i koji su u stanju da rade nezavisno od svojih korisnika poseduju izvesni

nivo inteligencije i mogu biti proaktivni. Iz ove perspektive, možemo razlikovati tri velike vrste ENS:

1. *Pasivni sistemi* - koji olakšavaju komunikaciju i interakciju korisnika koji se nalaze na različitim mestima i iznošenje njihovih ideja, ponuda i argumenata. Ovi sistemi takođe mogu da pružaju podršku prikupljanja, organizovanja i obrade informacija. Pasivni sistemi kao što su *e-mail* i *čēt*, ne bave se načinom na koji nastaje ovaj sadržaj kao ni upotrebom resursa koji su potrebni za dati sadržaj.
2. *Sistemi aktivnog olakšavanja-posredovanja* - pomažu korisnicima prilikom uobličavanja, procene i rešavanja teških problema, donošenja ustupaka i stvaranju ponuda, i prilikom procene procesa i sporazuma. Ovi sistemi po pravilu slede model procesa pregovora kojima se korisnici moraju prilagoditi. Oni takođe imaju komponente za strukturiranje problema i rešenja, kao i za procenu ponuda i stvaranje protivponuda. Modeli ugrađeni u aktivne sisteme su modeli problema, pregovarača i samog procesa.
3. *Sistemi proaktivne intervencije-posredovanja* - imaju iste sposobnosti kao sistemi aktivnog olakšavanja-posredovanja, ali su takođe u stanju da koordinišu aktivnosti pregovarača, kritički sagledavajući njihove aktivnosti, kao i da iznose predloge po pitanju toga kakvu ponudu treba izneti ili kakav sporazum treba da se prihvati. Da bi pružili ove mogućnosti, sistemi aktivne intervencije-posredništva pristupaju i koriste baze podataka te se služe sredstvima inteligentnih softvera koji nadgledaju pregovarački proces kao i pojedinačne aktivnosti pregovarača.

Funkcije	Aktivnosti
Prenos i skladištenje	<b>Komunikacija, iznošenje i interakcija</b> Prenos informacija između heterogenih sistema; skladištenje u raspoređenim sistemima; bezbednost
Pretraga i vađenje	Vađenje, odabir, poređenje i sakupljanje podeljenih informacija
Formatiranje, iznošenje i interakcija	Formatiranje podataka radi upotrebe u ostalim sistemima; vizuelizacija podataka, iznošenje alternativnih podataka, interakcija korisnik-sistem

<b>Funkcije</b>	<b>Aktivnosti</b>
<p>Formulisanje problema odlučivanja</p> <p>Tehnički podaci o donosiocu odluka</p> <p>Strategije i taktike</p>	<p><b>Problem odlučivanja i pregovarača</b> Formulisanje i analiza problema odlučivanja; izvodljive alternative; prostor za donošenje odluka, merenje</p> <p>Tehnički podaci o pojmovima koji opisuju donosiocce odluka; želje; mere za alternativno poređenje; modeli i stilovi pregovarača</p> <p>Procena i odabir početnih strategija i taktika</p>
<p>Oblikovanje i procena ponuda i poruka</p> <p>Analiza partnera</p> <p>Šta ako, osetljivost i analiza stabilnosti</p>	<p><b>Proces</b> Uobličavanje ponuda i ustupaka: analiza poruka i argumenata; modeli argumentovanja</p> <p>Oblikovanje i provera modela partnera u pregovorima; procena i predviđanje njihovog ponašanja</p> <p>Analiza ponuda i protivponuda; analiza ravnoteže; procena mogućih sporazuma</p>
<p>Proces, istorija i njihova procena</p> <p>Potruga za znanjem i njegovo korišćenje</p> <p>Protokoli pregovora</p> <p>Strategije i taktike</p>	<p><b>Znanje</b> Oblikovanje istorije pregovora; analiza procesa; napredak/nazadovanje procene; predviđanja zasnovana na istoriji</p> <p>Pristup spoljnim informacijama i njihovo korišćenje i znanje o situacijama u pregovorima i problemima koji se javljaju tokom tog procesa; uporedna analiza</p> <p>Specifikacija i pridržavanje planu u pravilima pregovora</p> <p>Procena strategija i taktika suprotne strane u pregovorima; promena strategija i taktika</p>

**Izvor:** Gregory E. Kersten: *E-negotiation systems: Interaction of people and technologies to resolve conflicts*, <http://interneg.concordia.ca/interneg/research/papers/2004/08.pdf>

Proučavana je upotreba i uticaj pasivnih sistema na pregovarački proces i ishode, te su predložene i neke preporuke. Pregovori putem elektronske pošte pokazali su da uzak obim komunikacije ima nepovoljan uticaj na pregovarački proces, tako da se taj obim treba povećati pomoću do sada korišćenih oblika komunikacije. Rezultati istraživanja su takođe pokazali važnost delatnosti koje nisu vezane za sam pregovarački

zadatak, kada je reč o odnosima i ishodima pregovora. Delatnosti koje nisu vezane za zadatak, od naročite su važnosti za pregovarače koji treba da uspostave blizak odnos i poverenje. Oni bi morali da smanje društvene razlike koje postoje sa drugom stranom, kao i da upotrebe pozitivan ili negativan "emotivni stil", za razliku od "racionalnog stila". Ostali istraživači su primetili postojanje predrasuda koje postoje kada je u

pitanju pregovaranje putem e-maila, tj. "privremenu istovremenost", "spaljane mostove", krug informacija i "zlokobno pripisivanje".<sup>1</sup>

## Pregled sistema ENS

Da bi se očitije prikazale razlike između pasivnih, aktivnih i proaktivnih ENS, navešćemo neke primere postojećih sistema razvijenih na Univerzitetu Konkordija (Concordia University) – *SimpleNS*, *Inspire*, *Aspire* i *eAgora*.

*SimpleNS*, kao pasivni ENS, ne nameće učesnicima pregovora potrebu da uobličie i razmene potpune ponude. Ovaj sistem ne pita za želje korisnika, ne stvara funkciju koristi i ne prikazuje grafikone pregovora. On je tek malo pogodniji od *e-mail* sistema, zbog toga što omogućava razdvajanje ponuda od poruka, a ceo tok pregovora lako je pristupačan na uvid i predstavljen na jednoj strani, po hronološkom redu. U *SimpleNS* postoje samo tri stranice: stranica sa opisom slučaja, stranica sa unetim podacima i stranica na kojoj se nalazi tok pregovora.

Za razliku od njega, aktivni sistem *Inspire* razvijen je 1995, kao deo istraživačkog programa *InterNeg*, a od 1996. koristi se za vođenje anonimnih bilateralnih pregovora. Sistem primenjuje trofazni model pregovaranja:

1. predpregovaranje,
2. vođenje pregovora i
3. fazu nakon postizanja sporazuma (okončanje pregovora).

Sistem *Inspire* se uglavnom koristi na predavanjima i obuci. Upotreba sistema je besplatna, pod uslovom da korisnici popune dva upitnika i da oni koji su razvili ovaj sistem mogu upotrebiti dobijene informacije, koje razmenjuju u svrhu istraživanja. Tipični pregovori pomoću sistema *Inspire* traju tri sedmice, ali korisnici mogu zatražiti i produženje krajnjeg roka. Tokom pregovora, učesnici mogu da provere istorijat iznetih ponuda i protivponuda, kao i da vide grafičku prezentaciju toka razmena ponuda. Nakon što pregovaračke strane postignu kompromis, sistem određuje da li je pregovaranje uspešno okončano. Ako je kompromis bio neuspešan, sistem predlaže ulazak u fazu nakon postizanja dogovora. Ova faza počinje izračunavanjem uspešnih alternativa, koje preovlađuju u ostvarenom kompromisu. Nakon okončanja pregovora,

strane se mogu dogovoriti o tome da li svaka od njih treba drugoj da iznese svoje želje. Ovo omogućava sistemu da izradi grafikone toka pregovora. Pošto su korisnici postigli uspešan sporazum, nije potrebno nikakvo poboljšanje situacije. U razdoblju od 1996. do 2004. godine 6,126 ljudi iz 62 zemlje je pregovaralo pomoću sistema *Inspire*. Većina korisnika bili su studenti, menadžeri, advokati, inženjeri i lekari.

Primer klasičnog proaktivnog sistema za elektronsko pregovaranje jeste *Aspire*, koji predstavlja proširenje aktivnog sistema *Inspire* jednim softverskim agentom nazvanim *Atin* (*Aspire* = *Inspire* + *Atin*). Softver za vođenje pregovora *Atin* vadi informacije iz baze pregovaračkog znanja i daje savet pregovaraču. Taj savet se zasniva na:

1. pravilima pregovaranja izvedenim iz literature,
2. statusu trenutnog pregovaračkog procesa i
3. informacijama o pregovaraču pohranjenim u bazi podataka jednog korisnika. Svaki korisnik na početku pregovora pomoću sistema *Aspire*, odlučuje da li želi da koristi usluge *Atina*. Korisnikov agent može samo da pristupi podacima koji su dostupni ovom korisniku i njegovoj bazi znanja; privatni podaci o drugoj strani u pregovorima nisu dostupni.

*Atin* neprestano nadgleda pregovarački proces, što omogućava agentu da upozori korisnika o akcijama koje preduzima i koje mogu imati negativan uticaj na njegovu pregovaračku situaciju. *Atin* koristi jednostavne "saobraćajne znakove", pomoću kojih stavlja korisniku na uvid sopstvenu procenu trenutne situacije. Tako, zelena boja znači da nema nikakvih upozorenja za korisnika (pregovori teku željenim tokom), žuta boja označava upozorenje, a crvena upozorava korisnika da *Atin* vidi neki korak kao pogrešan. U tom slučaju korisnik otvara poseban prozor, u kojem su navedeni razlozi za pokazivanje crvenog znaka, kao i predlog za rešenje problema. Osim toga, korisnik može zatražiti od agenta procenu prethodnih aktivnosti, kao i savet u vezi sa mogućim potezima. Da bi dao što bolje predloge, *Atin* može od korisnika zatražiti neke dodatne informacije (npr. strategiju pregovora, volja da se naprave ustupci, itd.). Nadalje, korisnik može tražiti od *Atina* savet u vezi sa mogućim strategijama. Agent tada pokazuje spisak strategija zajedno sa objašnjenjima o njihovim pozitivnim i negativnim aspektima.

Sistem *eAgora* je proaktivni prototip ENS koji omogućuje elektronsko tržište korisnicima, koji žele da na taj način kupuju i prodaju robu. Usluge ovog sistema uključuju postojanje jednog softverskog agenta koji iznosi ponude i kritikuje one koje iznosi kupac (pro-

<sup>1</sup> L. Thompson, J. Nadler: *Negotiation via Information Technology: Theory and Application*, *Journal of Social Studies*, br. 58/2002, str. 109-124.

davac) i njihovi sagovornici u pregovorima. Ako korisnik aktivira agenta, on zahteva informacije o pristupu i strategiji tog korisnika. Ovi podaci, zajedno sa ponudama i protivponudama razmenjenim tokom pregovora, koriste se da odrede nekoliko mogućih ponuda (paketa) koji se predstavljaju korisniku. Agent analizira informacije o korisniku, njegovom pristupu, željama i nivoima rezervisanosti, kako bi procenio ponudu koju korisnik želi da iznese, kao i ponude koje korisnik dobija. Ako korisnik želi da predloži neku ponudu koja krši nivoe rezervisanosti nekog spornog pitanja ili koja nije u skladu sa izabranom strategijom pregovora (npr. takmičarski nastrojen korisnik iznosi značajan ustupak), agent upozorava korisnika i kritikuje tu ponudu. On takođe kritikuje pokušaj korisnika da prihvati neku ponudu koja ne ispunjava njegov nivo rezervisanosti. Sposobnost agenta za kritiku pomaže korisniku da shvati moguća odstupanja od strategije i želja koje su na početku usvojene, kao i potrebu za njihovom ispravkom.

### **Pregovaranje putem video konferencije (Video conferencing)**

Video konferencije, koje se definišu kao *komunikacija putem koje se zvuk i slika u pokretu izmenjuju između dve ili više lokacija*<sup>2</sup>, najpodesniji su način vođenja međunarodnih elektronskih pregovora. Korišćenjem informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT), video konferencija omogućava ljudima na različitim lokacijama da se međusobno vide i čuju, što je veoma značajno za vođenje pregovora s velikim ulozima. Stoga se video konferencija, osim za učenje na daljinu (*Distance Education*), vrlo često upotrebljava u poslovne svrhe, a sve češće i u međunarodnoj politici.

Zavisno o potrebi za kvalitetom prenosa slike u pokretu i zvuka, te finansijskim mogućnostima, razlikujemo stonu video konferencijsku opremu (*Desktop Video Conference System*) i sobnu video konferencijsku opremu (*Room-based Video Conference System*). Takođe razlikujemo, zavisno od tipa opreme koja se koristi, na stonu i sobnu video konferenciju (*Desktop and Room-based Video Conference*). Osim osnovne opreme koja je nužna za izvođenje video konferencije, može se još koristiti i dodatna oprema s mogućnošću prikazivanja pisanog materijala, grafičkog prikazivanja, te prikazivanja pozadine ekrana. Oprema koju koriste sagovornici video konferencije može biti od različitih proizvođača kao i različitih modela i veličina.

Stona video konferencija je najčešće izvođena video konferencija, uz korišćenje računara na koji su priključeni: monitor, video kamera, mikrofoni i zvučnici, te procesorska jedinica zvana "kodek" (*Coder-decoder*), koji obezbeđuje video konferenciju preko telefonske linije (ako se radi o stonim pregovorima). Njegov zadatak je dvostruk. Na predajnoj strani ima ulogu kodera, tj. uzima analogni video signal i kodira ga (digitalizuje i kompresuje). Na prijemnoj strani ima ulogu dekodera, tj. dekompresuje ulazni, digitalizovani video signal, i ga pretvara u analogni signal. Kvalitet prenosa slike i zvuka uveliko zavisi o kodeku, jer ima gubitke prilikom kompresije izlaznog video signala, i propusnosti komunikacijske linije (*Bandwidth*). Posledice sporog kodeka ili niske propusnosti komunikacijske linije su isprekidana slika i kašnjenje zvučnog signala. Februara 1994. godine osmišljen je softver *CU-SeeMe* za *Macintosh*, koji je omogućavao održavanje video konferencije, a sledeće godine je napravljen i za *Windows*. *Microsoft NetMeeting*, koji se u poboljšanoj verziji i danas često koristi za održavanje video konferencija pomoću računara, zaživeo je aprila 1999. godine.

Zavisno od vrste komunikacijske mreže, stonu video konferenciju moguće je realizovati na sledeća dva načina:

- a) analognom video konferencijom pomoću modema – računar je preko modema i analogne telefonske linije spojen s drugim personalnim računarom, tj. sagovornikom koji koristi sličnu komunikacijsku opremu.
- b) korišćenjem digitalnih mreža – digitalne mreže osiguravaju vrlo visok kvalitet prenosa slike i zvuka.

Navedenom opremom, uključujući i modem, te analogne ili digitalne komunikacijske linije, moguće je realizovati i Internet video konferenciju. Međutim, Internet je još uvek prespor za izvođenje kvalitetne video konferencije. Dodatni nedostatak je deljenje kapaciteta linije s drugim Internet podacima, što uzrokuje isprekidanu video sliku i kašnjenje zvučnog signala. Novi načini kompresija slike i zvuka, kao i nove mogućnosti Internet tehnologije omogućiće kvalitetniju video konferenciju u skoroj budućnosti.

Svaki učesnik audio ili video konferencije mora imati neophodan softver koji upravlja procesom razmene poruka između učesnika. Neki programi, kao što je pomenuti *Microsoft NetMeeting* i paketi za virtuelne učionice firme *Centra* i *LearnLinc*, namenski su pravljeni za konferencije, dok se u drugim slučajevima neophodna funkcionalnost može postići na posebnim Web stranicama.

<sup>2</sup> *Introduction to Videoconferencing*, <http://www.video.ja.net/introl>

Desktop video konferencija često osim izmene video slike, zvuka i podataka uključuje i deljenje dokumenta (*Document sharing*). Pod pojmom “deljeni dokument”, podrazumeva se mogućnost dodavanja, prepravljavanja, spremanja ili štampanja nekog dokumenta, dostupnog u isto vreme različitim stranama. Tako npr. ako neko od sagovornika ima otvoren *Word* dokument i nešto u njega piše, tada drugi sagovornik može na svom ekranu takode videti taj isti dokument i može dodavati, prepravljati, upisivati ili štampati isti.

Sobna video konferencija namenjena je za rad u prisustvu većeg broja sagovornika, što zadovoljava sve uslove potrebne za vođenje složenijih pregovora. Video konferencija može imati vrlo visok kvalitet prenosa, ali zbog toga i vrlo visoku cenu komunikacije i opreme. Za razliku od stone video konferencije, sobna video konferencija koristi jedan ili dva velika monitora slična televiziji, veće zvučnike i veću video kameru, najčešće smeštenu između monitora, a danas se sve češće koriste i video-bimovi (*video-beam*). Oprema se obično nalazi na pokretnom postolju tako da nije vezana samo za jednu lokaciju, posebno što se tiče video-bima. Obično je na digitalnu komunikacijsku mrežu spojena s više od dve digitalne linije (najčešće se koristi kombinacija od 3 do 6 digitalnih linija). Stona (desktop) i sobna video konferencija samo su tipovi video konferencije obzirom na korišćenu opremu, a mogu biti primenjene i u *point-to-point* i u *multi-point* komunikaciji. Smatra se da učestvovanje više od pet strana u video konferenciji rezultuje lošom, neefektivnom komunikacijom. *Multi-point* video konferencija izvodi se upotrebom posebnog uređaja zvanog “most” (*Multiple conference unit*), odnosno ako se radi o računaru, onda o posebnom softveru.

*Satelitska video konferencija* podrazumeva video konferenciju pomoću digitalne satelitske televizije, a često je koriste poznati svetski univerziteti kao način za povezivanje grupa studenata s različitim geografskih područja. Ta komunikacija može biti putem elektronske pošte, slike ili zvuka. Satelitska video konferencija osigurava vrlo veliku propusnost (*Bandwidth*) i velike transmisijske brzine ka satelitu i od njega.

Današnji mobilni telefoni omogućavaju sastanke u realnom vremenu, uz sliku i zvuk, tako da možemo govoriti i o *mobilnoj video konferenciji*. Dostupni su svim pretplatnicima mreže treće generacije (*3 G*), koji imaju odgovarajuće modele mobilnih telefona. U takvim konferencijama može sudelovati više osoba, pri čemu ekran prikazuje svakog od učesnika. Takođe, postoji i mogućnost da ekran ne bude podeljen, pa da na njemu bude slika samo onog učesnika koji trenut-

no govori. U poslovnom svetu ovakve video konferencije su postale svakodnevnne, bar što se tiče pregovora s manjim ulozima, dok se u svetu spoljne politike mogu koristiti kao osavremenjeni vid tzv. “salvet diplomatije”.

## ZAKLJUČAK

Razvoj IKT-a i elektronskog poslovanja doveo je do značajnog ubrzanja procesa pregovaranja. Ovo ubrzanje dostiglo je nivo u kojem je teško pratiti procese bez pomoći odgovarajućih alata. S druge strane, globalizacija poslovanja stvorila je potrebu da se pregovarački procesi obavljaju na svetskom nivou između strana koje su na različitim geografskim lokacijama. Kompanije su postale globalne, sa potrebom da komuniciraju unutar svojih organizacionih jedinica i sa okruženjem. Komunikacija se ostvaruje na više nivoa:

- Komunikacija u okviru organizacije.
- Komunikacija između organizacija (bilateralna).
- Komunikacija između organizacija (multilateralna, mrežna komunikacija).
- Komunikacija sa lokalnih lidera.
- Komunikacija sa i između donosioca odluka.
- Komunikacija sa medijima.
- Komunikacija između strana u konfliktu.

Da bi se na globalnom svetskom nivou ostvarili kontakti, potrebno je imati tehnologiju koja omogućava ovakve kontakte. Upravo su *ENS* sistemi ti koji stvaraju preduslove za poslovno povezivanje i pregovaranje.

*ENS* se razlikuju od drugih informacionih sistema u tome što su pre svega usmereni na mrežu i zavise od uvek prisutne povezanosti s Internetom. Oni omogućavaju čvrstu vezu poslovnih proseca unutar i van preduzeća (npr. sistemi lanaca vrednosti i upravljanje lancem snabdevanja) i veliki broj sistema za pristup sa bilo kog mesta. Sistemi pregovaranja koji se koriste na Internetu razlikuju se od prethodnih sistema koji se koriste na samostalnim kompjuterima ili lokalnim, pa čak i mrežama koje pokrivaju velike oblasti, i to po mehanizmima i tehnologijama primene.

Na kraju, može se zaključiti da elektronsko pregovaranje u lokalnim i međunarodnim poslovnim i političkim odnosima ima svoju budućnost zbog: bezbednosti pregovaračkih strana, bržeg dolaženja do obostrano zadovoljavajućeg sporazuma, te malih troškova održavanja pregovaračkog procesa u odnosu na klasično pregovaranje.

## LITERATURA

- [1] Gregory E. Kersten: *E-negotiation systems: Interaction of people and technologies to resolve conflicts*, <http://interneg.concordia.ca/inter-neg/research/papers/2004/08.pdf>
- [2] L. Thompson, J. Nadler: *Negotiation via Information Technology: Theory and Application*, Journal of Social Studies, br. 58/2002.
- [3] Branko Rakita: *Direktna prodaja i poslovno pregovaranje na inostranim tržištima*, 'Plasman i tržište' - Naučno-stručni časopis za permanentno obrazovanje kadrova, Beograd, br. 3-4/2000.
- [4] *The Impact of the e-Economy on European Enterprises: Economic Analysis and Policy Implications*, [http://www.europestandards.org/Docs/COM\\_2001\\_711%20du%2029-11-2001-EN.pdf](http://www.europestandards.org/Docs/COM_2001_711%20du%2029-11-2001-EN.pdf)
- [5] *The 'e-Economy in Europe' Conference*, <http://europa.eu.int/comm/enterprise/events/e-economy/index.htm>
- [6] David Rothkopf: *Cyberpolitik: The Changing Nature of Power in the Information Age*, Journal of International Affairs, 2/1998.
- [7] *e-Learning Site - Negotiation Analysis*: <http://www.negotiation.hut.fi>
- [8] C. Richards: *Distance Education On-Campus Learning and E-Learning Convergences: An Australian Exploration*, International Journal on e-Learning, br. 1, 2000.
- [9] Fred Charles Iklé: *How Nation Negotiate*, Frederick A. Praeger, New York/Washington/London, 1968.
- [10] R. Fišer, V. Juri: *Kako stići do DA*, 'Mono & Mañana', Beograd, 2005.
- [11] *Introduction to Videoconferencing*, <http://www.video.ja.net/introl>
- [12] Živorad Kovačević: *Međunarodno pregovaranje*, 'Filip Višnjić' / Diplomatska akademija MSP SCG, Beograd, 2004.
- [13] James R. Silkenat, Jeffrey M. Aresty: *International Business Negotiations: A Comparison of Cross-Cultural Issues and Successful Approaches*, American Bar Association, Chicago, 1994.
- [14] David Bollier: *The Rise of Netpolitik*, The Aspen Institute, Washington, 2003.
- [15] Paul Walker: *A Chronology of Game Theory*, <http://www.econ.canterbury.ac.nz/hist.htm>
- [16] *Berglund Center for Internet Studies*, <http://bcis.pacificu.edu/journal/2002/03/editorial.php>
- [17] [www.management.org.yu/pdf/issues.pdf](http://www.management.org.yu/pdf/issues.pdf)
- [18] [http://www.carleton.ca/e-merge/v2\\_art/v2\\_art1/9.html](http://www.carleton.ca/e-merge/v2_art/v2_art1/9.html)
- [19] [http://www.isn.ethz.ch/onlinepubli/publihouse/infosecurity/volume\\_7/a2/A2\\_index.htm](http://www.isn.ethz.ch/onlinepubli/publihouse/infosecurity/volume_7/a2/A2_index.htm), authors: Sheryl J. Brown and Margarita S. Studemeister
- [20] [http://www.usip.org/oc/virtual\\_dipl.html](http://www.usip.org/oc/virtual_dipl.html).)
- [21] [http://www-bsac.eecs.berkeley.edu/~warneke/pubs/cbnp\\_workshop-summary.html](http://www-bsac.eecs.berkeley.edu/~warneke/pubs/cbnp_workshop-summary.html)
- [22] [http://www.cse.ohio-state.edu/sie-fast/nest/nest\\_webpage/ALineInTheSand.html](http://www.cse.ohio-state.edu/sie-fast/nest/nest_webpage/ALineInTheSand.html)
- [23] [http://www.eng.ohio-state.edu/news/coe\\_news/nie/nie752/feature\\_wires.html](http://www.eng.ohio-state.edu/news/coe_news/nie/nie752/feature_wires.html)
- [24] <http://www-bsac.eecs.berkeley.edu/archive/users/warneke-brett/SmartDust/>
- [25] <http://robotics.eecs.berkeley.edu/~cpi-ster/SmartDust/>
- [26] <http://www.csis.org/ics/dia/concept.html>



# Upravljanje akcionim programima u cilju organizacionog razvoja

UDK 005.332.3

prof. dr Ljubomir Drakulevski, asis. mr Leonid Nakov

Univerzitet "Sv. Kiril I Metodij", Ekonomski fakultet, Skopje, drakul@eccf.ukim.edu.mk; lnakov@eccf.ukim.edu.mk

XI internacionalni simpozijum **SymOrg 2008**. 10.-13. septembar 2008. Beograd, Srbija

*Proces upravljanja organizacionim razvojem je u osnovi detaljan, pažljivo planiran i sistematski pristup u implemetaciji i unapređivanju jedne šire, dugoročne perspektive u upravljanju promenama. Sam organizacioni razvoj, kao nova disciplina nastala sa ciljem da se unapredi ukupna efektivnost organizacije, razvije potencijal pojedinačnih članova i stvori osnova za stalne i duboke promene, nije ni mikro pristup promenama, niti se pak odnosi na neku pojedinačnu, slučajnu ili ad-hoc tehniku promene. Stoga se često smatra spojem akcionih programa za stvaranje i održavanje sposobnosti organizacije da predvidi, da se prilagodi i da se menja, posebno kada su u pitanju stavovi, sposobnosti i moral članova organizacije. U današnjem svetlu, najznačajnija pitanja organizacionog razvoja tiču se transformacionog restrukturiranja, reinženjeringa i odgovorhog splošnjavanja upravljacke hierarhije, kreiranja i održavanja organizacije koja se može preoblikovati, kao sistemu koji je fleksibilan i sposoban za promenu, na godišnjoj, mesečnoj, nedeljnoj, dnevnoj osnovi, pa čak i kad su u pitanju sati. Organizacija koja se rekonfiguriše fokusira svoju pžnju na kontinuiranu potrebu za dugoročnim strategijama za unaprđjivanje procesa strategijskog odlučivanja i odnosima između članova u organizaciji, sa ciljem da se predvide okolnosti koje se konstantno menjaju. Ove strategije su osnov za planirane tehnike promena, dobro poznate kao akcioni programi za organizacioni razvoj. Proces upravljanja akcionim programima za organizacioni razvoj predstavlja središnju tačku ovog naučnog rada. On je utoliko značajniji ukoliko ističe potrebu za daljim promenama, kontinuitetom ili diskontinuitetom ukupnih napora za promene u organizaciji. Konačno, uspešan akcioni program za organizacioni razvoj rezultira u izmenjeno ili u celosti promenjeno organizaciono ponašanje i sposobnost za dalji organizacioni razvoj.*

## Uvod

Osnovnu razvojnu definiciju organizacionog razvoja kao discipline menadžmenta dao je još 1969. godine Richard Beckhard<sup>1</sup>, koji ju je definisao kao planiranu, ciljanu organizaciju kojom se upravlja odozgo, a cilj joj je da unapredi razvoj i zdravlje organizacije putem planiranih intervencija u organizacionom procesu, a primenom znanja iz oblasti biheviorističke teorije.

Sadržaj gore navedene definicije podrazumeva integraciju teorijski sistematičnih i praktično orijentisanih metoda i tehnika, koje su u osnovi poznate kao intervencije, a koje su u suštini izdvojene iz opšte oblasti upravljanja organizacionim promenama.

Osnovni razlog što pravimo razliku između teorije o organizacionim promenama i prakse organizacionog razvoja nalazi se u stavu da je većina metodologija za implementaciju upravljanja promenama nastala pod uticajem osnovnih vrednosti, koncepata i okvira organizacionog razvoja, kao dalekosežni, stabilan, nameran i brižljivo planirani okvir za svaki postupak u upravljanju promenama.

Na samom početku, četrdesetih, pedesetih i šezdesetih godina dvadesetog veka, organizacioni razvoj bio je normalan i poslovno orijentisan proces koji je insistirao na činjenici da pojedinac može da postigne uspeh samo kada doprinosi ciljevima organizacije, a na ovakve teorije koje su svojim radovima prevsahodno uticali Mc Gregor, Maslow i Herzberg.

OD (organizacioni razvoj) posmatran je kao mobilizacija informacija, energije i resursa kojima organizacija raspolaže, ali koji su do tada bili usmereni u pravcu koji nije donosio uspeh. Cilj ove mobilizacije jeste organizaciono poboljšanje.

Od osamdesetih godina dvadesetog veka veliki značaj u oblasti organizacionog razvoja pripisuje se strategijama i taktikama koje u središte pažnje postavljaju ljudski faktor, a na osnovu kojih praktičari u oblasti organizacionog razvoja kreiraju i propisuju jasnu vrednosnu orijentaciju.

Značaj kreiranja vrednosti za organizaciju u celini, ali i za pojedince i grupe ili timove, u skladu sa stavovima najistaknutijih autora u oblasti menadžmenta, ogleda se u sledećim pretpostavkama:

1. Svaki pojedinac na kojeg će promena uticati treba da bude obuhvaćen primenom promena.

<sup>1</sup> Beckhard R., "Organization Development: Strategies and Models", Addison - Wesley, Reading, Mass, 1969, p.9

2. Svaki napor u razvoju organizacije treba da se oslanja na sposobnosti zaposlenih da pripreme i primene programe akcionih promena, poznatije kao akcione programe.
3. Najveću pažnju u ovim programima treba posvetiti organizacionim dimenzijama koje predstavljaju osnovnu kompetentnost i konkurentnu prednost.

Cilj svake intervencije u domenu organizacionog razvoja jeste da se razvije metodološki pristup pomoću kojeg će se ostvariti promene u ciljnoj organizaciji ili u određenom sektoru organizacije i preoblikovati struktura, kontekst i ponašanje te određene organizacije.

Organizacioni razvoj predstavlja trajni proces, pošto organizacija ne može u isto vreme da ostane statična i da bude efikasna. Stoga organizacije razvijaju sisteme i metode upravljanja pomoću kojih mogu da predviđaju, kao što su akcioni programi za promene.

Pošto je u pitanju proces stalnog usavršavanja, organizacioni razvoj nalaže da završetak jednog ciklusa promena vodi u novi ciklus u razvojnom procesu, pri čemu su promene u tom narednom ciklusu na višem nivou nego u prethodnom ciklusu.

## 1. Model akcionog istraživanja

Teorija menadžmenta poznaje dva klasična tipa modela intervencije u oblasti organizacionog razvoja<sup>2</sup>:

- ✎ model planiranja i
- ✎ model akcionog istraživanja

U evolucionom smislu, strategiju učenja o akciji u oblasti organizacionog razvoja u svojim radovima definisali su i veoma unapredili Kurt Lewin, još 1946. godine, a onda i Chris Argyris, Donald Schon, John Dewey i drugi. U oblasti organizacionog razvoja, učenje o akciji je poznato i pod nazivom akciono ispitivanje, akciono istraživanje – što se najčešće i upotrebljava, ili organizaciono učenje.

Cilj akcionog istraživanja jeste da doprinese kako praktičnim potrebama ljudi u neposrednim problematskim situacijama, tako i ciljevima nauke o društvu, zajedničkim delovanjem i okviru obostrano prihvatljivog etičkog okvira. Kao takvo, akciono istraživanje predstavlja jednu vrstu interventnog modela primenjenog istraživanja društva.

Svako akciono istraživanje prvenstveno se fokusira na otkrivanje i rešavanje teških i složenih problema iz realnog života, a koji su od presudnog značaja za organizacione promene i razvoj. Ono koristi primenljive

podatke pomoću kojih pronalazi i ispravlja neusklađenosti između opisnih, teorijskih tvrdnji i praktičnih ishoda.

Uprkos velikom broju pojedinačnih metoda i tehnika koji se koriste pri intervencijama u organizacioni razvoj, na primer, obuka u oblasti osetljivosti, strukturne promene, konsultacije u procesu, povratna sprega dobijena ispitivanjem, stvaranje timova, razvoj saradnje između grupa, primena uloga i mnogim drugima, osnovni tipovi modela intervencije čine širu perspektivu u okviru koje se promene planiraju, izvode, prate i kontrolišu.

Prvi, model planiranja, odnosi se na stvaranje, primenu i stabilizaciju plana organizacionog razvoja i doslednog praćenja detaljnog uputstva o tome kako preduzimati planom propisane aktivnosti.

Ipak, prvobitni plan se često mora menjati ili usavršavati, što će zavistiti od nepredviđenih promena kako unutar organizacije tako i van nje.

Organizacioni okvir akcionih programa za organizacioni razvoj postavlja se u model akcionog istraživanja, koji se od tradicionalnog modela planiranja razlikuje po sledećim karakteristikama<sup>3</sup>:

To je ciklični i iterativni proces, što znači da o rezultatima intervencije postoji takva povratna informacija koja omogućava sprovođenje daljih promena i poboljšanja.

I samo istraživanje ukazuje na to da je cilj stvaranje znanja koje se onda može primeniti i u drugim organizacionim situacijama.

Za razliku od modela planiranja koji podrazumeva takozvanu "jednokratnu" informaciju, model akcionog istraživanja insistira na cikličnoj prirodi organizacione promene i razvoja. Istovremeno, cilj modela planiranja jeste da poboljša ličnu i organizacionu efektivnost, dok je cilj modela akcionog istraživanja da stvori novo organizaciono znanje i uvide koji bi mogli da se primene u različitim organizacionim okolnostima.

<sup>2</sup> Cummings T and Worley C., "Organizational Development and Change", West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 8th ed., 2004, p.223

<sup>3</sup> Huczynski A. and Buchanan D., "Organizational Behaviour", Prentice Hall International, 4th ed., 2001, p.567

<sup>4</sup> Harvey D. and Brown R.D., "An Experimental Approach to Organizational Development", Prentice Hall International, 6th ed., 2001, p.16

Značaj primenljivosti modela akcionih istraživanja jeste u činjenici da on<sup>4</sup> obuhvata prikupljanje informacija o organizaciji, unošenje ovih informacija u klijentov sistem i razvijanje i primenu akcionih programa u cilju poboljšanja rada i učinka sistema.

U osnovi, cilj svakog akcionog programa jeste da poveća efektivnost organizacije primenom vrednosti i tehnika za organizacioni razvoj.

### 1.1. Odnos između akcionog istraživanja i organizacionog razvoja

Detaljno obrazlaganje odnosa između akcionog istraživanja i ukupnog organizacionog razvoja u stvari predstavlja osnovu za stvaranje jedne perspektive akcionog istraživanja u cilju organizacionog razvoja. Ovaj pristup podrazumeva neprekidno ispitivanje, razvoj i svest o sebi i o kolegama, a putem razvijanja procesa i struktura za takozvano saradničko ispitivanje.

Priroda ovih odnosa naglašava činjenicu da su i jedno i drugo pragmatični, ukorenjeni u metode učesničkog menadžmenta i da im je cilj da unaprede ponašanje putem angažovanja svih zainteresovanih strana. Drugim rečima, i akciono istraživanje i organizacioni razvoj podrazumevaju da neku osobu ne možemo zaista razumeti i sagledati ako s njom/njim ne saradujemo sve vreme.

Akciono istraživanje predstavlja postupak sistematskog razvijanja saznavanja i znanja koje spaja akciju i razmišljanje, teoriju i praksu.

Organizaciona perspektiva akcionog istraživanja odlikuje se sledećim dimenzijama<sup>5</sup>:

- a. Pragmatičnost i okrenutost praktičnim problemima
- b. Demokratičnost, kako u smislu obuhvata ljudi, tako i u smislu njihovog osposobljavanja da stvaraju sopstveno znanje u organizacijama koje uče
- c. Proširena epistemologija velikog broja načina saznavanja i vrednovanja, predloženog i konceptualnog
- d. Usmerenost na vrednosti u smislu doprinosa – ekonomskog, političkog, psihološkog, duhovnog i ekološkog
- e. Opredeljenost za razvoj – od početaka kroz probne aktivnosti do značajnijeg uticaja.

Akciono istraživanje i organizacioni razvoj podrazumevaju aktivni odnos između mene – mog sopstvenog iskustva i ponašanja, nas – naših neposrednih saradnika i njih – šire organizacije i podstiču nas da istovremeno uzimamo u obzir sve tri ove perspektive.

U početku, organizacioni razvoj je, u odnosu na akciono istraživanje, potreban u sledećim situacijama<sup>6</sup>:

Trenutno stanje organizacije dovodi do toga da neće moći da ostvari ciljeve

Promena je potrebna da bi se brže reagovalo na promene u okruženju

Uvođenje nekih činilaca, na primer, nove tehnologije, zahteva promene u samoj organizaciji i

Uvođenje promena zahteva da se usvoji novi pristup.

Trenutno stanje u razvoju modela akcionog istraživanja u okviru akcionih programa za organizacioni razvoj u početku se razvijalo kao model u uzastopnim fazama, i integrisalo se sa mehanizmom povratne sprege.

**Tabela 1. Model akcionog istraživanja**

Faze	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
1	Upravni organ zapaža problem		
2	Konsultacije sa savetnikom za proučavanje ponašanja		
3	Konsultant prikuplja podatke i utvrđuje dijagnozu		
4	Dalje prikupljanje podataka		
5	Povratna informacija ključnom klijentu ili klijentskoj grupi		

<sup>5</sup> Reason P. and McArdle L. K., "Action Research and Organizational Development", *Organizational Development*, Sage Publications, 2005, p.5

<sup>6</sup> Paton R. A. and McCalman J., "Change Management – A Guide to Effective Implementation", Sage Publications, 3rd ed., 2008, p.217

Faze	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
6	Zajedničko planiranje akcije		
7		Prikupljanje podataka	
8		Povratna informacija klijentskoj grupi	
9		Diskusija i rad na povratnoj informaciji i podacima koje je dala klijentska grupa	
10		Planiranje akcije	
11		Akcija (novo ponašanje)	
12			Prikupljanje podataka
13			Povratna informacija
14			Diskusija i rad na povratnim informacijama i novim podacima
15			Planiranje akcije
16			Akcija

**Izvor:** Važeći podaci sa Univerziteta u Kaliforniji, preneti iz *California Management Review*, XII(2):26, slika 1.

Popularnost modela akcionog istraživanja porasla je 1970-ih godina zahvaljujući veoma naglašenoj primeni participativnog upravljanja i koncepta organizacionog razvoja. Veoma je važno naglasiti da se novo ponašanje javlja u jedanaestoj fazi, u 2. etapi, što ukazuje na to kolika je dubina modela.

U biti participativnog upravljanja i koncepta organizacionog razvoja nalazi se osnovni stav da efektivna promena zahteva da menadžeri i zaposleni zajednički odlučuju, što je u početnoj fazi povezano s činjenicom da se korporativno okruženje i uslovi poslovanja moraju razumeti i upoznati pre nego što počne istraživanje, a što je osnovna postavka modela akcionog istraživanja.

Osnovni naučni značaj modela akcionog istraživanja jeste da on integriše organizacione perspektive procesa akcionog istraživanja.

Kao fenomenološka, t.j., kvalitativna tehnika upravljanja, akciono istraživanje ima određene karakteristike. Ono je<sup>7</sup>:

- Subjektivno, pošto se promatra očima učesnika u studiji
- Interaktivno

- Vrednosno ispunjeno
- Induktivno
- Pokazuje međusobnu povezanost faktora
- Kontekstualno povezano i
- Nameće situacionu teoriju

Organizaciona dimenzija akcionog istraživanja pokazuje da ono predstavlja veoma ubedljiv prikaz povezanosti između programa promena i postignutog učinka. Prvobitni dokaz za ovo jeste da pojedinci koji su neposredno učestvovali u intervencijama za promene lako prihvataju takozvanu uzročno-posledičnu vezu koja je razvijena tokom primene modela akcionog istraživanja.

#### 1.1.1. Organizacija sposobna da se preoblikuje

Da bi se predvidele i postigle dinamične i intenzivne promene u tržišnim uslovima, današnji oblici organizacije doživljavaju dramatične promene.

Globalne, kulturne, tehnološke, konkurentske i upravljačke odrednice utiču na promene u preovlađujućem metodu poslovanja. Stoga organizacije obično re-

<sup>7</sup> Graetz F, Rimmer M., Lawrence A. and Smith A., "Managing Organizational Change", John Wiley & Sons Australia Ltd., 2 ed., 2006, p.316

aguju tako što smanjuju broj nivoa u hijerarhiji organizacije, i to tako što delimično ili sasvim preoblikuju različite osnovne poslovne kompetentnosti, pre-projektuju procese, smanjuju broj zaposlenih, iznajmljuju stručnjake sa strane za manje značajne aktivnosti, vrše benčmarking, itd.

Savremeni naziv za tip organizacije koji smo napred opisali jeste organizacija koja je sposobna da se preoblikuje<sup>8</sup>, a koja se definiše kao fleksibilna organizacija, sposobna da se menja na godišnjem, mesečnom, nedeljnom i dnevnom nivou, pa čak i iz sata u sat.

Organizacija koja se preoblikuje nameće potrebu da se prilagodi promenljivim uslovima tako što će razviti dugoročne strategije za poboljšanje procesa odlučivanja u organizaciji. Proces stvaranja skupa tehnika promene da bi se postigao sistematski pristup perspektivi organizacije u budućnosti vodi organizacionom razvoju.

U okviru organizacionog razvoja, ova dugoročna sposobnost za održavanje i dalji razvoj organizacije koja se preoblikuje, ispoljava se kroz akcione programe za organizacioni razvoj.

## 2. Programi akcionih promena

Programi akcionih promena za organizacioni razvoj zasnivaju se na sistematskoj analizi problema i aktivnoj posvećenosti top menadžmenta razvijanju i primeni promena.

Početni korak u kreiranju održivog akcionog programa jeste da organizacija shvati da se stanje ravnoteže mora menjati da bi se sistem doveo u novu, kvalitativno višu organizacionu vitalnost i novo predviđanje promena.

Odnos organizacionog viđenja programa akcionog istraživanja i programa akcione promene teče u skladu sa dve vrste principa<sup>9</sup>:

- ✍ Principi istraživanja, koji pretpostavljaju potrebu da se bude kreativan prilikom definisanja prave teme istraživanja, stvaranja teorijskih koncepata na osnovu terenskih zapažanja, povezivanja koncepata sa pretpostavkama iz realnog života, proigravanje i primena višestrukih perspektiva, verifikacije tumačenja sa perspektivama na terenu i posmatranje mesta istraživanja kao studije slučaja.
- ✍ Principi promena koji se odnose na razvijanje saradničkih odnosa, konceptualizaciju potrebe

za promenama, promenu ponašanja i prihvatanja stava da očekivanja (mogu da) povećavaju ili smanjuju otpore.

### 2.1. Akcioni programi u modelu organizacione promene

Model organizacionih promena koji naglašava neophodnost programa akcionih promena ima sledeće faze<sup>10</sup>:

- I Predviđanje potrebe za promenom – što znači da menadžeri moraju da predvide potrebe za preduzimanjem promena u svojim programima aktivnosti. Ovu potrebu za promenama mora da oseti većina zaposlenih, da bismo mogli da ih ubedimo da usvoje novi način ponašanja.
- II Razvijanje odnosa konsultant – klijent. Ova faza je ključna za ukupni uspeh ili neuspeh akcionog programa. Važno je naglasiti da lider inicijative za promene ne mora da bude menadžer; to može da bude čak i neko van organizacije.
- III Faza dijagnoze – u kojoj se vrši konkretno prikupljanje podataka značajnih za situaciju koja se doživljava kao problem. Ova faza je veoma osetljiva, zbog toga što slaba, neprecizna ili pogrešna dijagnoza može lako da dovede do kreiranja skupih programa koji nemaju efekta. U ovoj fazi stvara se podloga za akcione programe u okviru dugoročnih strategija i tehnika.
- IV Akcioni planovi, strategije i tehnike – gde se odvijaju različite intervencije, aktivnosti ili programi čiji je cilj rešavanje problema i povećanje efektivnosti organizacije. U okviru ove faze nalaze se takozvane teorije akcije, kao što su programi, šeme, projekti, skupovi pravila i predloga koje ljudi koriste da bi planirali i sprovodili svoje aktivnosti. Ova faza se završava primenom akcionih programa.
- V Samo-obnavljanje, praćenje i stabilizacija – u cilju ocenjivanja efektivnosti programa promena u postizanju zacrtanih ciljeva. Kada se problem ispravi/reši i kada se program promena primeni i prati, moraju se naći načini da se obezbedi da se novo organizaciono ponašanje stabilizuje i usvoji. Uspeh je na vidiku kad sistem razvije sposobnost da održi inovaciju bez podrške sa strane.

<sup>8</sup> Harvey D. and Brown R.D., "An Experimental Approach to Organizational Development", Prentice Hall International, 6th ed., 2001, p.455

<sup>9</sup> Cunningham J. B., "Action Research and Organizational Development", Praeger Publications, 1993, p.243

<sup>10</sup> Harvey D. and Brown R.D., "An Experimental Approach to Organizational Development", Prentice Hall International, 6th ed., 2001, p.16

VI Nепреkidni proces usavršavanja – najvažnije u ovoj fazi jeste da se utvrdi da li je lider sposoban ili nije sposoban da efektivno koristi svoju moć, a u isto vreme da se postigne vizija organizacije.

Jedan koristan metod da se u okviru modela organizacione promene poveća potencijal akcionih programa u razvoju organizacije jeste da se poveća opseg ili dubina raspoloživih podataka, putem intervjuja ili upitnika, a što je osnovna postavka bolje pripremljenih akcionih programa.

## 2.2. Dinamika akcionih programa

Da bi se izradio akcioni program za organizacioni razvoj, program koji je istovremeno dinamičan i održiv, potrebno je meriti organizacioni napredak, stabilisati promenjeno željeno ponašanje i napraviti ukupnu evaluaciju akcionih programa.

Povratna sprega informacija koje se odnose na procenu o tome koliko efikasno je akcioni program sproveden predstavlja početak stvaranja dinamike akcionih programa. Njegov značaj je veći zato što ima za posledicu posvećenost članova organizacije samoj organizaciji, što proizilazi iz otvorene komunikacije i sposobnosti menadžmenta da nametne novu vrstu ponašanja. Ovo izmenjeno ponašanje posledica je stalne i duboke promene primenjene putem akcionih programa.

Verovatno najinteresantnija faza dinamike ovih programa odnosi se na postizanje stabilizujućeg efekta promena izvršenih u celoj organizaciji ili u jednom njenom delu. Jedan od efektivnih pokazatelja efekata akcionih programa jeste i nivo neposredne ili posredne prinude u cilju održavanja postignutog promenjenog ponašanja. Što je neposredna prinuda veća, slabije su tehnike posredne prinude, kao neželjeno stanje. U ovim slučajevima treba uvesti neke oblike stalnog procesa ocenjivanja, da se postignuti rezultati ne bi izgubili u budućnosti.

Krajnja procena akcionih programa mora da se vrši u okviru detaljnog procesa promena, koji će dovesti do povećanog učinka i boljeg odnosa među članovima organizacije, a posebno u boljim ključnim pokazateljima i osnovnim merilima.

Uklapanjem akcionih programa u model akcionog istraživanja razvijamo faze programa akcionog istraživanja<sup>11</sup> na sledeći način:

1. Identifikacija problema
2. Preliminarna dijagnoza
3. Prikupljanje podataka od klijentske grupe

4. Povratna informacija o podacima klijentskoj grupi
5. Zajedničko ocenjivanje podataka
6. Zajedničko planiranje aktivnosti
7. Aktivnost na primeni predloga promena
8. Ponavljanje ciklusa – ponovno prikupljanje podataka i povratna informacija o rezultatima promena.

Gorenavedene faze predstavljaju najvažniji pristup u integraciji sadržaja akcionih programa u okviru modela organizacione promene i procesa organizacionog razvoja.

Svaka savremena organizacija mora da upravlja akcionim programima za organizacioni razvoj da bi postigla ukupni napredak u organizacionim procesima, strukturi i ukupnom ponašanju.

## ZAKLJUČAK

Organizacioni razvoj nije samo proces organizacionog usavršavanja, to je u mnogo većoj meri proces odlučnog i zajedničkog istraživanja i verovanja u postupke promena.

S druge strane, akciono istraživanje nije samo metodologija, već i pristup kojim se oblikuju metodološki postupci. Ono je u potpunosti angažovano u nalaženju najboljeg izbora u različitim organizacionim okolnostima.

Stvarni izbor mora da bude jasan, transparentan, razumljiv nama samima, drugim saradnicima u istraživanju, pojedinačno ili kao članovima grupa ili timova, i konačno, široj organizaciji.

Osnovna razlika između organizacionog razvoja i drugih bihejviorističkih tehnika jeste primena pristupa funkcionalnim, strukturnim, tehničkim i ličnim odnosima u organizacijama na nivou cele organizacije.

Organizaciona perspektiva akcionog istraživanja predstavlja glavnu promenu u odnosu na tradicionalne metode razvijanja i obučavanja u menadžmentu. Ono funkcioniše putem jednog iterativnog niza koraka, i obuhvata prikupljanje podataka i zajedničko rešavanje problema, kojim se stiču nova znanja.

Akciono istraživanje predstavlja proces sistematičnog prikupljanja podataka za ciljeve celog sistema ili za neke posebne potrebe ili ciljeve sistema, primenu podataka u sistemu, uključujući akcione programe za or-

<sup>11</sup> Huczynski A. and Buchanan D., "Organizational Behaviour", Prentice Hall International, 4th ed., 2001, p.567

organizacioni razvoj i primenu izabranih varijabli da bi se postigla trajna i duboka promena.

Osnovni model akcionog istraživanja ima 16 faza, organizovanih u 3 etape. One obuhvataju ceo niz, od prepoznavanja problema od strane direktora, do konačne akcije, a novo ponašanje nastaje u jedanaestoj fazi 2. etape.

Principi istraživanja i promene preovlađuju i u programima akcionog istraživanja i u programima akcionih programa u organizacionom razvoju.

Akcioni programi su od suštinskog značaja za dugoročnu sposobnost stvaranja i održavanja organizacije koja se preoblikuje, kao organizacije sposobne da se menja na raznim nivoima, kako na godišnjoj osnovi, tako i iz sata u sat.

Kad se akcioni programi primene, potrebno je stalno meriti organizacioni progres, stabilizovati promeњeno željeno ponašanje i vršiti ukupnu ocenu akcionih programa.

Konačno, dok je cilj modela akcionog istraživanja stvaranje novog organizacionog znanja i uvida koji će se koristiti u različitim organizacionim okolnostima, cilj akcionih programa za organizacioni razvoj jeste uspostavljanje neprekidnog procesa usavršavanja, svest o potrebama za promene i o potencijalima da se omogući protok svežih podataka iz okruženja, da bi se dalje razvijali kapaciteti za kvalitativne i planirane tehnike promene.

## LITERATURA

- [1] Beckhard R., *“Organization Development: Strategies and Models”*, Addison – Wesley, Reading, Mass, 1969
- [2] Cummings T.G. and Worley C.G., *“Organizational Development and Change”*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 8<sup>th</sup> ed., 2004
- [3] Cunningham J. B., *“Action Research and Organizational Development”*, Praeger Publications, 1993
- [4] Graetz F, Rimmer M., Lawrence A. and Smith A., *“Managing Organizational Change”*, John Wiley & Sons Australia Ltd., 2 ed., 2006
- [5] Harvey D. and Brown R.D., *“An Experimental Approach to Organizational Development”*, Prentice Hall International, 6<sup>th</sup> ed., 2001
- [6] Huczynski A. and Buchanan D., *“Organizational Behaviour”*, Prentice Hall International, 4<sup>th</sup> ed., 2001
- [7] Kogut B. and Zander U., “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology”, *Organization Science*, 1992, 3 (3)
- [8] Pasmore A. W., “Participation, Individual Development and Organization Change”, *Organizational Dynamics*, June 1992, 18 (2)
- [9] Paton R. A. and McCalman J., *“Change Management – A Guide to Effective Implementation”*, Sage Publications, 3<sup>rd</sup> ed., 2008
- [10] Reason P. and McArdle L. K., “Action Research and Organizational Development”, *Organizational Development*, Sage Publications, 2005
- [11] Steward T. A., “Rate Your Readiness for Change”, *Fortune*, February 1994
- [12] Townley B., Cooper D.J., Oakes L., “Performance Measures and the rationalization of the organizations”, *Organization Studies*, 2003, 24 (7),
- [13] Waddell D. M., Cummings T.G. and Worley C.G., *“Organization Development and Change”*, Nelson Thomson Learning, Melbourne, 2000

# CRM koncept u funkciji unapređenja direktnog marketinga

UDK 004.738.5:658.8

mr Ivana Domazet, mr Jovan Zubović, dr Božo Drašković

Institut ekonomskih nauka, ivanad@ien.bg.ac.yu, jovanz@ien.bg.ac.yu, dbozo@ien.bg.ac.yu

XI internacionalni simpozijum *SymOrg* 2008. 10.-13. septembar 2008. Beograd, Srbija

*Tehnike masovnih komunikacija, toliko favorizovane proteklih decenija, i promotivni miks koji se uglavnom sastojao od sredstava kao što su oglašavanje i unapređenje prodaje, dobili su konkurenta sa izuzetnim razvojnim potencijalom – direktni marketing. Ciljni auditorijum i mediji postali su vrlo fragmentirani, zbog čega je kompanijama teško da dopru do masovnog tržišta. Direktni marketing je oblast koja podrazumeva precizno targetiranje kupaca upotrebom niza različitih tehnika uključujući baze podataka, e-marketing, direktnu poštu, telemarketing, mobilni marketing, propagandu sa direktnim odgovorom i kataloški marketing. Internet tehnologije obezbeđuju neka vrlo inovativna sredstva za adaptiranje marketing miksa prema specifičnim poslovnim problemima. Napredak interneta je omogućio nove poslovne mogućnosti i potencijalne prednosti nad konkurentima, kao što su niži troškovi i cene, izuzetnu uslugu prema kupcima, veći izbor i kastumizaciju proizvoda. Paralelno sa razvojem računarske tehnologije, Interneta i softvera za kreiranje baza podataka, prioritet poslovne aktivnosti postaje dvosmerna komunikacija preduzeća i potrošača proizvoda ili korisnika usluga. CRM ili upravljanje odnosima sa potrošačem predstavlja relativno mlad koncept, koji se zahvaljujući promenama u menadžmentu, strategijskom poslovnim planiranju i personalizovanom servisu potrošača, sve više razvija. Razvoj novih informacionih tehnologija utiče i na promene poslovnih transakcija od push strategije proizvoda do pull strategije kupca, odnosno na promene koje će rezultirati i promenom pozicije kupca u lancu vrednosti. Kupci, kao glavni assets preduzeća, postaju sofisticirani i sve zahtevniji pri kupovnom ponašanju. Otuda je bitno sagledati osnovne dimenzije Customer Relationship Managementa, koji može značajno unaprediti konkurentsku poziciju preduzeća: Customer Selection (identifikacija, selekcija), Customer Acquisition (privlačenje), Customer Retention (zadržavanje), Customer Growth (rast, održavanje dugoročnih odnosa).*

## 1. Uvod

Da bi se na pravi način odgovorilo izazovima savremenog poslovnog okruženja moraju se uvažavati specifičnosti situacije u kojima se nalazi srpska privreda i društvo, ali i savremena dostignuća svetske teorije i prakse, pre svega u oblasti marketinga i menadžmenta. Kreiranje poslovnih strategija i kvalitet poslovnog okruženja bitni su preduslovi za jačanje konkurentnosti privrede.

Unapređenje konkurentnosti Srbije treba tražiti u pomeranju fokusa na mikroekonomski nivo donošenja poslovnih odluka, kao i u prihvatanju nove filozofije privredjivanja – strategijskom upravljanju i inovativnosti. Jedan od načina kojima se može značajno uticati na podizanje nivoa konkurentnosti je razvoj direktnog marketinga kroz koncept CRM (Customer Relationship Management). Fokus tržišnog poslovanja pomera se sve više ka potrošačima, jer kompanije postaju svesne rastućeg značaja i uloge koje potrošač ima u profitabilnom poslovanju. Kompanije istražuju, prate i pokušavaju da prepoznaju postojeće i anticipiraju buduće potrebe i želje potrošača, jer je bazični cilj svake kompanije profitabilno zadovoljenje potreba i stvaranje lojalnosti potrošača, kao osnove dugoročnog rasta.

Reakcije kompanija na promene potreba, kao i kontinuelno prilagođavanje proizvoda i/ili usluga zahtevima potrošača samo su neki od elemenata koji utiču na ukupno zadovoljstvo i lojalnost potrošača. Potrebno je izvršiti segmentaciju i targetiranje potencijalnih klijenata i kreirati marketinške kampanje prilagođene svakom segmentu zasebno.

## 2. Karakteristike i koncepti direktnog marketinga

Direktan marketing je aktivnost koja stvara i eksploatiše direktan odnos između kompanije i kupca a njegove osnovne karakteristike su:

1. *direktan marketing je interaktivan*, što znači da postoji dvosmerna komunikacija, tj. obostrani kontakt između učesnika (preduzeća i kupca) u procesu komuniciranja.
2. *direktan marketing implicira (trenutni) odgovor odnosno reakciju kupca*. Odgovor (reakcija) kupca može biti: telefonski poziv, slanje adrese, upit odnosno zahtev za detaljnijim informacijama, narudžbina, i sl. Zbog toga se često direktni marketing naziva i marketing direktnog odgovora ili marketing direktnog naručivanja.



3. rezultati akcija direktnog marketinga (odgovori odnosno reakcije kupaca) su merljivi. Rezultati akcija direktnog marketinga najčešće se izražavaju u obliku stope odziva, koja izražava procentualni udeo broja kupaca koji su reagovali u ukupnom broju «kontaktiranih» kupaca, ili u obliku stope konverzije pitanja u porudžbine, koja izražava procentualno učešće broja porudžbina u ukupnom broju upita.

U odnosu na masovni marketing (marketing zasnovan na raznim oblicima masovnog komuniciranja sa kupcima), direktni marketing ima niz prednosti (1, str. 315-319):

- *Precizno ciljanje* (targetiranje) – obraćanje uskim, dobro definisanim ciljnim segmentima stvarnih i potencijalnih potrošača
- *Kontrolabilnost* – mogućnost kontrole medija, poruke i drugih elemenata kampanje direktnog marketinga, kao što su vreme sprovođenja akcije, troškovi i sl.
- *Personalizacija* – mogućnost individualnog obraćanja; na osnovu analize istorijata kupovina, psihografske analize, te ažurne i dobro razvijene baze podataka moguće je kreirati poruke tako da izgledaju da su «skrojene po meri» svakog kupca ponaosob. Zbog ove osobine direktan marketing se često zove «jedan na jedan» marketing.
- *Nevidljivost strategije* – direktan marketing dobro skriva strategiju marketara od konkurencije
- *Ekonomičnost* – savremeni sistemi upravljanja bazama podataka omogućavaju direktnim marketarima da izdvoje najbolje potencijalne kupce (prospekte) bilo kojeg proizvoda koji žele da prodaju i, na taj način, smanje troškove po jedinici narudžbine.
- *Mogućnost testiranja* svih varijabli od kojih zavisi uspeh promotivne kampanje, kao što su mailing liste kupaca (liste slanja pošte), veličina pošiljke, sadržaj, format propagandne poruke, oblik i boja pisama i sl.
- *Mogućnost unakrsne prodaje* – analizom baze postojećih kupaca određenog proizvoda, direktni marketari mogu doći do informacija o mogućim potrebama kupaca za nekim drugim proizvodima.
- *Mogućnost razvijanja dugoročnih odnosa sa kupcima* – na osnovu ažurnih i dobro razvijenih baza podataka mogu se identifikovati «pravi», odani i profitabilni kupci s kojima preduzeće treba da uspostavi bliži kontakt i razvija stalne odnose
- *Mogućnost integrisanja* sa ostalim elementima sistema marketinških komunikacija – direktan marketing se uspešno dopunjuje sa ostalim ele-

mentima promotivnog i marketinškog miksa, omogućavajući dobro osmišljenu i integrisanu marketinšku komunikaciju.

Osnovni nedostatak direktnog marketinga ogleda se u veoma visokim početnim troškovima pridobijanja kupaca. Direktan marketing može biti izuzetno skup oblik promocije ako se koristi samo za jednokratnu prodaju. Osim toga, pojedini oblici direktnog marketinga, kao što su direktna pošta i telemarketing, veoma su nametljivi i predstavljaju *napad na privatnost* kupaca. Konačno, ako se upotrebi neefikasno, direktan marketing može da ugrozi korporacijski imidž i da dovede do smanjenja prodaje.

**Oblici direktnog marketinga** se često definišu u smislu medija odnosno sredstava koja se koriste za prenos propagandnih poruka. Osnovni mediji direktnog marketinga su:

- poštanski mediji (direktna pošta i katalozi),
- štampani mediji (novine i časopisi) i
- elektronski mediji (telefon, radio, televizija, kablovska televizija, Internet).

Na ponašanje ljudi kao potrošača utiče izuzetno veliki broj faktora koje možemo razvrstati u interne i eksterne. Interni faktori (psihološki) pripisuju se mentalnom stanju, ličnosti potrošača i njenim karakteristikama. Utiču na formiranje stavova i mišljenja potrošača i pod snažnim su dejstvom eksternih faktora. Eksterni faktori su oni koji deluju na potrošače iz okruženja.

Potrošač je imao periferno mesto i pasivnu ulogu sve do pojave marketinga kao naučne discipline iz koga se kasnije razvio čitav niz disciplina. Ponašanje potrošača je disciplina koja u fokusu ima potrošača, i proučava ga i kao individuu i kao člana zajednice, težeći da prodre u njegovo ponašanje i faktore koji na to ponašanje utiču. Međutim, ne bavi se razvojem i definisanjem strategije uspostavljanja i održavanja odnosa sa kupcima, već služi kao baza za druge discipline koje su nastajale. U poslednjih desetak godina razvio se čitav niz novih koncepata marketinga koji ulozi i značaju potrošača daju jednu novu, dugoročnu dimenziju i u fokusu imaju razvijanje ne samo lojalnosti već i dugoročnih odnosa saradnje i partnerstva sa ključnim kupcima i potrošačima, te kao takvi predstavljaju dinamičan aspekt direktnog marketinga.

U tom kontekstu najčešći spominjani **koncepti direktnog marketinga** su:

- Relationship marketing;
- Customer Relationship Management (CRM);
- Marketing zadržavanja;

- Marketing sa dozvolom;
- Marketing lojalnosti;
- Database marketing;
- Međuzavisni marketing;
- 1:1 (One-to-One) marketing;
- Frequency marketing;
- Partnership marketing;
- Real-time marketing.

## 2.1. Relationship marketing

Paradigma relationship marketing dominira u praksi savremenog marketinga, ali i u naučnim krugovima, uprkos tome što ideje na kojima se zasniva nisu nove. Istraživanja su pokazala da termin *relationship marketing* predstavlja svojevrsan izazov tradicionalnoj marketing praksi i naučnoj misli. To je nova koncepcija koja se bazira na osnovnoj pretpostavci marketinga, a to je profitabilno zadovoljavanje potreba potrošača, ali dugoročno posmatrano. U zavisnosti od toga da li se posmatra kao posebna oblast marketinga ili kao nadogradnja postojećih koncepcija, u smislu obezbeđivanja načina za čvršće i dugotrajnije veze, razlikuju se i pristupi razvoju programa i strategija, te elemenata koji su potrebni za to.

U dosta slučajeva se potencira značaj potrošača (i drugih partnera) i razvoja dugoročnih veza sa njima, ali se previše pažnje obraća na razne delove programa i strategija, umesto da se iste celovito posmatraju, pa tako neki autori pažnju posvećuju vrstama nagrada koje preduzeće treba da obezbede, drugi ciklusu potrošača i mestu relationship marketinga u organizacionoj strukturi, treći komponentama i elementima relationship marketinga, ali bez definisane strategije i programa itd.

Treba napomenuti i da se relationship marketing može posmatrati i na različitim nivoima. Tako su tri osnovna:

- Taktički nivo (sličnost sa aktivnostima unapređenja prodaje);
- Strateški nivo (naglasak na razvijanju partnerskih odnosa sa potrošačima);
- Filozofski nivo (odražava suštinu filozofije marketinga-celokupna organizacija je fokusirana na isporuku totalne satisfakcije potrošačima i održavanje i razvijanje svog biznisa).

Preplitanje relationship marketinga naročito je veliko sa direktnim marketingom i CRM konceptom kroz različite vrste loyalty marketinga, koji se može posmatrati i kao zasebna koncepcija i kao deo relationship marketinga.

## 2.2. Customer Relationship Management (CRM)

CRM (Customer Relationship Management) ili *upravljanje odnosima sa potrošačem* predstavlja relativno mlad koncept, koji se zahvaljujući promenama u menadžmentu, stratejskom poslovnom planiranju i personalizovanom servisu potrošača, sve više razvija. U savremenoj tržišnoj privredi, paralelno sa razvojem računarske tehnologije, Interneta i softvera za kreiranje baza podataka, prioritet poslovne aktivnosti postaje dvosmerna komunikacija preduzeća i potrošača proizvoda ili korisnika usluga.

Internet tehnologija utiče na promene poslovnih transakcija od push strategije proizvoda do pull strategije kupca, odnosno na promene koje će rezultirati i promenom pozicije kupca u lancu vrednosti. Otuda je bitno sagledati osnovne dimenzije Customer Relationship Managementa (2, str.81-86):

- Customer selection (identifikacija, selekcija)
- Customer acquisition (privlačenje)
- Customer retention (zadržavanje)
- Customer growth (rast, održavanje dugoročnih odnosa)

CRM podrazumeva mogućnosti, metodologiju i tehnologiju koja omogućava da funkcioniše preduzeće kroz regulisanje odnosa sa potrošačima. Osnovna svrha CRM je da omogućiti preduzećima da bolje upravljaju potrošačima kroz predstavljanje pouzdanih sistema, procesa i procedura.

CRM je korporativni nivo strategije koja se fokusira na kreiranje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Iako postoji nekoliko komercijalnih CRM programskih paketa na tržištu koji podržavaju CRM strategiju, to nije tehnologija sama po sebi, već je to suštinska promena u organizacionoj filozofiji čiji je naglasak na potrošaču. Ti programski paketi tj. razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavaju da CRM sistem postane u velikoj meri automatizovan proces, sa zadatkom da pruži ne samo informacije, već i da služi kao značajna podrška donošenja odluka i analizi situacije na tržištu. Međutim, uspešna CRM strategija ne može biti sprovedena jednostavnom instalacijom i integrisanjem programskog paketa i ne može se sprovesti preko noći. Promene se moraju desiti na svim nivoima, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacijski menadžment i sl. To znači da se svi aspekti poslovanja moraju uobličiti u skladu sa principima CRM.

Da bi bio efikasan CRM proces mora da bude integrisan kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima. Dobar CRM mora da:

- identifikuje faktore koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima,
- da stvori praksu odnosa sa potrošačima,
- da usvoji mere neophodne za dobar CRM,
- da razvije proces koji će pogodovati potrošačima,
- da preporuči pitanja koja treba da se postave potrošačima kako bi se rešio problem,
- da preporuči rešenje za potrošače koji imaju žalbu na uslugu,
- da prati sve aspekte prodaje kao i podršku potrošačima.

Kada se uspostavlja CRM segment za preduzeće je najvažnije da precizira koji su najvažniji aspekti za njeno poslovanje, koje informacije treba servisirati potrošačima, kakva je finansijska prošlost potrošača, koji su efekti CRM segmenata i identifikovati nepotrebne informacije. Mogućnost eliminisanja nepotrebne informacija je veoma važan aspekt primene CRM sistema. Prilikom stvaranja CRM strukture važniji zadatak preduzeća bi trebao da bude obezbeđenje što potpunih informacija za njihove primarne (lojalne) klijente.

CRM bi se mogao definisati kao poslovna strategija čija je svrha da uravnoteži prihode i profit sa satisfakcijom potrošača i vrednošću koja mu se isporučuje, u okviru koje se vodi računa o više nivoa: merenjima, ponašanju potrošača, procesu i tehnologijama. Za razvoj uspešnih odnosa sa potrošačima potrebno je ukomponovati sve elemente u preduzeću. Osnovni elementi za građenje uspešne veze sa potrošačima su:

- znanje (razumevanje tržišta i potrošača),
- targetiranje, odnosno usmeravanje i prilagođavanje ponude,
- prodaja (pridobijanje potrošača),
- usluga (zadržavanje potrošača).

Od izuzetnog značaja je planiranje i razvijanje strategije, organizacija, implementacija kao i kontrola CRM procesa. Otuda se proces uspešne primene CRM koncepta može posmatrati kroz (3):

- razvijanje strategije,
- analiziranje informacija,
- identifikovanje potreba (spoznaja potrošača, njihovih želja i potreba),
- definisanje promene (korporativna revolucija – od reaktivnog ka proaktivnom pristupu),
- građenje budućnosti (konstruisanje poslovne i tehničke strukture u preduzeću koja će isporučiti očekivane koristi potrošačima),
- merenje rezultata i unapređivanje CRM sistema.

Za razliku od transakcionog marketinga, koji se zasniva na ideji da se utiče na potrošača, kako bi se transak-

cija što brže i lakše obavila, novim konceptom marketinga i menadžmenta odnosa, insistira se na uspostavljanju i održavanju kontakta sa svakim pojedinim kupcem (4, str. 164-195) i onda kada je transakcija završena, što značajno doprinosi povećanju konkurentne prednosti preduzeća. Istraživanje sprovedeno tokom 2006. godine u EU je potvrdilo da firme koje nemaju razvijen CRM:

- u proseku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina,
- oko 65% od svih izgubljenih klijenata je otišlo zbog loše usluge i
- komunikacije, troškovi pridobijanja novog klijenta su pet puta viši nego troškovi zadržavanja starog.

Dok firme koje imaju razvijen CRM koncept:

- rastu skoro 60% brže od konkurencije koja nema razvijen CRM,
- proširuju tržište za 6% godišnje,
- naplaćuju 10% više za svoje proizvode,
- ostvaruju povratak na investiciju (ROI) od 12%,
- povećanje odanosti klijenata za 5% može da rezultira u povećanju profitabilnosti od 25% - 85%.

CRM se fokusira na kreiranje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Iako postoji nekoliko komercijalnih CRM programskih paketa na tržištu koji podržavaju CRM strategiju, to nije tehnologija sama po sebi, već je to suštinska promena u organizacionoj filozofiji čiji je naglasak na potrošaču. Ti programski paketi tj. razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavaju da CRM sistem postane u velikoj meri automatizovan proces, sa zadatkom da pruži ne samo informacije, već i da služi kao značajna podrška donošenja odluka i analizi situacije na tržištu. Međutim, uspešna CRM strategija ne može biti sprovedena jednostavnom instalacijom i integrisanjem programskog paketa i ne može se sprovesti preko noći. Promene se moraju desiti na svim nivoima, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacioni menadžment i sl. To znači da se svi aspekti poslovanja moraju uobličiti u skladu sa principima CRM. Efikasnost CRM procesa, koji treba da bude integrisan kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima podrazumeva (5):

- identifikaciju faktora koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima,
- razvoj prakse odnosa sa potrošačima,
- razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima,
- formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rešenju potencijalnih problema potrošača,

- preporuku rešenja za potrošače koji imaju žalbu na proizvod/uslugu,
- praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

Pri uspostavljanju CRM koncepta za preduzeće je najvažnije da precizira najvažnije aspekte poslovanja, koje informacije treba servisirati potrošačima, kakva je finansijska prošlost potrošača, koji su efekti CRM segmenata. Takođe, veoma važan aspekt primene CRM sistema je identifikovanje i eliminisanje nepotrebnih informacija. Prilikom stvaranja CRM strukture važniji zadatak preduzeća bi trebao da bude obezbeđenje što potpunijih informacija za njihove primarne (lojalne) klijente. U tom kontekstu CRM bi se mogao definisati kao poslovna strategija čija je svrha da uravnoteži prihode i profit sa satisfakcijom potrošača i vrednošću koja mu se isporučuje, u okviru koje se vodi računa o više nivoa: merenjima, ponašanju potrošača, procesu i tehnologijama.

Bazična struktura CRM se sastoji od tri dela:

- Operativni – osnovni biznis procesi (marketing, prodaja, usluge);
- Analitički – predstavlja podršku u analizi ponašanja potrošača i sprovodi filozofiju poslovanja kao i tehnologiju;
- Saradnički – omogućava kontakt sa potrošačima putem telefona, fax-a, interneta, poštom, lično itd.

Customer Relationship Management kombinuje poslovnu strategiju i tehnologiju sa ciljem da identifikuje, privuče i održi dugoročne odnose sa kupcima – stvaranjem *vrednosti*, koja nastaje kao rezultat interakcije poslovne organizacije i kupaca. CRM uključuje poznavanje strateškog menadžmenta i Internet tehnologija, a svrha ovog koncepta je - identifikacija mogućnosti za uspostavljanje profitabilnih odnosa sa klijentima, formiranje odnosa, kao i zadržavanje (retencija) profitabilnih odnosa sa klijentima.

CRM kao strateški skup aktivnosti započinje detaljnom analizom organizacione strategije preduzeća, a završava se merenjem vrednosti za shareholdere. Pojam konkurentne prednosti, koja istovremeno generiše vrednost za kupca i za kompaniju, jeste ključ uspeha CRM-a, koji predstavlja menadžerski pristup kreiranju, razvoju i uspostavljanju odnosa sa precizno definisanim ciljnim grupama u cilju optimizacije vrednosti za kupca, korporativne profitabilnosti, pa samim tim, i vrednosti stakeholdera. Ovo je razlog zbog čega se CRM pozicionira visoko na listi prioriteta današnje korporativne agende i tesno je povezan sa korišćenjem informacionih tehnologija, neophodnih za implementaciju marketinških strategija odnosa sa kupcima.

### 3. Strategija razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima

Koncept razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima mora voditi računa o lancu vrednosti upravljanja odnosima sa potrošačima, odnosno o aktivnostima koje treba preduzeti da se razviju profitabilni odnosi. Lanac upravljanja odnosima sa potrošačima zasniva se na četiri koraka:

- definisanje vrednosti ponude;
- segmentacija, targetiranje i pozicioniranje,
- sistem poslovnih operacija i isporuke;
- merenja i povratna sprega.

Strategija je osnova razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima i ključnim partnerima. Osnovni cilj je da se isporučivanjem kvalitetne usluge utiče na dugoročnu satisfakciju potrošača, koja je glavni preduslov pune lojalnosti. Lojalnost potrošača znači i porast profita, što sve utiče na satisfakciju i lojalnost zaposlenih u uslužnom preduzeću (satisfakcija potrošača i zaposlenih međusobno je uslovljena). Moraju postojati osnovne pretpostavke da bi se koncept sproveo i one su definisane polazeći od potreba koncepta. One u sebi sadrže (6, str. 124-126):

- Top menadžment, leaderski i vizionarski orijentisan, stručan i sposoban, svestan vrednosti i značaja marketinga usluga i razvoja dugoročnih odnosa;
- Projektni tim za uvođenje koncepta u poslovnu praksu preduzeća, za uslužna preduzeća koja ga do tada nisu primenjivala;
- Dizajniranje odgovarajuće mikro i makro organizacione strukture preduzeća u skladu sa orijentacijom na potrošače i usluživanje;
- Vladajuću uslužnu korporativnu kulturu;
- Odgovarajuće tehničko-tehnološke pretpostavke (pre svega u pogledu razvoja baze podataka i informatičke tehnologije);
- Raspolaganje potrebnim ljudskim resursima, na različitim nivoima, pri čemu su osobe koje stupaju u interakciju sa klijentima ključan faktor;
- Potrebna finansijska sredstva.

Faze razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima obuhvataju: prikupljanje podataka, analizu podataka, uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa, kao i praćenje, analizu i kontrolu sprovođenja koncepta. Osnovni elementi razvoja dugoročnih odnosa proističu iz elemenata neophodnih za dobro funkcionisanje marketinga u uslužnim delatnostima, i to su:

Poznavanje potrošača, njegovih potreba i želja, karakteristika, uticaja pojedinih faktora na njegovo ponašanje;

- Marketinški odnosno tržišni način razmišljanja;
- Dostignuća savremenih koncepata koji akcenat stavljaju na razvoj odnosa sa potrošačima;
- Mogućnosti i potreba preduzeća;
- Shvatanje uloge i značaja svih osoba uključenih u proces kreiranja i isporuke usluge (vrednosti);
- Dugoročan način razmišljanja i ponašanja;
- Delovanje preduzeća kao celine.

Na osnovu toga se proces razvoja dugoročnih odnosa može razložiti na sledeće korake:

- Formiranje baze podataka;
- Identifikovanje i klasifikovanje potrošača;
- Prepoznavanje (personalizacija) potrošača,
- Diferencijacija potrošača po njihovim vrednostima i potrebama;
- Interakcija sa potrošačima;
- Prilagodavanje uslužnog procesa, tretiranje svakog potrošača kao pojedinca kroz lični kontakt ili automatizirani proces;
- Kreiranje programa lojalnosti – nagrada i dodatnih vrednosti;
- Stalno unapređenje koncepta (kontrola, merenje i feedback informacija).

Uvođenje novog koncepta u preduzeću je investicija u budućnost, stoga se mora poći od planskog dugoročnog pristupa. Preduzeće mora izvršiti analizu isplativosti ulaganja u razvoj koncepta i mora upoređivati svoje performanse i rezultate sa rezultatima vodećih preduzeća u grani i šire. U isto vreme se moraju uvažiti specifičnosti koje svako preduzeće poseduje.

Opasnosti i moguće greške u primeni koncepta treba locirati i otkloniti. U analizi dobrih i loših strana u primeni koncepta treba pre svega skrenuti pažnju na sledeće potencijalne probleme (7, 106):

- Pretpostavka da klijent uopšte želi izgradnju dugoročnih veza (možda sa njegove tačke gledišta nema razloga zašto bi kupac ikada pozeleo da se vrati prodavcu ili kupac izbegava da postane zavisnik od prodavca);
- Pretpostavka da je klijent (pojedinaac) spreman na interakciju i zajedničko delovanje. Pretpostavka da je zadovoljstvo osobe dovoljno samo po sebi;
- Ukoliko se klijenti prebace u „više klase“, i stavi im se do znanja koliko su značajni za preduzeće, onda više i očekuju;
- Problem da se ne „povrede“ klijenti koji nisu „na vrhu“ ni po profitu, ni po pažnji koja im je od preduzeća upućena, ali imaju značajan doprinos;
- Problem promena pravila u odnosima sa ključnim klijentima-donatorima, koji mogu izazvati konfuziju i zbunjenost;

- Često se mogu uvesti neke nagrade koje su nepotrebne, u smislu da bi se klijenti ponašali na isti način i da ih nema, pa je to trošak;
- Nekad klijenti uspostavljaju saradnju ne zato što su lojalni, već prosto zato što nemaju izbora, odnosno nema odgovarajućih supstituta. Sa promenom stanja može doći do negativnih efekata, jer će većina njih otići.

Razna istraživanja sprovedena među menadžerima različitog nivoa u sektorima bankarstva, telekomunikacije i javnih službi u SAD pokazala su da najveće prepreke uvođenju koncepta dugoročnih odnosa sa potrošačima predstavljaju brzina potrebna da se koncept uvede i počne da deluje, kultura organizacije, pitanje sredstava potrebnih da ovaj proces zaživi i previše raznih drugih inicijativa koje postoje u kompanijama.

Koncept razvoja dugoročnih odnosa podrazumeva stalnu interakciju između preduzeća i potrošača. Komunikacija između preduzeća i potrošača treba da obezbedi postojanje specifičnih veza treba da obezbedi postojanje specifičnih veza koje će biti razvijane i unapređivane. Mora se voditi računa i o toku odnosa tj. o načinu i mestima u kojima se potrošač i preduzeće susreću i razmenjuju informacije.

Da bi interakcija bila obezbeđena mora da postoji sklad između nje i procesa komunikacije, ali i ispunjeni ostali elementi koji utiču na formiranje pozitivnih stavova (lično iskustvo, uticaj prijatelja i rodbine...) koji će favorizovati marku preduzeća i biti preduslov lojalnosti. Treba se staviti potrošaču do znanja da je preduzeću stalo do njegovog zadovoljstva i njegovog mišljenja.

Za razvoj dugoročnih odnosa naročito su značajni sledeći vidovi komunikacije sa potrošačima:

- personalni kontakt (putem telefona i lično),
- personalizovana pošta,
- internet i e-mail.

Osim ovih mora se shvatiti i značaj pojedinih masovnih sredstava promocije (pre svega propagande), te usmene propagande. Masovna sredstva promocije koriste se uporedno, za privlačenje potencijalnih novih potrošača, ali i za prisutnost u svesti postojećih potrošača. Usmena propaganda se odvija van direktnog uticaja preduzeća.

Međutim, postoje određene granice u komunikaciji sa potrošačima i moraju se poštovati neka pravila (7, str. 207):

- ne treba inicirati interakciju sa potrošačem ukoliko ne postoji jasan cilj,
- ne pitati potrošača istu stvar više od jednog puta,
- interakcija se treba sprovesti u periodu između dva izbora (kupovine) potrošača,
- kada se ostvaruje interakcija počinje se sa potrošačem a ne sa proizvodom,
- interakcija mora biti lična i prilagođena konkretnom potrošaču,
- mora se utvrditi da li potrošač želi (uvek) interakciju,
- poželjno je koristiti princip masovnog prilagođavanja (i tehnologiju) kako bi se snizili troškovi interakcije i poruka bila personalnog tipa,
- privatnost potrošača mora biti zaštićena,
- inicirati dijalog štampanjem broja telefona na koji se može uputiti besplatan poziv i štampanjem adrese web sajta na sve što ima veze sa preduzećem (vizit karte, memorandum, bilbordi i sl.),
- uveriti se da potrošač vidi vrednost interakcije, jer u protivnom ona ne postiže svoju svrhu,
- voditi računa o potrošačevom vremenu (ne može se sve o potrošaču naučiti odjednom).

Stvaranje dijaloga sa potrošačem je važno jer:

- dijalogom se dolazi do informacija,
- informacije se pretvaraju u znanje (tj. poznavanje potrošača i njegovih želja i potreba),
- znanje predstavlja osnovu za prilagođavanje ponude i preduzimanje akcija preduzeća na uspostavljanju dugoročnih odnosa,
- efikasna i efektivna akcija dovodi do satisfakcije potrošača, kreiranja poverenja i familijarnosti,
- satisfakcija, poverenje i privrženost potrošača vode lojalnosti, i
- lojalnost dovodi do profita.

## ZAKLJUČAK

Interakcijom sa potrošačima inicira se profitabilnost preduzeća i satisfakcija potrošača, jer savremeni uslovi poslovanja, sa veoma izraženom konkurencijom, zahtevaju od preduzeća da iznalazi nove, efektivnije i efikasnije načine nastupa na tržište, jer tržišni uspeh kompanije zavisi, pre svega, od toga koliko uspešno zadovoljava potrebe potrošača stvarajući lojalnost, koja utiče na nivo rasta profita. I dok većina firmi tvrdi da su njihovi proizvodi i usluge prilagođeni potrebama i zahtevima potrošača, u praksi se to najčešće ne pokazuje. Razloga ima više, a ključni su nedosledna primena marketing koncepta, rastuće potrebe i želje savremenog potrošača i ograničenja klasičnog marketing pristupa.

Da bi se formulisala pravilna marketing strategija potrebno je poznavati potrošača i način na koji on kupuje i troši proizvode i usluge, te na koji način sa javlja njegovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Celokupna aktivnost mora biti okrenuta tržištu, odnosno potrošaču. Mora se poći od vrednosti potrošača za preduzeće i shodno tome preduzeće mora prilagoditi svoje ponašanje toj činjenici, čemu u značajnoj meri doprinose tehnike i koncepti direktnog marketinga.

Poslednjih decenija XX veka javlja se čitav niz novih koncepata marketinga koji uloji i značaju potrošača daju novu, dugoročnu dimenziju i u fokusu imaju razvijanje ne samo lojalnosti već i dugoročnih odnosa saradnje i partnerstva sa ključnim kupcima i potrošačima, sa značajnim vidom personalizacije tih odnosa. Najbolji i najprofitabilniji kupci zaslužuju i najbolji tretman. Zadatak marketara je da identifikuje svoje najbolje kupce i da sa njima održava neprekidnu i personalizovanu komunikaciju. Da bi se dobili valjani odgovori i merljivi rezultati marketing menadžer mora biti obučen da kreira „inteligenciju kupca“ na osnovu desetina i stotina nepovezanih podataka koju nekoliko sektora sakuplja u toku dana.

CRM rešenja su tako dizajnirana da pružaju znanje koje je neophodno za razvoj i implementaciju „pametnih“ strategija u cilju maksimiziranja kupčeve profitabilnosti, a time i obezbeđuju konkurentsku prednost preduzeća. Analizom CRM tehnologija možemo razumeti kupca i nećemo ponovo reagovati kada dođe do problema, već ćemo proaktivno otkrivati skrivene mogućnosti za zadovoljenje sve većih zahteva kupaca.

Ključni faktor uspeha CRM koncepta predstavljaju očekivanja potrošača koja firme treba da anticipiraju. U tom cilju je neophodno napraviti platformu koja omogućava komunikacije sa potrošačima, sakupljanje i analitiku bitnih informacija od njih. U okviru web site-ova, specijalizovani statistički softverski paketi omogućavaju nadgledanje i sakupljanje odgovora na razna pitanja koji se mogu čuvati u odgovarajućoj bazi podataka. Na ovaj način se može voditi evidencija o potrošačkim navikama i njihovim specijalnim interesovanjima.

Cilj koji preduzeća žele da ostvare je da utiču na potencijalne kupce da kupuju, da se pretplate, da se registruju, odgovaraju na upite i ankete, da generišu preporuke, čime u krajnjoj instanci utiču na konkurentsku poziciju preduzeća. Potencijalni kupci, kao i preduze-

će, imaju svoje ciljeve - zadovoljenje potreba i razumevanje, kao i strategije za postizanje planiranog. Mera sposobnosti preduzeća da ubedi potencijalne kupce da planirane akciju i realizuju je konverzija kao rezultat efektivnosti preduzeća i zadovoljstva kupaca. Proces u kome potencijalni kupac postaje i ostaje stvarni kupac, koji svojom lojalnošću unapređuje poslovanje preduzeća utemeljen je na proverenim principima koji uključuju analitiku, umetnost komunikacije, CRM koncept i fundamentalna ekonomska znanja.

## 5. LITERATURA

- [1] Hanić Hasan, *Principi marketinga*, Beogradska Bankarska Akademija, Beograd, 2006.
- [2] Domazet I., J. Zubović, *CRM (Customer Relationship Management) a factor of global competitiveness improvement* (81-86), Međunarodna naučna konferencija "Management and Marketing und Management and Marketing Under Globalization /International Scientific", Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
- [3] [www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com)
- [4] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2004.
- [5] [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)
- [6] Maričić R. Branko, *Ponašanje potrošača*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2005.
- [7] Veljković Saša, *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
- [8] Filipović V., Kostić Milica, *Marketing menadžment-teorija i praksa*, FON - Institut za menadžment, Beograd, 2003.
- [9] Rose S. Peter, Hundgins C. Sylvia, *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data status, 2005.
- [10] Kotler Phillip, *A Framework for Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

# Model poslovne inteligencije za analizu prodaje

UDK 005.94; 005.52:658.8

MSc Suzana Đukić<sup>1</sup>, Prof. dr Ljiljana Kaščelan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>HERMES SoftLab Crna Gora

<sup>2</sup>Ekonomski fakultet, Podgorica

*Tehnologija beleži sve veći napredak, dinamika poslovnog okruženja se menja, a uporedo sa tim povećava se i konkurencija na tržištu, a pristup potrošača proizvodu postaje sve dominantnije obeležje moderne trgovine. Danas je ponuda višestruko veća od potražnje; stoga nam je potrebno mnogo više informacija i znanja da bismo mogli da napravimo bolji proizvod i to proizvod sa dodatom vrednošću. S druge strane, ne želimo da budemo zatrpani ogromnim brojem podataka i iznutra i spolja. Primenom koncepta poslovne inteligencije poslovni sistemi će biti u mogućnosti da primenjuju samo one informacije koje su, pored toga što su prikazane na najbolji način, potrebne u jednom određenom trenutku poslovnog odlučivanja. Istovremeno, ako se ovaj koncept pravilno primenjuje, smanjiće se broj podataka koje zaposleni u tom poslovnom sistemu dobijaju, a kvalitet tih informacija će biti bolji. Stoga je glavni cilj koncepta poslovne inteligencije da stvori visoko-kvalitetne informacije, potrebne poslovnim sistemima da bi doneli pravilne poslovne odluke.*

## 1. Uvod

Živimo u doba koje odlikuju sve brži ritam i sve veća međusobna zavisnost. Upravo zato se „nova ekonomija“ okreće globalnim igračima koji su u stanju da brzo uoče promene i izazove i da odgovore na njihove zahteve.

Vremena u kojima ste mogli da kreirate neki informacioni sistem „polako“ i „sutra“, da pritom nemate jedan ozbiljan pristup tom zadatku, daleko su za nama. Dinamičnim razvojem informacionih tehnologija – prikupljanja, skladištenja, analize, obrade i korišćenja podataka – savremeni menadžment i komunikacija sa okruženjem dobijaju novi karakter. Pravovremene, potpune i precizne informacije predstavljaju jedan od glavnih poslovnih resursa i ključ za donošenje najboljih poslovnih odluka, bez obzira o kojem nivou je reč – o operativnom ili strateškom menadžmentu, o tekućem ili o dugoročnom poslovanju.

Obrada podataka, pronalaženje skrivenih odnosa među njima, identifikovanje novih mogućnosti za bolje poslovanje – sve su ovo nezamenljivi faktori koji nam pomažu u donošenju najboljih poslovnih odluka. Opet, ovakve odluke je neophodno doneti ako kompanija treba da opstane i napreduje.

Upravljanje znanjem putem poslovne inteligencije predstavlja ključni element strategija uspešnih poslovnih sistema koji žele da koriste informacije na bolji način da bi povećali svoj udeo u tržištu, poboljšali odnose sa kupcima i potrošačima, povećali profitabilnost i zadržali tržišnu konkurentnost u odnosu na svoje takmace [1,2].

U ovom radu razvijamo koncept sistema poslovne inteligencije u analizi prodaje u jednoj trgovinskoj firmi [3]; a obuhvatili smo sledeće:

- Identifikovanje osnovnih procesa odlučivanja potrebnih za analizu prodaje te kompanije.
- Definisavanje izvora podataka za procese koje smo identifikovali.
- Primenu tržišta podataka, definisanje njegovih ciljeva, dizajna i realizacije.
- Realizacija modela odluke, opis načina na koji se koriste OLAP alati i predstavljanje razvijenih OLAP modela.

Rezultati koje dobijemo primenom predloženog sistema poslovne inteligencije mogu se onda koristiti da se bolje upoznaju potrošači i dobavljači da bi se olakšali pregovori s njima, da bi se efikasnije koristili postojeći resursi, da bi se povećala konkurentnost i donosile pravilne odluke potrebne za osvajanje bolje tržišne pozicije – pošto uvek moramo da imamo na umu da je tržište svakim danom sve globalnije.

## 2. Identifikacija modela odlučivanja

Danas kompanije posluju u okruženju koje se odlikuje visokim nivoom konkurencije i razvijenim kanalima distribucije i u kojem se nudi više robe i usluga nego što je tržištu potrebno. U ovo vreme, kada ponuda u značajnoj meri premaša potražnju, svako povećanje proizvodnje fokusira se na sve veći broj podataka i znanja sa ciljem da se proizvede bolji proizvod, proizvod koji sadrži i dodatnu vrednost.

Neke kompanije pokušavaju da steknu stratešku prednost putem efikasnije primene postojećih resursa,



uključujući i informacijski sistem kojim raspolažu. Veštom primenom analitičkih aplikacija podaci se mogu preobratiti u informacije potrebne za donošenje strateških odluka, a time se postiže i prednost u odnosu na konkurenciju.

Proces odlučivanja predstavlja generički proces koji se može primeniti na sve oblike organizovanih aktivnosti koje imaju za cilj postizanje unapred zacrtanog cilja. Mi ovaj proces možemo da primenimo namerno ili nenamerno.

Kada donose namerne odluke, ljudi se ponašaju na sledeći način:

- uzimaju u obzir sve poznate opcije koje su im na raspolaganju,
- koriste najveći broj podataka koji im je na raspolaganju,
- pažljivo razmatraju moguće troškove i koristi koje donosi svaka posmatrana opcija,
- prilježno analiziraju verovatnoću različitih ishoda,
- veoma mnogo razmišljaju o posledicama uzimajući u obzir sve napred navedene faze.

Različite vrste podataka ne analiziramo primenom istog metoda. Važno je prepoznati najbolji analitički metod koji se može primeniti na određenu vrstu podataka. Pošto se definiše potražnja koju su izrazili potrošači, što obuhvata i vrstu podataka i metod prikupljanja i distribucije podataka, izbor metoda analize postaje ključ za stvaranje veoma kvalitetne baze za odlučivanje. Na primer, jednostavna deskriptivna statistika nekada može da posluži kao bolja osnova nego neki sofisticirani ekonometrijski poslovni model.

Analiza podataka predstavlja idealni problem za izveštavanje OLAP, pošto se izvori podataka za ovakvu višedimenzionalnu analizu mogu naći na fakturama svake kompanije.

Realizovani modeli koje predstavljamo u ovom radu pomažu nam da shvatimo odnose između svih kritičkih aspekata organizacija (troškovi, prihod i profit). Pošto shvatimo ovu analizu, modifikovanjem ovih elemenata možemo da smanjimo (moguća) odstupanja između planiranog i stvarnog profita.

Takođe možemo da odgovorimo na sledeća pitanja: koji se proizvodi najbolje prodaju, koje prodavnice su najprofitabilnije, koji proizvod je najznačajniji u smislu uspeha u prodaji. Da li se moje poslovanje poboljšalo ili pogoršalo u odnosu na prethodnu godinu/tro-

mesečje/mesec? Moguće je porediti slične proizvode u istom periodu vremena, a ovo poređenje može da pokaže koje brendove kupci najviše traže. Ovi i mnogi drugi odgovori pomažu nam da donesemo najbolje poslovne odluke i da otkrijemo odnose koji do sada nisu bili vidljivi.

### 3. Primena tržišta podataka

Skladište podataka obuhvata veliki broj podataka koji su organizovani u logičke elemente manjeg obima, tržišta podataka. To su obično podskupovi logički povezanih informacija iz skladišta podataka koje se odnosi na određenu oblast.

Tržište podataka koje odražava poslovni segment kompanije omogućuje nam da primenimo model OLAP. Ovakav model omogućava nam da uradimo sledeće analize:

- Analiza profita, dohotka i prodaje po potrošačima, po grupama proizvoda i po godinama.
- Analiza prodaje po proizvođaču, prodajnim mestima i godinama.
- Analiza profita prema mesecima i prodajnim mestima u bilo kojoj godini.
- Komparativna analiza profita po godinama, po grupama brendova i po potrošačima,
- Analiza dohotka, profita i troškova u odnosu na proizvode, prodavnice, regione i godine.
- Analiza profita u nekoliko tromesečja zaredom. Analiza dohotka po mesecu ili po proizvodima u određenoj godini.

Tržišta podataka mogu se koristiti za istraživanje, za „iskopavanje“ podataka, za kontrolisane upite ili za analitičku obradu on-line (OLAP) i predstavljaju neposredni izvor informacija za krajnje korisnike. Tržište podataka koje se koristi za analitičku obradu podataka on-line treba da bude lako i intuitivno dostupno krajnjim korisnicima. U ovakvim slučajevima najbolje je koristiti dimenzionalni model.

Najčešće korišćeni metod za upravljanje vezanom multidimenzionalnom analizom podataka jeste šema zvezde. U centru šeme nalazi se tabela činjeničnog stanja. Ova tabela sadrži podatke za analizu i ključeve za veze sa dimenzionim tabelama. Tabela činjeničnog stanja obično obuhvata nekoliko miliona kratkih zapisa. Ti zapisi u tabeli su kompresovani u cilju poboljšanja učinka. Dimenzione tabele sadrže manji broj zapisa, ali su ovi zapisi obimniji. Oni pružaju dodatne informacije u vezi sa zapisima na tabeli činjeničnog stanja, tako što daju opis, naziv i druge vrednosti. Svaka

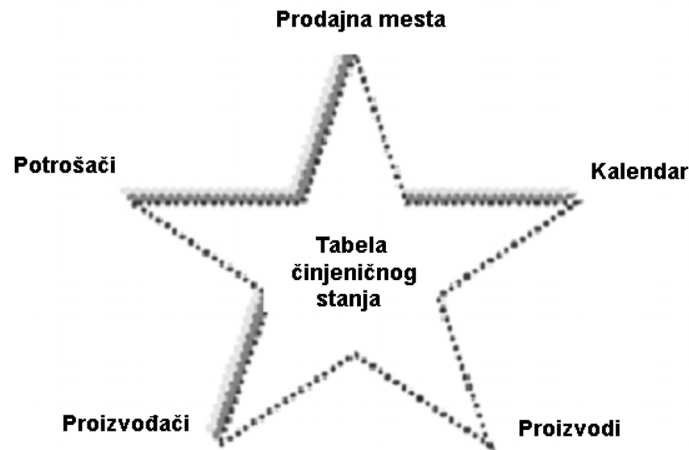
dimenziona tabela ima jedinstveni primarni ključ koji neposredno odgovara jednoj od komponenti višestrukih ključa u tabeli činjeničnog stanja.

U našem primeru (slika 3.1) proces stvaranja dimenzionalnih tabela povezan je tako što su obuhvaćeni kalendari, potrošači, proizvođači, proizvodi i prodajna mesta. Dimenzione table mogu se organizovati po hijerarhijskim nivoima (hijerarhijama). Svaki hijerarhijski

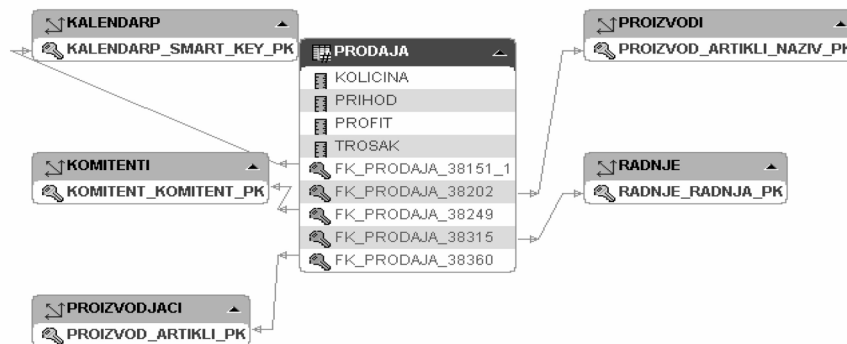
nivo nastavlja se drugim hijerarhijskim nivoom. Prema [4], realizaciju tržišta podataka posmatramo kroz sledeće faze:

- faza definisanja,
- faza generisanja,
- faza unošenja podataka.

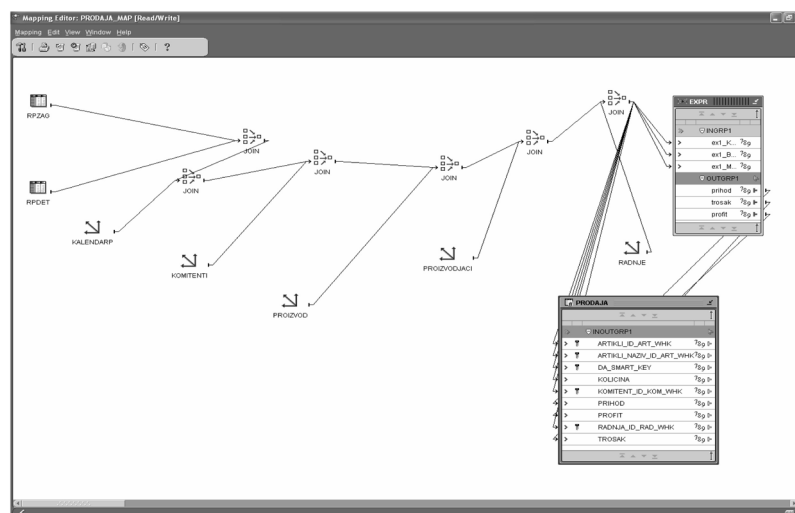
Faza definisanja obuhvata definicije dimenzionalnih modela i agregacija, generisanje izvora podataka i ETL postupke.



Slika 3.1 [ema zvezde „Prodaja“ 1



Slika 3.2 [ema zvezde „Prodaja“ 2



Slika 3.3 Mapiranje tabele činjeničnog stanja „Prodaja“

Na primer, definicija šeme zvezde izgleda kao što je prikazana na slici 3.2.

Faza generisanja obuhvata izradu konfiguracije, validaciju, pisanog programa (script) i izradu predmeta.

Faza unošenja podataka obuhvata definisanje niza postupaka za sprovođenje programa ETL postupaka. Definicija ETL postupka za prodaju opisana je na slici 3.3.

Predloženi model tržišta podataka izveden je primenom Oracle alata: Oracle9i RDBMS, Oracle9i Warehouse Builder [4].

Oracle Discoverer [5], kao deo kompleta alata Oracle Business Intelligence, koristi se za primenu identifikovanih modela. Discoverer je razvijen sa ciljem da krajnjim korisnicima omogući da lako pristupaju podacima i da mogu da vrše analizu podataka i postavljaju ad-hok pitanja [6].

#### 4. Studija slučaja

Za ove analize koristili smo podatke jedne trgovinske firme iz Podgorice. Firma se bavi prodajom hemijskih proizvoda trgovinama na malo u šest gradova i takođe nudi mogućnost prodaje svojih proizvoda na veliko. Podatke za studiju slučaja – za realizaciju tržišta podataka uzeli smo za 2005., 2006., i 2007. godinu. Više od 2.000.000 linija je iz uvoza. Činjenično stanje prodaje sadržalo je oko 410.000 linija, postupak mapiranja bio je izvanredan i trajao je oko 5 sekundi.

Model 4.1 koji smo posmatrali predstavlja analizu kategorija dohotka, profita i količine. Na nivou Predmet obrade (Page Item) odabrali smo godinu (ili sve godine) i kategorije proizvoda za koje vršimo analizu. Sve ovo posmatrali smo u odnosu na potrošače, gradove ili regione. Ova analiza pružice nam dragocene podatke o najprofitabilnijim grupama proizvoda. Takođe možemo da vidimo koji potrošači kupuju najveći broj određenih proizvoda, a ovo može da ima uticaja na buduće uslove prodaje, na popuste, na posebne uslove i na način na koji se ponašamo prema tom određenom potrošaču. Slika 4.2 prikazuje grafički pregled profita po regionima.

Slika 4.3 prikazuje multidimenzionalni model koji se koristi u analizi količina prodatih proizvoda po brendovima. Jedna od mogućnosti (ovde opisana) jeste da se analiziraju sve godine – ili možemo odabrati jednu od njih. Ovim se jasno pokazuje koji brendovi privlače kupce, a koje brendove tržište ne prihvata. Takođe možemo da prikažemo podatke po prodajnim mestima. Na primer, zapazice da je u Beranama prodat samo jedan proizvod marke Elizabet Arden tokom sve tri posmatrane godine, dok je u istoj radnji prodat 11 proizvoda Dolče i Gabana.

Jedan od realizovanih radnih listova može da izgleda kao na slici 4.4. Ovde vršimo komparativnu analizu profita po mesecima i po prodajnim mestima i možemo da pratimo oscilacije po mesecima ili po sezona. Jasno ja da u pogledu profita dominira centralna oblast, a da je mesec mart najprofitabilniji mesec. Ova analiza važi za ceo posmatrani period, ali ako, na primer, posmatramo samo 2006. godinu, onda je juli najprofitabilniji mesec, a najprofitabilnije prodajno mesto je Centralni Depo u centralnoj oblasti (upravo kao i prethodnom slučaju)

Naredni OLAP model opisan je na slici 4.5 i predstavlja model komparativne analize profita, gde smo izdvojili grupu proizvoda u posmatranim prodajnim mestima na Predmetu obrade. U ovom posebnom slučaju analiziramo profit od prodaje parfema. Izuzetke je jednostavno uvesti – u ovom slučaju isključene su prodavnice u kojima je prodaja parfema premašala sumu od 1000 evra.

Sledeća slika, 4.6, prikazuje multidimenzionalni model za analizu dohotka, profita i troškova po proizvodu, prodavnici, regionu i godini.

Naredni OLAP model, opisan na slici 4.7, predstavlja komparativnu analizu profita po tromesečju. Profit iz prvog tromesečja poredi se sa profitom iz drugog i tako redom tokom dve uzastopne godine, 2005. i 2006. Za sprovođenje ovog modela korišćena je LAG funkcija. Ova funkcija nam dozvoljava da obavimo ovo poređenje, ali takođe da poredimo jedan period jedne godine sa istim tim periodom sledeće godine ili narednih godina. Ovde primenjujem funkciju Rank pomoću koje možemo da rangiramo procenat odstupanja od najvećeg porasta do najvećeg pada u uzastopnim kvartalima.

U gore navedenom primeru zapažamo da nema podataka za godine pre 2005., tako da je kolona za prethodni period za prvo tromesečje 2005. godine je prazna, a to u rangiranju daje broj 1. S druge strane, profit u drugom kvartalu 2005. godine porastao je za 20.33% u poređenju sa prvim kvartalom iste godine. Rangiranje pokazuje da je ovo istovremeno i najveći pojedinačni porast na celoj komparativnoj listi za uzastopne tromesečne periode. Najveći pad profita zabeležen je u četvrtom tromesečju 2005. godine u poređenju sa trećim tromesečjem – 32.97%.

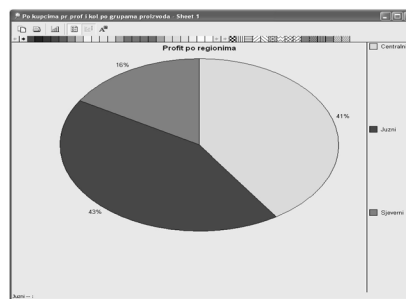
Sledeći posmatrani model (slika 4.8) predstavlja analizu profita od prodaje parfema tokom 2005. godine, po mesecima. Najveći profit ostvaren je u septembru, uprkos očekivanjima da će to biti u martu, zbog praznika 8. marta. Decembar je bio na drugom mestu po visini ostvarenog profita.

Primer prikazan na slici 4.9 pokazuje sezonske oscilacije. Ako analiziramo Sun mleko za sunčanje, videćemo da tokom pola godine (oktobar, novembar, de-

cembar, januar, februar i mart) nije prodat ni jedan proizvod, dok je najveći profit, kako se i očekivalo, ostvaren u junu i julu.

	Profiti SUM	Prilohod SUM	Kolicina SUM
<b>Centralni</b>	5,486.86	11,578.09	862.00
<b>Juzni</b>	5,798.01	12,079.39	841.00
BAR	1,137.47	2,307.90	147.00
BELLA DONNA APOTEKA	36.46	96.55	10.00
HYGIA ZU APOTEKA	2.69	6.73	1.00
IN SPE DOO BILJNA APOTEKA ELUKSIR	212.52	424.01	25.00
INTERSERVIS RADOVIC OD	26.54	61.43	6.00
STELLA ALBA APOTEKA SA PO	98.11	162.14	8.00
SVETI IZVOR PEJANOVIC DOO	761.14	1,567.05	97.00
BUDVA	965.43	2,095.26	137.00
B&B	2.83	8.19	1.00
BINGO STR	387.97	813.79	54.00
BURBERRY STR	35.40	78.51	5.00
DULETIC PZU APOTEKA	113.14	219.56	12.00
HEMICO STR	10.73	26.91	4.00
JPU LJUBICA V. JOVANOVIC MASE	128.01	349.49	13.00
MATIGOR TRADE DOO	61.50	126.56	7.00
PLIMA NO1 STR	152.32	324.83	31.00
POPOVIC PZU APOTEKA BUDVA	17.69	35.04	3.00
XXXX APONIA ZU APOTEKA	55.84	112.36	7.00
HERCEG NOVI	1,089.66	2,191.83	152.00
ART ZUROVAC I ORTACI OD	44.24	102.38	10.00
JALID OD PARFIMERIJA JASNA	53.94	97.71	6.00
KNEZEVIC COMPANY I ORTACI OD	31.85	85.24	21.00
LIMOV RADOVIC OD PARFIMERIJA NADJA	419.58	831.83	47.00

Slika 4.1 Analiza profita, dohotka i količine prodatih proizvoda po potrošačima, po grupi proizvoda i po godinama



Slika 4.2 Grafički prikaz profita po regionima

	BERANE	BIJELO P	BUDVA	NIKSIC	POGORICA
CAVALLI	3		2		1
CAWA POLAND LTD	10				1
CHANTALE	5		2		3
CHRISTIAN DIOR	7		1		1
CICCARELI	60	3	15	3	24,738
CITY COSMETICS					5
COLGATE-PALMOLIVE	301	26	86	15	227
COLOMER	6	5			3
COLOMER ITALY S.P.A.	175	29	30	7	5,644
COMPROF	11		1	3	1
CONTER SPA	27		8		5
CORSAIR INTERNATIONAL LTD	11	2	16		17,742
COTY HUNGARY KFT	1,002	136	7,26	65	251,020
DAVIDOFF PARFUMS	2				
DELICART SPA	44		34	2	81
DERIK U.S.A.	22		1		219
DILEK AKGUL LTD STI	8			3	11
DOETSCH GREYHER	23	2	2	4	3
DOLCE&GABANNA	11		6		3
DR TAYLOR LTD	32		1	3	16
DUNI	2				28
DURACELL					1
EDELSTEIN	1	1			5
EUOCELL SRL					3
ELIZABETH ARDEN	1				
EMANUELA BIFFOLI	4				
ENERGO TRADE DOO					1,163
ERCIU COSMETICS	192	66	132	10	3,407
EUROCOSMESI	4		6	1	7
EUROITALIA	7				
EUROPAK					2
EUROPROSANS S.P.A.	522				12,811
EUROSALON CG DOO	16			1	3
FAIRNESS	13	1	8	1	10
FAQ COSMETICS					196
FARMALOGIST DOO	2				
FENIX	15				2,939

Slika 4.3 Analiza prodatih količina proizvoda po proizvođačima, prodajnim mestima i godinama

	APRIL	AUGUST	DECEMBER	FEBRUARY	JANUARY	JULY	JUNE	MARCH	MAY	NOVEMBER	OCTOBER	SEPTEMBER
Centralni	36,378.74	61,077.90	59,214.17	42,402.02	32,270.02	61,489.70	62,120.75	60,983.23	59,659.00	48,221.09	60,265.09	58,513.51
CENTRALNI MAGACIN	34,939.22	61,017.66	52,304.58	41,073.33	32,165.27	60,999.49	61,584.35	49,226.51	59,343.62	47,812.68	59,742.79	58,270.55
COSMETICS-MARKET 4 NIKŠIĆ			362.25					487.69				
COSMETICS-MARKET 2 PODGORICA	1,439.53	60.25	6,547.34	36.95		490.21	536.41	1,169.02	315.38	408.42	490.32	242.96
MONTEFARM KONSIGNACIJA				1,291.74	104.75							
Juzni	242.30	39.80	3,962.48			157.80	31.33	947.57	109.21		70.20	289.04
COSMETICS-MARKET 1 BUDVA	242.30	39.80	3,962.48			157.80	31.33	947.57	109.21		70.20	289.04
Sjeverni	705.47	712.79	4,068.27	850.83	836.34	1,014.19	840.68	836.23	889.21	1,023.01	1,155.97	1,115.34
COSMETICS MARKET 5 B. POLJE			1,163.29									
COSMETICS-MARKET 3 BERANE	705.47	712.79	2,904.98	850.83	836.34	1,014.19	840.68	836.23	889.21	1,023.01	1,155.97	1,115.34

Slika 4.4 Analiza profita prema mjesecima i prodajnim mestima u odabranim godinama

	2005	2006	2007
IN CO DOO		12.33	
KAMELIJA KTR	153.14	412.95	
KISS STR		52.66	
KORAC VALENTINA		42.92	
KOVACEVIC ANA	2.39		
KUCA HEMIJE DOO	124.15	210.97	
LAURUS KOVACEVIC DOO APOTEKA	26.53		
LEVIC ANGEL DOO	78.73	6.43	
LEKOFARM IVANOVIC OD APOTEKA	4.84		
LISCA-M S.T.R.		36.90	
MARTEX DOO		5.09	
MEDITAS DOO	521.34	945.27	
MIL POP DOO	1,988.37	2,651.38	
MONTEPANO DOO	4.30	34.49	
MPM DOO	153.43	1,054.26	
ORTUS DOO	159.28	220.68	
PANACEJA DOO	22.45	17.78	
PLUS COMMERCE DOO	189.44	74.10	
PRAID DOO	102.09	75.15	
RAZNATOVIC AD PODGORICA TPC		10.75	
ROSAKS-TRADE DOO		24.44	
RUDOVIC MILENA		35.29	
SLANA DOO	74.69	72.52	
STUDENTSKA ZADRUGA PODGORICA	23.33		
TAAL DOO	8.92	4.12	
TAM KOMERC DOO	88.12		
VENCOR DOO	6.56		
VIVAX DOO	30.41	8.46	
VOLLTRADE DOO	13.68	10.57	

Slika 4.5 Komparativna analiza profita prema godinama, grupama proizvoda i potrošačima

	NIKŠIĆ	POGORICA	COSMETICS MARKET 4 NIKŠIĆ	CENTRALNI MAGACIN	COSMETICS MARKET 2 PODGORICA	MONTEFARM KONSIGNACIJA
Deo krema		497.38	1,253.50	756.12	21.27	63.30
Deo odli od muski		4,872.29	7,945.68	3,872.40	8.51	18.71
Deo odli od zenSKI	2.51	8.75	6.24	4,989.05	10,686.40	5,697.35
Deo spraj muski	3.89	10.77	6.88	14,838.62	34,300.59	19,461.97
Deo spraj unisex	2.50	8.19	5.69	196.08	524.63	328.55
Deo spraj zenSKI	21.11	67.72	46.61	6,328.12	14,849.55	8,221.43
Deo stik muski	4.32	15.71	11.39	722.63	1,487.84	755.32
Deo stik zenSKI	6.84	24.17	17.53	0.64	4.29	3.65
Deplj krema decolorante		1,381.76	3,180.14	1,798.37	1.64	3.56
Deplj krema	0.98	2.20	1.22	8,453.26	22,197.37	13,744.11
Deplj pjena		597.17	1,233.94	766.77	6.55	12.60
Deplj trake	2.13	3.65	1.52	35,965.99	68,419.73	32,433.74
Deplj visokohladni topli		1,391.46	3,647.39	2,255.93	1.21	9.92
Deterdženti za rublje		7.57	32.88	25.31		
Dječije caranje		37.68	88.42	48.74		6.88
Dječije kupaop						14.93
Dječije kupka	5.61	12.46	6.85	130.59	384.86	254.38
Dječije ostala kozmetika						2.48
Dječije mlijeko				79.61	216.65	137.04
Dječije balzam				291.80	789.74	497.94
Dječije šampon	1.41	3.84	2.43	3,346.94	8,570.95	5,224.01
Dječije sapun				253.67	657.21	403.63
Dječije setov				16.53	38.79	22.55
Dnevni ulosci	0.46	1.74	1.28	3,119.83	9,788.77	6,639.95
Dodatci za aparate				-158.41	648.75	807.16
Faba za hidrogromni standard	12.75	32.72	19.97	17,263.86	40,147.30	22,883.45
Farbe decoloranti				205.97	702.98	397.11
Farbe za kosu				5,867.63	19,249.85	13,692.22
Flasice				3,867.55	7,943.95	4,076.40
Gel protiv komaraca				602.74	1,463.29	680.55
Gel za ciscenje lica				455.53	1,193.44	737.91
Gelovi za kosu				5,147.66	15,488.77	10,221.22
Glodalice				1,187.57	2,458.09	1,270.52
Gmizuci insekti				11.88	33.52	21.64
Hidrogen i blansi				1,242.47	3,591.52	2,349.05
Higijena odjece i obuce				515.05	1,091.95	1,091.95
Higijenske gacice za inkontinenciju						

Slika 4.6 Analiza dohotka, profita, troškova po proizvodu, prodajnom mestu, regionu i godini

Oracle9i Discoverer Desktop - [poređanje prihoda po kvartalima]

	Prihod SUM	Prethodni period	%Odstupanja	Rangiranje
2005	1,430,874.76			
Q1	304,948.37			1
Q2	373,049.55	304,948.37	22.33	2
Q3	450,733.38	373,049.55	20.82	4
Q4	302,143.47	450,733.38	-32.97	8
2006	1,688,128.52			
Q1	338,252.00	302,143.47	11.95	6
Q2	410,436.01	338,252.00	21.34	3
Q3	479,381.77	410,436.01	16.80	5
Q4	460,058.74	479,381.77	-4.03	7

**Edit Sheet**

Select Items | Crosstab Layout | Conditions | Calculations

Define calculations to add new information to your worksheet results. Click New to define a new calculation.

View Calculations for: All Items

- Rangiranje
- procenat odstupanja
- prethodni period

Description: RANK() OVER(ORDER BY procenat odstupanja DESC)

**Edit Calculation**

Select items and functions from the list at left and paste them into the calculation.

Show:  Items  Functions

Name: Rang

Calculation: RANK() OVER(ORDER BY procenat odstupanja DESC)

Slika 4.7 Analiza profita po tromesečjima

Oracle9i Discoverer Desktop - [Prihod po proizvodima po mjesecima]

	APRIL	AUGUST	DECEMBER	FEBRUARY	JANUARY	JULY	JUNE	MARCH	MAY	NOVEMBER	OCTOBER	SEPTEMBER
	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod
» Ogrlice		100.08	18.50	51.16	118.79			25.14		0.05	0.08	0.19
» Olovka za nokte	25.75	31.51	12.58		8.81	20.03	47.56	22.14	27.60	15.86	11.45	11.22
» Olovka za obrve	78.68	146.20	93.26	42.28	47.00	92.55	59.49	84.09	129.67	93.40	105.65	65.67
» Olovka za oci	1,002.86	1,854.30	1,662.59	872.80	1,216.07	1,537.33	1,635.83	1,537.37	1,564.04	1,428.32	1,438.36	1,295.23
» Olovka za usne	722.65	1,111.31	889.45	617.79	744.90	919.42	1,198.05	1,033.69	1,033.39	905.43	836.08	904.10
» Omeksivac rublja										72.65	425.75	92.70
» Ostali bebi proizvodi	785.11	925.70	597.67	403.95	518.64	1,144.65	1,247.23	1,836.02	1,091.80	557.18	1,196.97	1,090.92
» Ostali proizvodi od tekstila			65.05							8.31	36.92	
» Ostali proizvodi za lice	424.98	490.26	162.00	184.08	255.64	179.24	307.37	455.37	288.53	225.22	349.39	721.73
» Ostali proizvodi za manikir									4.46			
» Ostali proizvodi za pedikir			0.48									
» Ostali proizvodi za trudnice	12.77	49.16	17.47	115.03	44.34	17.03	1.40	62.52	55.47	8.60	8.60	118.31
» Ostali proizvodi za uljepšavanje											0.88	0.88
» Osveživač daha	49.69		76.79	46.54	9.96			44.75	13.55	67.33	17.90	
» Pakovanja i maske za kosu	19.66	152.03	350.43		28.86	31.12		28.86	61.87	284.80	63.00	103.92
» Parfem - setovi	344.46	146.68	778.13	515.97	171.99	98.28	59.69	842.26	156.51	1,288.91	3,186.00	56.51
» Parfemi	1,588.43	3,330.83	4,393.87	962.70	599.72	2,330.61	2,236.34	2,042.56	1,210.12	2,296.19	2,336.49	5,589.01
» Parfim after shave	893.84	794.21	640.06	18.40	128.83	188.05	26.15	72.91	149.85	65.74	196.02	
» Parfimisana mljeka i losioni	37.70	270.59	198.26	16.15	28.99	327.87	317.09	124.20	132.90	103.63	66.86	308.47
» Parfimisani deo sprej	293.30	353.01	431.90	43.24	26.42	469.02	534.53	156.73	136.08	264.59	401.42	811.58
» Parfimisani rolloni i stikovi	186.91	216.76	83.51	301.39		43.88	2.25	19.66	20.85	37.57	64.58	564.48
» Parfimisani tus gel	362.40	344.19	230.74	98.96	38.08	156.28	210.32		83.91	99.29	115.04	445.46
» Pelene jumbo	440.64	730.10	365.56	302.26	329.14	20.02	580.00	540.07	715.86	300.09	387.03	449.10
» Pelene maxi	356.98	670.24	933.11	612.52	491.97	493.46	512.36	765.81	405.42	567.38	224.72	532.45
» Pelene midi	131.25	130.21	80.52	167.54	249.81	150.09	145.86	111.02	88.06	233.45	41.10	91.13
» Pelene mini	69.28	59.42	62.69	69.06		106.58	100.33	91.05	59.03	134.17	40.99	
» Pelene za inkontinenciju	3,237.42	3,807.61	5,773.14	3,500.91	4,643.76	3,236.55	3,435.56	5,701.20	2,889.82	3,740.57	3,685.33	3,918.90
» Pincete		1,786.69	502.11			1,484.49	738.94	444.57	2,950.72	477.49	533.60	1,614.04
» Pjena, gel i krema za brijanje	454.87	1,000.64	453.08	31.01	12.40	321.77	46.62	719.45	22.99	344.55	417.02	514.04
» Pjena za održ higijene seren.	44.05	8.88		20.63	26.64	26.11	26.37	70.78	14.62		47.36	11.84
» Plazni program			4.80			94.36						
» Podloge za nokte	141.68	390.23	423.39	142.11	70.91	544.82	504.87	218.84	313.81	313.59	379.12	200.06
» Police reklamne				0.00		0.01		0.00				
» Pomada za olaksavanje disanja	2.63	10.53		42.04	15.80	7.90	5.27	21.06	23.69			
» Posuda za farbanje				1.23								2.46

Slika 4.8 Analiza profita po mjesecima i proizvodima u odabranim godinama 1

Oracle9i Discoverer Desktop (Prihod po proizvodima po mjesecima)

Page Items: Da Actual Date Year: 2005

	APRIL	AUGUST	DECEMBER	FEBRUARY	JANUARY	JULY	JUNE	MARCH	MAY	NOVEMBER	OCTOBER	SEPTEMBER
	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod	Prihod
Set za manikir			3.35	63.07	147.17				168.20			
Setovi dekorativne	120.86	718.97	627.34	340.03	71.37	268.87	113.37	1,327.70	482.15	306.21	111.93	421.37
Setovi koz. muski	2,322.42	8,170.33	2,960.31	5,861.95	2,773.17	3,301.10	2,800.74	3,265.83	2,512.58	2,889.94	3,635.49	6,505.96
Setovi koz. zenski	926.77	2,315.63	939.19	4,500.09	1,684.67	1,305.28	1,195.66	4,908.52	1,518.31	571.03	1,218.69	2,666.80
Sir gauda 48%		8,977.51				11,458.14	3,736.21					
Sirup na bazi propolisa	101.32	50.37	29.98	105.59	82.31	78.39	35.28	86.23	66.40	77.61	70.55	31.00
Sjaj za oci	101.87	167.60	263.04	50.50	29.66	186.84	356.40	9.50	203.93	76.88	10.42	41.75
Sjaj za tijelo	621.50					8.40			8.66			
Sjaj za usne	1,518.62	2,003.73	1,875.03	336.67	2,238.06	3,082.10	1,956.15	2,261.59	1,951.36	1,333.93	1,560.55	1,464.60
Sjenska	1,260.62	1,672.62	1,332.50	982.24	1,248.45	1,523.62	1,180.21	1,455.15	1,374.67	989.16	670.22	728.43
Snale klik klak i ostale		8.23	2.69	7.75				12.10	1.80			6.50
Solje i case	376.06	589.64	430.25	256.11	209.83	861.80	581.26	461.12	418.03	295.60	516.03	950.78
Spirale i stapici za komarce		25.68				44.23	216.45		5.96		7.25	
Sprej na bazi propolisa	6.65				16.61			13.29	9.97			
Sprej protiv komaraca	9.36	694.95	2.98			499.82	352.49		189.69	10.67	5.18	220.07
Stapici za srminku		8.17	6.81			7.02			140.02			3.50
Stapici za usni	786.20	1,098.36	411.52	565.13	71.25	902.25	739.13	1,574.60	989.54	189.18	215.74	603.01
Stik protiv komaraca	9.01	182.01				553.87	342.25		104.34			
Stipaljka		89.62	114.00	8.75		16.22		14.09	14.09	10.98		19.04
Sumeci vitamini	1,266.07	9.24		876.84	221.46	7.29	584.73	1,648.49	1,077.75			
Sun krema	188.12	167.69	4.96			774.69	1,563.89	126.39	186.70			21.76
Sun mlijeko	23.38	552.65				2,590.70	3,345.89		615.51			49.73
Sun proizvodi posle suncanja		226.82	4.46			675.98	469.90		105.66			
Sun proizvodi za samotamjenje	62.97		10.08			137.46	311.88	28.14	64.26	19.31	8.54	
Sun stik	124.11	25.62	12.34			76.89	37.75		25.04			12.34
Sun ulje		74.59	3.33			295.65	280.54		86.31			13.16
Sundjeni i mreze za kupanje			3.38	17.59	28.63		34.57	2.09	11.72			
Sundjeni za sminku			1.72									2.54
Swiece			0.80								0.65	
Tablete i tecna punjenja komarci		40.11	6.83			49.12	298.63		28.85			
Tamponi			15.00									
Tonik za lice	345.21	840.60	302.36	289.96	269.74	310.52	224.18	455.98	509.76	431.62	419.75	406.26
Toplomjeri		283.11	105.10	56.78	16.70	300.97	175.30	9.72	914.70	128.39	245.87	512.78
Torbe i tasne				26.52	17.95							
Traka	229.36	141.53	39.29	30.57	71.93	1.73	5.31	58.87	39.61	3.12		23.49
Tufen	674.45	856.80	396.27	267.77	63.85	489.74	722.56	1,447.49	994.69	474.15	766.96	601.12
Turpije	16.38	119.86	46.49	10.35	2.07	130.22	57.92	10.58	201.47	51.52	50.53	138.00
Turpije za pete	24.06	24.06	12.03	6.01	3.01	168.03	107.98	21.05	47.39		21.05	74.90

Slika 4.9 Analiza profita prema mesecima i proizvodima u odabranim godinama 2

Ove analize jasno pokazuju odeljenju za nabavke u kojim periodima nema svrhe kupovati određeni proizvod, odnosno kada treba obezbeđivati nove zalihe. Ovo je posebno značajno kada je reč o proizvodima kratkog roka trajanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Primenom alata poslovne inteligencije možemo da prikupimo dostupne interne i značajne eksterne podatke i da ih pretvorimo u korisne informacije koje mogu da pomognu korisnicima u odlučivanju. Sistemi poslovne inteligencije imaju za cilj da poboljšaju pristup informacijama i mogućnosti distribucije, kako za one koji razvijaju ovakve sisteme, tako i za one koji ih koriste.

Podaci zasnovani na primeni alata poslovne inteligencije pružaju trgovinskoj firmi mogućnost da identifikuje prednosti, ali i probleme. Stoga ta firma može pravovremeno da se bavi uzrocima, a ne da mora da se bavi posledicama.

## 6. LITERATURA

- [1] Balaban N., Ristić Ž.: Poslovna inteligencija, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006
- [2] Ćirić, B.: Poslovna inteligencija, Data status, Beograd, 2006
- [3] Đukić, S., Model sistema poslovne inteligencije za analizu prodaje, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Podgorica
- [4] Oracle Warehouse Builder User's Guide 10g Release 1 (10.1), PDF version,
- [5] Oracle Business Intelligence Discoverer Administration Guide, Release 10g, PDF version
- [6] Kaščelan, Lj., Kreiranje OLAP modela u Oracle Discoverer-u, INFO-M, Br. 13/2005, str. 18-22

# Pluralizam u kreativnom upravljanju razvojem organizacije

UDK 005.342:005.412

Prof. dr **Slavica P. Petrović**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, e-mail: pslavica@kg.ac.yu

XI internacionalni simpozijum **SymOrg 2008.**, 10.-13. septembra 2008, Beograd, Srbija

*U najširem smislu, pluralizam može biti shvaćen kao respektovanje različitih percepcija i interpretacija istraživanih upravljačkih problemskih situacija u organizacijama, i kao odgovarajuće kombinovano korišćenje različitih metodologija, metoda, modela, tehnika u strukturiranju upravljačkih problemskih situacija i rešavanju problema. Tako preliminarno opredeljen, pluralizam neosporno predstavlja posebno istraživačko problemsko područje, relevantno za upravljanje razvojem organizacija, u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu. U sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi napravljen je ozbiljan iskorak u bavljenju pluralizmom. Pre svega, iz sučeljavanja različitih sistemskih konceptualizacija relevantnih organizacijskih problemskih područja, **Sistemski pokret** je izašao osnažen. Istovremeno, sistemsko mišljenje je pokazalo izuzetan potencijal za argumentovano i korisno povezivanje teorije i prakse. Koristeći doprinose društvenih nauka, sistemsko mišljenje nastoji da podrži određenu varijetetnost stanovišta o istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji, koja se pokušava shvatiti i u kojoj se želi efektivno i efikasno intervenisati. Uz to, sistemsko mišljenje nastoji da kroz kombinovano korišćenje metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija kreativno vodi intervencije u organizacijama. Kroz promišljanje o implikacijama pluralizma na teorijskom nivou, sistemsko istraživanje nastoji da unapredi pluralističku praksu u organizacijama. U utvrđivanju mogućnosti utemeljivanja sistemskog mišljenja na pluralizmu i opredeljivanju koristi koje sistemske prakse u organizacijama mogu imati ukoliko su upravljane uz pomoć pluralizma neophodno je: a) preispitati odnos pluralizma, kao posebne strategije razvoja sistemskog mišljenja, i strategija izolacionizma, imperijalizma i pragmatizma, i b) razmotriti osnovne pluralističke sistemske teorijsko-metodološke i aplikativne razvoje - **Sistem Sistemskih Metodologija, Sveukupnu Intervenciju u Sistemima i Multimetodologiju.***

## 1. Uvod

U najširem smislu, pluralizam u upravljanju razvojem organizacija treba biti shvaćen kao:

- a) *respektovanje različitih percepcija i interpretacija istraživanih upravljačkih problemskih situacija, i*
- b) *odgovarajuće kombinovano korišćenje različitih metodologija, metoda, modela, tehnika u strukturiranju upravljačkih problemskih situacija i rešavanju problema.*

Tako preliminarno opredeljen, pluralizam neosporno predstavlja posebno istraživačko problemsko područje, relevantno u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu.

Ključni razlozi širokog, utemeljenog bavljenja pluralizmom u savremenom **Systems Science**-u i **Management Science**-u su brojni i različiti [6, 2000, pp. 377 - 378]. Pre svega, činjenica je da su u različitim primenjenim disciplinama tradicionalni prilazi predmet ozbiljnih kritika. U sistemskom mišljenju, organizacionoj teoriji, klasičnim operacionim istraživanjima, stari, ortodoksni prilazi su predmet argumentovanih osporavanja, a, u paradigmatskom smislu nove perspektive se otvaraju. Odnosi između različitih pristupa razvijanju svake pojedine discipline su predmet po-

sebnih promišljanja. Takođe, suprotstavljanje totalizujućim diskursima, koji tvrde da raspolazu istinama, i generisanje uslova za odgovarajući relativizam, predstavlja posebnu podršku istraživanju pluralizma. Uz navedeno, sa stanovišta praktičara, čini se da je u procesima kreativnog upravljanja razvojem savremenih organizacija pluralizam neophodan.

U sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi napravljen je ozbiljan iskorak u bavljenju pluralizmom. Pre svega, iz sučeljavanja različitih sistemskih konceptualizacija relevantnih organizacijskih problemskih područja, **Sistemski pokret** je izašao osnažen. Istovremeno, sistemsko mišljenje je pokazalo izuzetan potencijal za argumentovano i korisno povezivanje teorije i prakse.

Koristeći odgovarajuće doprinose društvenih nauka, sistemsko mišljenje nastoji da podrži određenu **varijetetnost stanovišta** o istraživanoj složenoj i višeznačnoj upravljačkoj problemskoj situaciji, koja se pokušava shvatiti i u kojoj se želi efektivno i efikasno intervenisati. Uz to, sistemsko mišljenje nastoji da kroz **kombinovano korišćenje metodologija** strukturiranja upravljačkih problemskih situacija kreativno vodi intervencije u kompleksnim i dinamičkim organizacijama. Kroz promišljanje o implikacijama pluralizma na teo-



rijskom nivou, sistemsko istraživanje nastoji da unapredi pluralističku praksu.

Bavljenje pluralizmom u svrhovitom upravljanju relevantnim problemskim područjima u organizacijama podrazumeva:

preispitivanje odnosa između pluralizma, kao posebne strategije razvoja **Management Science**-a, odnosno, sistemskog mišljenja, i strategija izolacionizma, imperijalizma i pragmatizma, i

razmatranje osnovnih pluralističko sistemskih teorijsko-metodoloških i aplikativnih razvoja.

## 2. Pluralistička strategija razvoja sistemskog mišljenja i prakse

U utvrđivanju mogućnosti utemeljivanja sistemskog mišljenja na pluralizmu i opredeljivanju koristi koje sistemske prakse u organizacijama mogu imati ukoliko su upravljane uz pomoć pluralizma neophodno je, pre svega, preispitati odnos između **pluralizma**, kao posebne strategije razvoja sistemskog mišljenja, i strategija **izolacionizma**, **imperijalizma** i **pragmatizma**.

Za nastojanja da se opredeli priroda pluralizma u sistemskom polju, i ispita da li je pluralizam najbolji način unapređivanja sistemskog mišljenja od odgovarajuće važnosti su bili, s jedne strane, izvesno neverovanje u uspeh tradicionalnog **Management Science**-a (MS), i, s druge strane, evidentni razvoj Organizacione kibernetike, **soft** sistemskih prilaza i kritičko sistemskih alternativa za ortodoksnost tradicionalnog MS-a. Sugerisano je da svaka od dotičnih teorijsko-metodoloških alternativa značajno doprinosi građenju MS-a. Takođe je ispitivano kako odnos između tradicionalnog MS-a i tih alternativnih teorijsko-metodoloških razvoja može biti najbolje naučno argumentovan i upotrebljen tako da MS pruži najkorisniji doprinos organizacijama i društvu. U vezi sa navedenim, izdvojile su se sledeće četiri **razvojne strategije** MS-a: izolacionizam, imperijalizam, pragmatizam i pluralizam [5, 1995, pp. 311 - 316].

**Izolacionistička** strategija bi trebala rezultirati postojanjem različitih tokova u MS-u, koji se nezavisno razvijaju, na osnovama sopstvenih pretpostavki, i sa minimalnim među-kontaktom. Predstavnici izolacionizma shvataju sopstveni MS- prilaz kao samodovoljan. Oni veruju da ne postoji ništa što se može naučiti iz drugih perspektiva, koje se smatraju nekorisnim. U tim okolnostima, pokušaji ugrađivanja ideja iz alternativnih metodoloških tendencija u određenu preferiranu poziciju bi mogli oslabiti dotičnu poziciju, i stoga

se shvataju kao ozbiljna pretnja. Izolacionisti su posebno moćni u tradicionalnom MS-u i Organizacionoj kibernetici.

**Paradigmatska nesamerljivost**<sup>1</sup> bi mogla biti navedena kao podrška izolacionističkoj strategiji. Smatra se da izolacionizam treba biti odbačen, zato što dezintegrise MS kao naučnu disciplinu, sprečava uspostavljanje osmišljenih odnosa između različitih metodoloških tokova, i diskredituje dotičnu profesiju kod klijenata koji ne veruju da jedan metod može rešiti sve probleme.

**Imperijalistička** strategija pretpostavlja da je jedan MS prilaz, u odnosu na ostale njegove metodološke tokove, superioran, i sposoban da obezbedi adekvatne premise razvoja MS-a kao posebne naučne discipline. Istovremeno, postoji spremnost da se inkorporiraju izvesni aspekti drugih metodoloških tokova, ukoliko se smatra da oni, u kategorijama favorizovanog pristupa, mogu biti korisni i mogu ga osnažiti. Saznanja iz drugih metodoloških razvoja će biti integrisana u teorijsko-metodološku aparaturu favorizovanog prilaza sve dotle dok ne prete njegovim ključnim načelima. Predstavnici imperijalističke strategije veruju da mogu razjasniti postojanje alternativnih prilaza, i analizirati ograničenu sferu njihove primene, u kategorijama pristupa kome oni priznaju vodeću poziciju. Posebno snažne imperijalističke aspiracije su identifikovane u **soft** sistemskom mišljenju (**hard** sistemsko mišljenje se često smatra posebnim slučajem **soft** sistemskog mišljenja [1, 1985, pp. 757 - 767], i Organizacionoj kibernetici.

Ova strategija razvoja MS-a je odbačena, zato što metodologije i metodi razvijeni u službi jedne paradigme, da bi bili upotrebljeni pod okriljem drugačijih paradigmi, moraju biti 'denaturalizovani', odnosno, lišeni svojih ključnih određenja, čime puni potencijal raspoloživ za MS ne može biti realizovan. Istovremeno, smatra se da je imperijalistički scenario razvoja MS-a ostvariv ukoliko širi, društveni uticaji favorizuju jedan prilaz na račun određenih metodoloških alternativa, ugrožavajući njihove šanse za primenu.

**Pragmatistička** strategija razvija MS udružujući najbolje elemente čak i naizgled suprotstavljenih tokova, i to prema kriterijumu uspešnosti primene u prak-

<sup>1</sup> Kako se pod paradigmom, načelno, podrazumeva shvatanje sveta koje prihvata naučna zajednica, tj. skup ideja, pretpostavki, verovanja koja vode njenu naučnu aktivnost, nesamerljivost paradigmi bi slikovito mogla biti predstavljena na sledeći način: grupe oslonjene na različite paradigme, kada gledaju iz iste tačke u istom smeru, vide različite stvari [10, 1970, p. 150].

si. Pragmatisti ne brinu o 'artificijelnim' teorijskim distinkcijama. Oni se koncentrišu na građenje odgovarajuće 'kolekcije instrumenata', u kojoj su metodi i tehnike preuzeti iz različitih tokova MS-a, i pripremljeni da budu zajedno upotrebljeni tokom rešavanja problema, ukoliko istraživana problemska situacija opravdava korišćenje datog skupa metoda i tehnika. Izbor metoda i tehnika, i celokupna procedura se smatraju opravdanim u razmerama davanja rezultata u praksi. Privlačnost pragmatističke opcije je evidentna među predstavnicima tradicionalnog MS-a i pojedinih **soft** sistemskim misliocima.

Međutim, ova strategija je odbačena zato što nije mogla da podrži razvoj MS-a kao posebne naučne discipline. Teorija, koje se predstavnici pragmatističke strategije klone, nužna je da bi se razumelo zašto su pojedini metodi uspešni, a drugi ne, tj. da bi se moglo učiti iz iskustva, i da bi se stečena znanja mogla preneti drugima. Osim toga, pragmatizam je posebno opasan u društvenom području, jer može rezultirati skupim greškama, koje se mogu izbeći uz pomoć odgovarajućih teorijskih razumevanja. Takođe, pragmatizam može dovesti do korišćenja metoda čija je implementacija osigurana, ali ne zato što su najprimereniji istraživanoj problemskoj situaciji, već zato što osnažuju poziciju moćnih.

**Pluralistička** vizija podrazumeva kontinuirano postojanje izvesne varijetnosti tokova unutar MS-a. Teorijsko-metodološki i praktični razvoji će biti međusobno oblikovani. Prihvata se da različiti prilazi ističu različite relevantne međupovezane aspekte istraživanog kompleksnog i višeznačnog upravljačkog problema. Snage i slabosti tokova MS-a će biti potpunije shvaćene, a područje efektivne primene svakog prilaza mora biti posebno utvrđeno. Raznolikost teorija i metodologija raspoloživih u MS-u se shvata ne kao najava krize u MS-u kao naučnoj disciplini, već kao izraz narasle kompetentnosti i efektivnosti u određenoj varijetnosti upravljačkih problemskih situacija [18, 2004, pp. 411 - 431].

Nasuprot prethodno razmotrenim opcijama za MS, pluralistička strategija se shvata kao nuđenje izvrsnih šansi za uspešan razvoj MS-a. U odnosu na stavove o paradigmatškoj nesamerljivosti, pluralizam je, barem preliminarno, odbranjen argumentima da su različiti teorijsko-metodološki razvoji MS-a nužni kao podrške različitim antropološki utemeljenim kognitivnim interesima ljudi [3, 1972]:

- **tehničkom** interesu za predviđanje i kontrolu, podršku pružaju **hard** i kibernetički prilazi,

- **praktični** interes za širenje međusobnog razumevanja relevantnih stakeholder-a podržavaju **soft** sistemski prilazi, a
- **emancipatornom** interesu za otklanjanje ograničenja nametnutih odnosima moći, podrška su kritički sistemski prilazi.

Smatra se da pluralizam nudi, u odnosu na utemeljenija tradicionalnog MS-a, najbolje osnove (re)izgradnje MS-a kao kohezivne discipline i profesije.

### 3. Pluralistički sistemski teorijsko-metodološki i aplikativni razvoji

Kao tri bazna, relevantna formalna iskaza pluralističkog razvoja sistemskog mišljenja i prakse mogu biti izdvojeni i istraženi:

- a) **Sistem Sistemskih Metodologija,**
- b) **Sveukupna Intervencija u Sistemima** i
- c) **Multimetodologija.**

Pre svega, **Sistem Sistemskih Metodologija** (SiSiM) predstavlja centralni instrument istraživanja usmerenih:

- **teorijski** na razjašnjavanje odnosa između različitih sistemski utemeljenih metodologija i
- **praktično** na otkrivanje uspešnosti primene sistemskih metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija u različitim problemskim kontekstima u organizacijama [9, 1984, pp. 473 - 486; 4, 1990, pp. 657 - 668; 7, 2006 a, pp. 868 - 878].

SiSiM nastoji da pokaže da različite systemske metodologije, oslonjene na različite pretpostavke o prirodi posebnih idealno-tipskih upravljačkih problemskih konteksta, mogu biti shvaćene kao odgovarajući, naučno utemeljen i praktično koristan **komplementarni** skup.

U građenju SiSiM-a pošlo se od ideje da je moguće razviti idealno-tipsku matricu problemskih konteksta, koja može biti upotrebljena za razvrstavanje sistemskih metodologija u skladu sa njihovim ključnim pretpostavkama o prirodi problemskih situacija.

Dve osnovne dimenzije upravljačkih problemskih situacija u organizacijama su:

- a) dimenzija **sistema** - definiše prirodu sistema u koji su istraživani problemi locirani i
- b) dimenzija **učesnika** - opredeljuje prirodu odnosa između učesnika koji su zainteresovani za upravljačku problemsku situaciju i njeno unapređivanje.

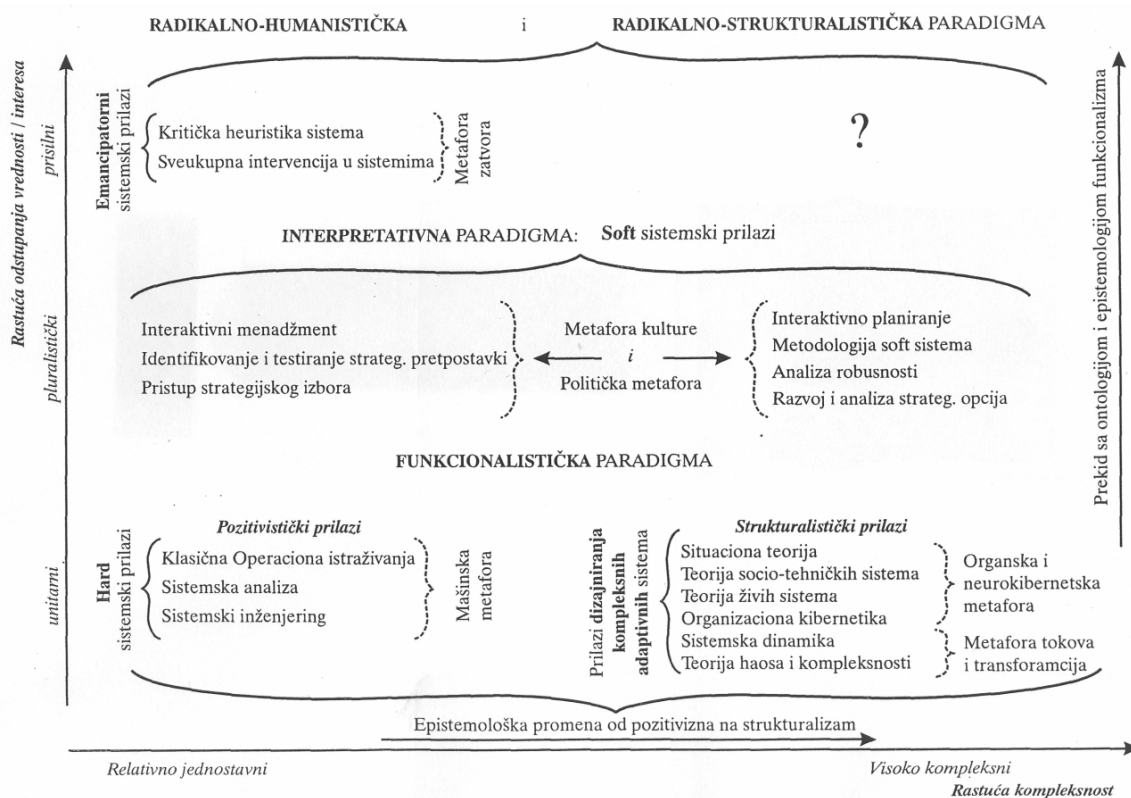
**Sistemi**, u koje su istraživani upravljački problemi smešteni, razvrstani su na kontinuumu od relativno jednostavnih do ekstremno kompleksnih, i to uvažavajući sledeće kriterijume: broj podsistema, broj i nivo organizovanosti interakcija podsistema, prethodna određenost / prethodna neodređenost svojstava podsistema, determinističke / probabilističke zakonitosti ponašanja sistema, neevoluiranje / evoluiranje sistema tokom vremena, negenerisanje / generisanje sopstvenih ciljeva od strane podsistema, znatna zatvorenost / otvorenost sistema u odnosu na okruženje. Relativno jednostavni upravljački problemi su obuhvaćeni i iskazani relativno jednostavnim sistemima, a ekstremno složene upravljačke problemske situacije su reprezentovane kompleksnim sistemima.

A odnosi između **učesnika** u istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji su posmatrani kao unitarni, pluralistički ili prisilni, s tim da su kriterijumi kategorizacije odnosa učesnika sledeći: postojanje / nepostojanje zajedničkih interesa, nivo kompatibilnosti / konfliktnosti vrednosti i mišljenja, nivo saglasnosti / nepostojanje saglasnosti o ciljevima i sredstvima, učešće /

ili ne u procesima rešavanja problema i odlučivanja, delovanje u skladu sa usaglašenim ciljevima.

Rezultat jednovremenog razmatranja specificiranih ključnih dimenzija upravljačkih problemskih situacija - dimenzije sistema i dimenzije učesnika - je odgovarajuća matrica šest osnovnih tipova problemskih konteksta u organizacijama: jednostavan-unitaran, kompleksan-unitaran, jednostavan-pluralistički, kompleksan-pluralistički, jednostavan-prisilan, kompleksan-prisilan.

Identifikovanje šest idealno-tipskih problemskih konteksta u organizacijama implicira potrebu za nekom varijetnošću metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija, s tim da bitne razlike između problemskih konteksta trebaju biti reflektovane u različitim tipovima metodologija. Dakle, sledeći korak u građenju SiSiM-a je povezivanje postojećih sistemskih metodologija strukturiranja problemskih situacija, odnosno, metoda rešavanja upravljačkih problema, sa opredeljenim problemskim kontekstima – Slika 1. [16, 2006, str. 350; 17, 2007, p. 214]:



**Slika 1. Sistem Sistemskih Metodologija**

Zapravo,

- **hard** sistemsko mišljenje, tj., pozitivističko funkcionalistički prilazi, na primer: klasična Operaciona istraživanja, Sistemaska analiza, Sistemski inženjering primereni su problemima lociranim u relativno jednostavne-unitarne kontekste, zato što se pretpostavlja da je lako utvrditi posredne ciljeve istraživanog sistema, i da ga je moguće matematički modelirati;
- Socio-tehnički i Situacioni prilazi, Sistemaska dinamika, Organizaciona kibernetika, Teorija i metodologija kompleksnosti, kao strukturalističko funkcionalistički pristupi dizajniranju kompleksnih adaptivnih sistema, pridruženi su kompleksnim-unitarnim kontekstima, jer su odlučujuće fokusirani na shvatanje problemskih situacija kao ekstremno složenih sistema;
- različiti **soft** sistemski prilazi interpretativne paradigme sistemskog mišljenja, na primer: Identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki, Interaktivni menadžment, Pristup strategijskog izbora, Metodologija **soft** sistema, Interaktivno planiranje, Analiza robusnosti, Razvoj i analiza strategijskih opcija, identifikovani su sa jednostavnim-pluralističkim i kompleksnim-pluralističkim kontekstima;
- sa prisilnim problemskim kontekstima su korespondentni emancipatorni sistemski prilazi, na primer: Krićka heuristika sistema, Sinergijska integrisanost tima, neki noviji post-modernistićki metodološki razvoji.

Iz razvijenog SiSiM-a preliminarno je proizašlo nekoliko važnih **koristi**. Pre svega, SiSiM zahteva od istraživaća da u svakoj upravljaćkoj problemskoj situaciji kojom se bave utvrde koja metodologija je najprimerenija istraživanom problemskom kontekstu. Zatim, SiSiM pomaže razumevanje teškoća koje proizilaze iz primene nekog metodološkog pristupa rešavanju problema koji je neprimeren konkretnom problemskom kontekstu - na primer, u slučaju korišćenja Metodologije **soft** sistema u prisilnim upravljaćkim problemskim kontekstima. Konaćno, od odlučujuće važnosti - posebno u dugom roku - je otvaranje nove perspektive razvoja sistemskog mišljenja i **Management Science**-a. Zapravo, shvatajući različite metodologije kao instrumentarijume primerene različitim problemskim kontekstima, SiSiM je ponudio odgovarajući naćin izlaska iz onih debata o Operacionim istraživanjima i sistemskim istraživanjima u kojima su različite metodologije/metodi rešavanja problema shvatani kao konkurentski. Evidentan iskorak napravljen SiSiM-om sugerisao je mogućnost dostizanja pluralizma zasno-

vanog na različitim metodologijama (**hard**, kibernet-ski, **soft** sistemski prilazi, itd.) razvijenim iz **više od jedne paradigme**.

Medutim, pluralizam obuhvaćen SiSiM-om je implicitno ogranićen na različite intervencije u upravljanju razvojem organizacija. Odnosno, korišćenje različityh metodologija u istoj intervenciji nije razmatrano. Druga manjkavost SiSiM-a proizilazi iz ne pravljenja jasne distinkcije između koncepta metodologije (reć je o sveukupnoj teoriji korišćenja metoda) i koncepta metoda ili tehnika, iz ćega rezultira nefleksibilno korišćenje metoda, modela, tehnika, instrumenata udruženih sa primenjenom metodologijom. Na primer, izborom Metodologije **soft** sistema automatski se koriste i različite tehnike pridružene toj metodologiji ('bogate slike', CATWOE, itd.). Uz navedeno, nedovoljna pažnja je posvećena drugaćijim naćinima shvatanja problemskih konteksta. Odnosno, rešavalac problema bi trebalo da preispita problemske kontekste u svetlu različityh shvatanja sveta, kako bi odredio koje shvatanje sveta najprimerenije obuhvata suštinu upravljaćkog problemskog konteksta sa kojom se on susreće.

Poseban, relevantan pluralistićki teorijsko-metodološki i aplikativni razvoj u **Sistemskom pokretu** predstavlja **Sveukupna Intervencija u Sistemima** (SIS) [2, 1991, pp. 45 - 60; 6, 2000, pp. 368 - 373; 8, 2006 b, pp. 647 - 657]. Shvaćen kao **meta-metodologija**, SIS bi mogao voditi teorijska istraživanja i savetovati praktićare koji metodološki prilaz je najkorisniji u problemskim situacijama kojima se oni bave. Ključna ideja SiSiM-a da pluralizam treba biti zasnovan na različitym shvatanjima istraživane upravljaćke problemske situacije i korišćenju odgovarajućih metodologija u kombinaciji, operacionalizovana je u SIS-u.

Kao novi pristup planiranju, dizajniranju, rešavanju problema u organizacijama, evaluaciji, SIS se u filozofskom, odnosno, teorijskom smislu oslanja na **krićko** sistemsko mišljenje. Osnovne obavezanosti krićkog sistemskog mišljenja - preliminarno prepoznate kao:

- krićka i društvena svesnost,
- ljudsko blagostanje i emancipacija, i
- komplementarizam na teorijskom i metodološkom nivou

ugrađene su u SIS.

Neki od bitnih **principa**, operacionalizovani u SIS-u su:

- Organizacije su previše komplikovane da bi mogle biti shvaćene korišćenjem jednog upravljać-

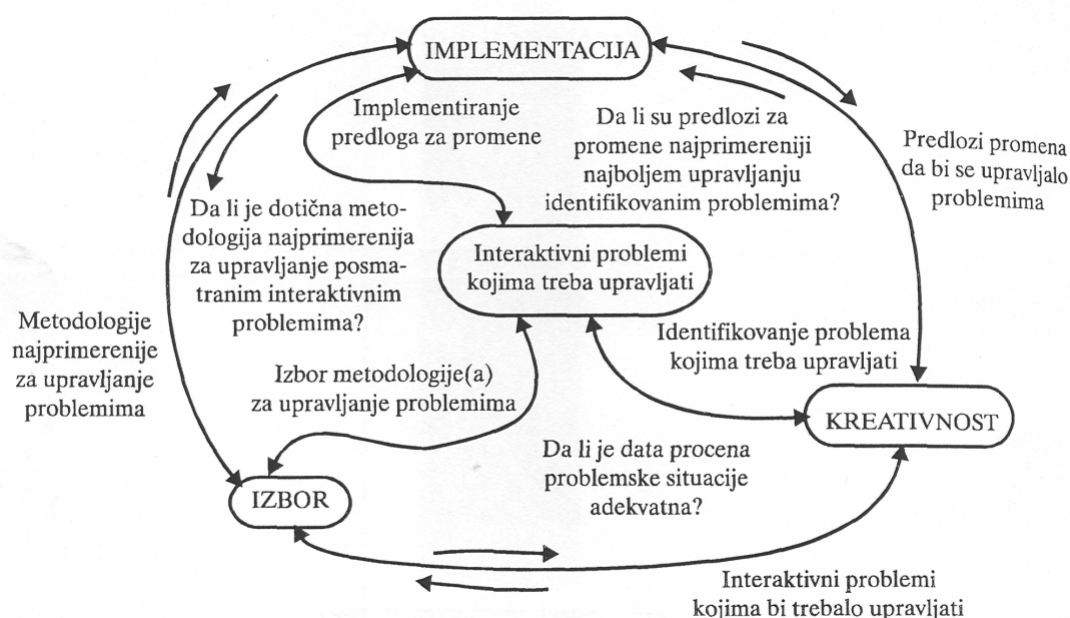
kog modela, a njihovi problemi su previše kompleksni da bi se pretresali tzv. brzim određivanjem.

- Organizacije i njihovi problemi bi trebali biti istraženi korišćenjem odgovarajućeg ranga sistemskih metafora.
- Relevantni organizacioni aspekti i problemi, osvetljeni uz pomoć metafora, mogu biti povezani sa primerenim sistemskim metodologijama za vođenje intervencije.
- Različite sistemske metafore i metodologije mogu biti upotrebene na **komplementaran** način

da bi se naznačili i istakli različiti bitni aspekti organizacija i njihovi problemi.

- Snage i slabosti sistemskih metodologija mogu biti procenjene, a svaka od metodologija može biti povezana sa odgovarajućim organizacijskim problemima.
- SIS razvija sistemski interaktivan krug istraživanja. Relevantni stakeholder-i su uključeni u sve faze SIS-a.

Pluralizam koji leži u osnovi SIS-a operacionalizovan je u svakoj od njegove tri ključne **faze** – Slika 2. [16, 2006, str. 526]:



*Slika 2. Sveukupna Intervencija u Sistemima*

Zadatak u fazi **kreativnosti** je upotrebiti metafore sistema kao organizujuće strukture da bi se pomoglo menadžerima i drugim stakeholder-ima da o svojim preduzećima promišljaju kreativno. Dotične metafore organizacija - mašinska, organska, metafora mozga, metafora kulture, metafora političkog sistema, metafora fizičkog zatvora, metafora toka i transformacija, metafora instrumenta dominacije [15, 1997] fokusirane su na različite relevantne aspekte istraživane organizacije i njene probleme - na organizacionu strukturu, ljudske i političke aspekte organizacije, itd. Pluralizam se uvodi kao sredstvo dobijanja bogatije spoznaje upravljačkih problemskih situacija, i da bi se obuhvatila shvatanja iz alternativnih paradigmi. Korišćenjem sistemskih metafora podržava se formalizovanje procesa pomoću

koga rešavalac problema ispituje upravljačke problemske kontekste u svetlu različitih shvatanja sveta. Rezultat faze kreativnosti je skup ključnih pitanja i problema, koji postaje osnov izbora sistemske metodologije/a intervencije u istraživanoj organizaciji.

U fazi **izbora**, uporedo sa analizom metafora, upotrebljava se SiSiM da bi se otkrile snage i slabosti mogućih kandidat-metodologija. Metodologija/e intervencije se bira na osnovu toga da li je njene snage čine primerenom bavljenju glavnim organizacijskim pitanjima i problemima identifikovanim u fazi kreativnosti. Rezultat faze izbora je 'dominantna' metodologija, koja, ukoliko je potrebno, treba biti podržana odgovarajućim 'zavisnim' metodologijama.

Tokom faze **implementacije**, izabrana metodologija/e se upotrebljava da bi se stiglo do zahtevanih specifičnih predloga i da bi se oni implementirali, odnosno, da bi se istraživana upravljačka problemska situacija adekvatno preradila. Rezultat je koordinisana promena prouzrokovana u onim aspektima istraživane organizacije koji su tekuće najvitalniji za njeno efektivno, efikasno, etično, itd. funkcionisanje. Shvatanja učesnika o tome šta su glavne problemske oblasti organizacije se tokom vremena menjaju. Dinamički aspekt SIS-a znači neprekidno iterativno kruženje oko kreativnosti, izbora i menjanja implementacije, a shodno odnosima 'dominantne' i 'zavisnih' metodologija.

Dakle, SIS podstiče kreativno promišljanje o prirodi istraživane upravljačke problemske situacije, a kada se odluka o karakteru glavnih organizacijskih teškoća donese, SIS vodi menadžera/istraživača prema tipu sistemске metodologije koja je najprimerenija za kreativno bavljenje problemima identifikovanim kao najvažniji. Kako se, uz korišćenje SIS-a, intervencija odvija, tako se priroda problemske situacije preispituje, što će se odraziti na izbor sistemске metodologije/a. Odnosno, u bavljenju visoko kompleksnim, dinamičkim, interaktivnim, višeznačnim upravljačkim problemskim situacijama, istovremeno naznačavanje različitih relevantnih aspekata otkrivenih kroz različite perspektive promatranja situacije podrazumeva korišćenje različitih sistemskih metodologija u **kombinaciji** – jedna je 'dominantna', a druge su metodologije 'podrške'.

Kao meta-metodologija, SIS je napravio bitan teorijsko-metodološki i aplikativni iskorak omogućivši da u **istoj intervenciji na istoj problemskoj situaciji** budu upotrebljene metodologije koje pripadaju različitim paradigmama. SIS nastoji da pronađe primeren, koherentan način upravljanja različitim metodologijama oslonjenim na alternativne epistemološke pretpostavke. Ukoliko je u kompleksnim problemskim situacijama **praktično** nemoguće koristiti različite metodologije jednu pored druge, SIS sugeriše da je tada za metodološki pluralizam najbolje da se - u određenom intervalu vremena - jedna metodologija smatra 'dominantnom', a druge 'zavisnim', s tim da se odnos između metodologija stalno preispituje i može promeniti shodno novim saznanjima o istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji.

Posebna, bitna snaga SIS-a je da udružuje:

- pluralizam u fazi kreativnosti - istraživanje upravljačke problemske situacije kroz **različite perspektive**, tj. različita shvatanja sveta, sa

- pluralizmom u fazama izbora i implementacije - odgovarajuće upravljanje **različitim metodologijama u kombinaciji**.

Ako je najveća snaga SIS-a bilo delovanje na meta-metodološkom nivou, da bi se osiguralo da metodologije koje otelotvoruju različite paradigmatičke pretpostavke mogu biti upotrebljene u kombinaciji, delovanje na ovom nivou je istovremeno rezultiralo određenom slabošću SIS-a. Poput SiSiM-a, SIS zahteva korišćenje 'celovitih' metodologija, iz čega evidentno rezultira bitan **manjak fleksibilnosti** korišćenja metodologija, odnosno, njihovih metoda, modela, tehnika.

Zaseban, neotklonjeni problem SIS-a tiče se sugerisanja da on može ostati 'iznad paradigmi', izdvajajući metodologije u skladu sa posebnim ljudskim interesom kome one treba da služe. Međutim, različite paradigme, oslonjene na različito shvaćene realnosti, i ugrađene u različite sistemске metodologije, eksplicitno ili implicitno obezbeđuju odgovore za sve ljudske interese [19, 1993, pp. 53 - 70].

Poseban sistemski teorijsko-metodološki i aplikativni razvoj, relevantan sa stanovišta unapređivanja pluralizma, je **Multimetodologija**. Ona nastoji da teorijski utemeljeno i praktično korisno poveže delove metodologija koje mogu pripadati različitim paradigmama [11, 1997 a, pp. 1 - 20; 12, 1997 b, pp. 407 - 440; 13, 2006, pp. 217 - 240; 14, 1997, pp. 489 - 509].

Bazna ideja Multimetodologije je da su sve problemske situacije, koje involviraju različite materijalne, društvene i personalne aspekte, ekstremno složene i višedimenzionalne. Stoga, da bi intervencija u istraživanoj organizacijskoj problemskoj oblasti bila što efektivnija neophodno je nastojati: a) unutar ograničenih resursa, naznačiti sva njena relevantna određenja, i b) gde god je moguće upotrebiti neki rang metodologija (ili njihovih delova), koje mogu biti utemeljene na različitim paradigmama.

Za opredeljivanje **konteksta** Multimetodologije bitni su:

1. istraživana **problemska situacija** realnog sveta,
2. raspoložive **teorije i metodologije**, i
3. **akteri** koji prave izbor i preduzimaju intervenciju u dotičnoj problemskoj situaciji.

Takođe, ukupni kontekst Multimetodologije je determinisan **odnosima** uspostavljenim između:

- aktera i metodologija/tehnika,
- aktera i problemske situacije,
- metodologija/tehnika i dotične situacije.

Bitne dimenzije ovih odnosa mogu biti osvetljene kroz odgovarajuće serije pitanja, fokusiranih na dizajn intervencije.

Dakle, **kontekst** Multimetodologije opredeljuju tri konceptijska sistema i njihovi bitni međudnosi - Slika 3. [12, 1997 b, p. 420].

Konceptijski sistem koji se tiče sadržaja razmatrane **problemske situacije** obuhvata tri sfere/sveta - materijalni, društveni i personalni, i jezik kao medijum. Distinkcije među ovim sferama su analitičke, jer ne postoje odvojeni ontološki svetovi, niti su oni nezavisni jedan od drugog.

Konceptijski sistem **intervencije** obuhvata aktere organizacije, koji prave izbore i deluju. U kontekstu Multimetodologije, akterima - s njihovim znanjima, razvojima, odnosima s istraživanom problemskom situacijom, personalnostima, vrednostima, obavezanošću - pripada centralna pozicija. A bilo koja metodologija ili konceptijski okvir ideja su, zapravo, u službi aktera, tj. onih koji ih u bavljenju problemskom situacijom koriste [12, 1997 b, p. 428].

Oslanjajući se na raspoložive teorije i metodologije, konceptijski sistem **intelektualnih resursa** grade sledeća dva, za integrisanje metodologija, relevantna konceptijska okvira:

1. konceptijski okvir za **mapiranje** metodologija i
2. konceptijski okvir **dekomponovanja** metodologija.

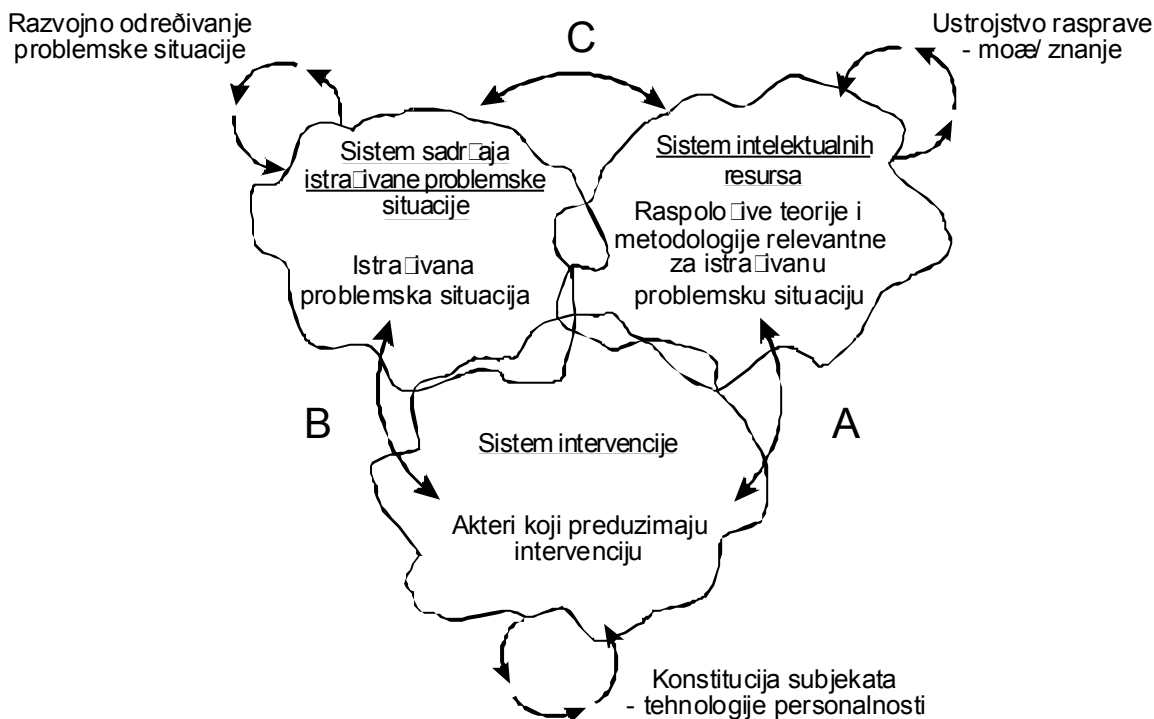
U konceptijskom okviru za **mapiranje** metodologija polazi se od stava da Multimetodologija treba biti iskazana u kategorijama dva ključna svojstva intervencije:

- višemenzionalnost istraživane problemske situacije - materijalni, društveni i personalni svet i
- različiti tipovi aktivnosti koje trebaju biti preduzete - razumevanje, analiza, procenjivanje i delovanje.

Rezultat kombinovanja dotična dva ključna faktora je analitička rešetka koja može biti upotrebljena da bi se mapirale karakteristike različitih metodologija, s ciljem podrške njihovom međusobnom povezivanju. Logika ovog konceptijskog okvira je da sveobuhvatna intervencija u istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji podrazumeva bavljenje s tri ključne dimenzije situacije - materijalnom, društvenom i personalnom i to kroz četiri različite faze - razumevanje, analiza, procenjivanje i delovanje. Svaki odeljak rešetke generiše pitanja o posebnim bitnim aspektima razmatrane situacije/intervencije, koji trebaju biti naznačeni.

Dotični konceptijski okvir može biti upotrebljen na različite načine. Pre svega, moguće je ispitati i proceniti snage (i slabosti) posebnih metodologija i mapirati ih na rešetku da bi se shvatilo u kojim razmerama one naznačuju relevantna pitanja. Ili, alternativno, može se ispitati koje metodologije mogu biti od pomoći u određenom posebnom aspektu intervencije.

U konceptijskom okviru **dekomponovanja** metodologija smatra se da je suština Multimetodologije da, nakon odgovarajućeg razlaganja metodologija - koje mogu biti oslonjene na različite paradigme - na njihove metode, tehnike, instrumente, obezbedi kreativno povezivanje njihovih gradivnih delova. Dakle, polazeći od ideje da metodi/tehnike mogu biti izdvojeni iz jedne i upotrebljeni svrhovito u drugoj metodologiji, neophodno je detaljno proučavanje različitih metodologija, da bi se otkrilo gde plodonosne veze mogu biti kreirane. Pri tome, metodologije moraju budu dekomponovane na sistematičan način da bi se identifikovali izdvojeni elementi i njihove funkcije ili svrhe. Predlaže se da to može biti učinjeno u kategorijama distinkcija između filozofskih principa - zašto, metodoloških etapa - šta i tehnika - kako. U 'kretanju' neke tehnike od jedne metodologije (i paradigme) do druge, njen kontekst i interpretacija moraju biti odgovarajuće promenjeni.



Slika 3. Kontekst Multimetodologije

Promena u istraživanoj upravljačkoj problemskoj situaciji, generisana intervencijom, zavisi od konteksta, i, po pravilu, je lokalna i često vrlo ograničena. Kri- tičko promišljanje se realizuje kroz četiri faze:

- **razumevanje** problemske situacije kakva ona je- ste,
- **analiza** zašto je ona takva,
- **procenjivanje** kako situacija može biti kreativno promenjena, i
- **delovanje** ka generisanju promene.

Opređeljivanje granica u procesu istraživanja je od centralnog značaja. Delovanja aktera su povezana sa tri analitički odvojena sveta – materijalnim, društvenim i ličnim, koji obezbeđuju drugu bitnu dimenziju za dotični koncept kritičkog promišljanja. Moć je integralni deo sva tri sveta, a znanje (uključujući metodologije i meta-metodologije) je nesumnjivo povezano s moći. Intervencije u organizacijskim problemskim situacijama bi trebale da biti sprovedene na način koji obezbeđuje uslove za rasprave. Odnosno, proces kritičke multimetodologije bi trebao biti neprekinuti krug promišljanja, prosuđivanja i delovanja.

#### 4. Zaključak

Shodno respektovanju različitih percepcija i interpretacija upravljačkih problemskih situacija, i nastojanjima da se omogući odgovarajuće kombinovano kori-

šćenje različitih metodologija, metoda, modela, tehnika u strukturiranju upravljačkih problemskih situacija i rešavanju problema u organizacijama, pluralizam očito predstavlja složeno istraživačko područje, relevantno u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu.

Bavljenje pluralizmom u kreativnom upravljanju razvojem organizacija podrazumeva, pre svega, preispitivanje odnosa između pluralizma, kao posebne strategije razvoja **Management Science**-a, i strategija izolacionizma, imperijalizma i pragmatizma, s jedne, i razmatranje osnovnih pluralističko sistemskih teorijsko-metodoloških i aplikativnih razvoja – Sistem Sistemskih Metodologija, Sveukupna Intervencija u Sistemima i Multimetodologija, s druge strane.

Oslanjajući se na prezentirani razvoj pluralizma u sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi, dalje celovito razmatranje pluralizma i njegovih kapaciteta u kreativnom upravljanju organizacijskim razvojem zahteva preciziranje bitnih aspekata odnosa pluralizma i kritičkog sistemskog mišljenja, preispitivanje ključnih dimenzija paradigmske raznovrsnosti, istraživanje teorijsko-metodoloških i aplikativnih teškoća vezanih za paradigmsku nesamerljivost. Od posebne važnosti je činjenica da je budućnost pluralizma u sistemskom mišljenju i praksi neposredno determinisana načinom/načinima na koje teorijski pluralizam može,



odnosno, treba biti validno prerađen. U vezi s tim, svaki pojedini razvoj pluralizma (kao meta-paradigma, kao nova paradigma, kao postmodernizam, kao neskladni pluralizam, kao kritička sistemska praksa), kao poseban način formulisanja i operacionalizovanja pluralizma treba biti vrednovan sa stanovišta razmera u kojima on omogućava pluralizmu da u organizacijskoj praksi ostvari svoj puni potencijal.

Za unapređivanje pluralizma u sistemskom mišljenju i sistemskoj praksi od odgovarajućeg značaja su i iskustava razvijanja pluralizma u drugim disciplinama, posebno, u organizacionoj teoriji (fokusranost na korišćenje različitih metoda u kombinaciji s ciljem unapređivanja razumevanja organizacijskih fenomena), operacionim istraživanjima (različite vrste kombinacija **soft** metoda operacionih istraživanja, po pravilu, upravljanih interpretativnom paradigmom), informacionim sistemima (komplementarizam u korišćenju metodologija), konsultantnosti u menadžmentu (nastojanja menadžment konsultanata sa akademskim iskustvima da ukazivanjem na relevantnost teorijskih podrški osnaže pluralističku konsultantsku praksu).

## LITERATURA

- [1] Checkland, P. B., 1985, From optimizing to learning: a development of systems thinking for the 1990s, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 36, No. 9, pp. 757 - 767.
- [2] Flood, R. L. and Jackson, M. C., 1991, **Creative Problem Solving - Total Systems Intervention**, John Wiley and Sons, Chichester.
- [3] Habermas, J., 1972, **Knowledge and Human Interests**, Heinemann, London.
- [4] Jackson, M. C., 1990, Beyond a system of systems methodologies, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 41, pp. 657 - 668.
- [5] Jackson, M. C., 1995, Present positions and future prospects in Management Science, in: **Understanding the Process of Operational Research - Collected Readings**, Edited by Keys, P., John Wiley and Sons, Chichester, pp. 303 - 321.
- [6] Jackson, M. C., 2000, **Systems Approaches to Management**, Kluwer/Plenum, New York.
- [7] Jackson, M. C., 2006 a, Beyond problem structuring methods: reinventing the future of OR/MS, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 57, pp. 868 - 878.
- [8] Jackson, M. C., 2006 b, Creative Holism: A Critical Systems Approach to Complex Problem Situations, **Systems Research and Behavioral Science**, Vol. 23, No. 5, pp. 647 - 657.
- [9] Jackson, M. C. and Keys, P., 1984, Towards a system of systems methodologies, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 35, pp. 473 - 486.
- [10] Kuhn, T. S., 1970, **The Structure of Scientific Revolutions**, The 2nd edn., University of Chicago Press, Chicago.
- [11] Mingers, J., 1997 a, Multi-paradigm Multimethodology, in: **Multimethodology - The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies**, Edited by Mingers, J. and Gill, A., John Wiley and Sons, Chichester, pp. 1 - 20.
- [12] Mingers, J., 1997 b, Towards Critical Pluralism, in: **Multimethodology - The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies**, Edited by Mingers, J. and Gill, A., John Wiley and Sons, Chichester, pp. 407 - 440.
- [13] Mingers, J., 2006, **Realising Systems Thinking - Knowledge and Action in Management Science**, Springer, New York.
- [14] Mingers, J. C. and Brocklesby, J., 1997, Multimethodology: towards a framework for mixing methodologies, **Omega**, Vol. 25, No. 5, pp. 489 - 509.
- [15] Morgan, G., 1997, **Images of Organization**, SAGE Publications, London.
- [16] Petrović, S. P., 2006, **Sistemske metodologije**, Autorsko izdanje, Krajujevac.
- [17] Petrovic, S. P., 2007, Systems Approaches to Solving Practical Problems, The 22<sup>nd</sup> European Conference on Operational Research - EURO XXII, Prague, Czech Republic, July 8 - 11, 2007, p. 214.
- [18] Petrovic, S. P., 2008, Coherent Pluralism in Managing Problem Situations, The 18<sup>th</sup> Triennial Conference of the International Federation of Operational Research Societies, IFORS 2008, Sandton, Johannesburg, South Africa, July 13 - 18, 2008, p. 77.
- [19] Schwaninger, M., 2004, Methodologies in Conflict: Achieving Synergies between System Dynamics and Organizational Cybernetics, **Systems Research and Behavioral Science**, Vol. 21, No. 4, pp. 411 - 431.
- [20] Tsoukas, H., 1993, The road to emancipation is through organizational development: a critical evaluation of Total Systems Intervention, **Systems Practice**, Vol. 6, pp. 53 - 70.

# Društvena odgovornost preduzeća i steikholder menadžment

UDK 005.35 ; 347.72.032

dr Biljana Predić<sup>1</sup>, mr Maja Ivanović-Djukić<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ekonomski fakultet Niš [bpredic@ptt.yu](mailto:bpredic@ptt.yu)

<sup>2</sup> Ekonomski fakultet Nis [maja.djukic@eknfak.ni.ac.yu](mailto:maja.djukic@eknfak.ni.ac.yu)

XI internacionalni simpozijum **SymOrg 2008**. 10.-13. septembra 2008, Beograd, Srbija

*U poslednje vreme prisutan je veliki pritisak različitih interesnih grupa na preduzeća i brojni etički i društveni problema kao što su: krvni delikti, pušenje na radnom mestu, SIDA među zaposlenima, korišćenje narkotika, seksualno zlostavljanje zaposlenih, zloupotreba službenog položaja isl. Iz tih razloga menadžeri sve više pažnje poklanjaju društvenoj odgovornosti preduzeća i poštovanju etičkih pravila ponašanja. U isto vreme veći stepen društvene odgovornosti i etičnog ponašanja prema interesnim grupama omogućava preduzeću da izgradi dobru reputaciju u društvu i stekne konkurentsku prednost. Iz tih razloga sve više pažnje se poklanja društvenoj odgovornosti i steikholder menadžmentu.*

## 1. Uvod

U savremenim uslovima poslovanja zahtevi za društvenom odgovornošću postaju izuzetno povećani, tako da odgovorno ponašanje i odnos sa steikholderima postaju ključni faktori uspeha. Povećanje obraćanja pažnje društvenoj odgovornosti u preduzećima nije se desilo sasvim slučajno (dobrovoljno). Mnoge kompanije su postale svesne potrebe za društvenom odgovornošću, tek pošto ih je iznenadila reakcija javnosti na neke njihove nepromišljene prethodne postupke koji su uzdrmali javnost. Na primer, „Nike“ se susrela sa jakim bojkotom potrošača, pošto su „New York Times“ i drugi mediji objavili izveštaj o praksi zlostavljanja radne snage u fabrikama dobavljača kompanije početkom 1990. tih. Odluka kompanije „Shell Oil“ da potopi zastarelu tehnologiju za preradu nafte (Brent Spar) u Severno more, izazvala je jak protest organizacija za zaštitu prirodne sredine i bila praćena brojnim člancima osude u međunarodnim časopisima 1995. godine. Ovakvih primera ima mnogo. Tako aktivnosti organizacija svih vrsta u poslednje vreme, doživljavaju sve veći pritisak javnosti za društveno odgovornim ponašanjem [1 str. 78-94].

Na povećanje zahteva i potrebe za društvenom odgovornošću, između ostalog utiče proces globalizacije, širenje multinacionalnih korporacija i pojava brojnih ekoloških problema. U tradicionalnim uslovima o društvenoj odgovornosti preduzeća vodile su računa Vlade država. Sa procesom globalizacije, došlo je do širenja preduzeća van nacionalnih granica tako da se proces proizvodnje, prodaje, plaćanja ... ne zaokružuje u jednoj zemlji i vlada jedne zemlje nema uvid (ne može da kontroliše) u poslovanje preduzeća. U isto vreme liberalizacija spoljne trgovine dovela je do ogromnog povećanja spoljnotrgovinskih transakcija,

koje su praćene ogromnim investicijama i rušenjem finansijskih barijera koje su povećale mobilnost multinacionalnih korporacija. Kako se kompanije šire van nacionalnih granica tako se smanjuje mogućnost pojedinih država da prate i kontrolišu njihov rad. Tako da Vlade imaju ograničene mogućnosti da prate i kontrolišu poštovanje etičkih i zakonskih propisa i standarda u multinacionalnim kompanijama. Iz tih razloga od multinacionalnih kompanija se očekuje mnogo viši stepen etičnosti ponašanja i društvene odgovornosti.

Problemi korporativne društvene odgovornosti se sve više naglašavaju i usled širenja globalnih korporacija koje stvaraju mnoge socijalne probleme. Korporacija je odgovorna da ih rešava svuda u svetu. Dugoročno posmatrano u interesu globalnih kompanija je da rešavaju socijalne probleme jer im to daje mogućnosti da izbegnu zakonska ograničenja pojedinih država i izgrade dobru reputaciju u društvu. Rešavanje socijalnih problema nosi određene troškove. Time što uspešno rešava socijalne probleme i snosi određene troškove, preduzeće pokazuje da je uspešnije od svojih konkurenata. Ovi argumenti su naročito relevantni u globalnom konkurentskom okruženju, jer ako kompanija posluje u više zemalja znači da će rešavati socijalne probleme u svakoj od njih.

Socijalni problemi nastaju i sa razvojem tehnologije. Na primer, pristup Internetu pruža mogućnosti kompaniji da koristi jeftiniji i efikasniji marketing i prodaju proizvoda i usluga, ali joj nosi opasnosti zloupotrebe mnogih informacija, zato se javlja problem obezbeđenja i sigurnosti. Kompanije iz oblasti biotehnologije suočavaju se sa etičkim i socijalnim problemima genetskog inženjeringa, kloniranja isl. Razvoj tehnologije nosi više mogućnosti preduzećima, ali i sve više so-

cijalnih i etičkih odgovornosti.

Drugi veliki problem koji naglašava značaj društvene odgovornosti su alarmantni problemi u prirodnom okruženju, kao što su zagađenje vazduha, kisele kiše, radioaktivni otpad, pojava ozonskih rupa i slični globalni problemi. Oni su doveli do buđenja socio-ekomske svesti koja je podstakla preduzeća da više i ozbiljnije posvete pažnju društvenoj odgovornosti, pošto ona neposredno utiču na različite ekosisteme u prirodi i društveno blagostanje. Probuđena svest o potrebi za rešavanjem ekoloških i socijalnih problema kod naučnika i menadžera u preduzeću podstakla je naglašavanje značaja društvene odgovornosti preduzeća.

I pored toga što veći stepen društvene odgovornosti nosi veće troškove poslovanja preduzeća, pokazalo se da funkcionisanje preduzeća uz uzimanje u obzir potreba prirodnog okruženja i društva, nije u sukobu sa ostvarenjem profita, već utiče na povećanje konkurentske sposobnosti preduzeća. Ulaganja u društvenu odgovornost utiču direktno i indirektno na stvaranje vrednosti u preduzeću. Pre svega ulaganja u elemente za zaštitu okruženja i filantropsko ponašanje u kratkom roku donose preduzeću povećane troškove, ali povećanjem sigurnosti i kvaliteta proizvoda preduzeće stiče lojalne potrošače izgrađuje dobru reputaciju što pozitivno utiče na stvaranje dugoročne vrednosti preduzeća, zato se ovim pitanjima posvećuje sve veća pažnja. Korporacija može izgraditi dobru reputaciju samo ako je odgovorna prema društvu. Iz tih razloga u praksi uspešnih preduzeća sve više se naglašava značaj društvene odgovornosti, a u teoriji ona postaje sve češći predmet proučavanja naučnika različitih ekonomskih oblasti.

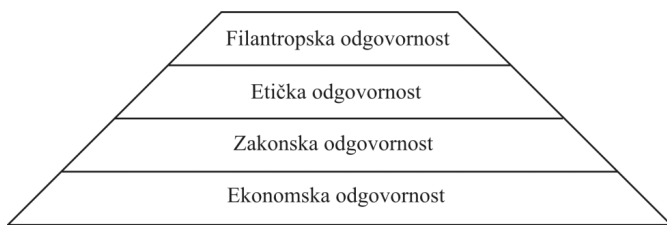
## **2. Razvoj koncepata društvene odgovornosti i steikholder menadžmenta**

Korporativna društvena odgovornost (CRS) predstavlja ozbiljno vođenje računa o uticaju aktivnosti preduzeća na društvo. Ideja o društvenoj odgovornosti podrazumeva da pojedinci i organizacije budu svesni uticaja svojih aktivnosti na celokupan društveni sistem i navodi ih da se odgovorno ponašaju pri izvršenju bilo koje aktivnosti koja može uticati na taj sistem. Ideje o društvenoj odgovornosti preduzeća nisu nove, one su prisutne u svesti i praksi preduzeća od njihovog osnivanja, ali su se ispoljavale na različite načine. U teoriji se ideje o društvenoj odgovornosti prvi put sreću 1899. godine u radu „Jevandelje Bogaštva“, Andrew-a Carnegie. On je prvi govorio o potrebi preduzeća da pomaže i unapređuje društvo i okruženje u kome funkcioniše. U periodu od 1930-

1950. godina dolazi do velikog jačanja uticaja države. U to vreme društvena odgovornost je bila usmerena na povećanje socijalnog blagostanja zaposlenih (penzioni i osiguravajući planovi), njihove sigurnosti, zdravstvene zaštite, penzionih programa isl. 2 str.395-403]

Od 1950-tih do danas razvija se moderan koncept korporativne društvene odgovornosti u kome su ključna pitanja vezana za moralna načela i etičko ponašanje, kao što su: sigurnost proizvoda, iskrenost u marketingu, prava zaposlenih, mogućnost napredovanja na poslu, zaštita životne sredine isl. Od 1960. tih godina javljaju se veoma jaki pokreti za ostvarenje ljudskih prava, konzumerizam, invajromentalizam koji su uneli nove zahteve preduzećima. Generalna ideja bila je da svako ko ima veliku moć, treba da ima i veliku odgovornost. Zato su mnoge organizacije bile pozvane da proaktivno deluju na pronalaženju uzroka društvenih problema i njihovom rešavanju. Mnoge kompanije počele su da vode računa o sigurnosti svojih proizvoda, zaštiti okruženja, pružanju mogućnosti i unapređenja zaposlenih isl. Tako je bila naglašena i etička odgovornost preduzeća. Šta više, društvo je počelo da očekuje od preduzeća da učestvuju u rešavanju socijalnih problema dobrovoljno, bez obzira da li njega pogađaju ti problemi ili ne. Međutim, 1970. tih godina usled brojnih problema (stagflacija-rast inflacije i nezaposlenosti, rast cene nafte, povećanje troškova poslovanja preduzeća delimično uslovljenih prethodno donetim zakonima o zaštiti interesa potrošača i okruženja) koji ugrožavaju normalno funkcionisanje preduzeća, Milton Fridman se vraća klasičnom shvatanju društvene odgovornosti.

Ovakvo shvatanje bilo je u velikoj meri kritikovano jer ponašanje koje je usmereno samo na sopstveni interes može nositi štetu ostalima i negativno uticati na društveno blagostanje. Razvija se mnogo kompleksnije shvatanje društvene odgovornosti, po kome poslovanjem treba upravljati na način koji uzima u obzir uticaj društva, tako da organizacija snosi odgovornost prema društvu za izvršenje aktivnosti. Kao jedan od veoma često citiranih savremenih pristupa društvene odgovornosti je koncept koji navodi Arči Kerol. On kombinuje različite ekonomske, zakonske, moralne i filantropske principe, čijim poštovanjem preduzeće ispunjava svoje obaveze prema društvu i uspostavlja pozitivne relacije sa steikholderima. Ključne obaveze preduzeća prema ovom shvatanju su: ekonomske, zakonske, etičke i filantropske prirode, koje on predstavlja u obliku piramide, tako nastaje piramida društvene odgovornosti: 3 str 36-54]



**Slika br. 1:** Piramida društvene odgovornosti

Izvor: Archie C.: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996. str. 39

Iz teorije društvene odgovornosti razvio se koncept steikholder menadžmenta i doživio ekspanziju 1990-tih godina u uslovima visoke neizvesnosti poslovanja, kada preduzeća postaju u velikoj meri zavisna od ponašanja, očekivanja i ciljeva velikog broja različitih interesnih grupa, sa kojima uspostavljaju različite veze i interakcije [4 str. 81] To ne znači da pre 1990-tih niko nije ni razmišljao o prisustvu i uticaju interesnih grupa. Na primer, Preston navodi da su još 1930. u kompaniji General Electric identifikovane 4 interesne grupe: kupci, zaposleni, akcionari i društvena zajednica, o čijim se interesima moralo voditi računa, jer imaju veliki uticaj na uspešnost poslovanja kompanije [5 str. 361-375]. Međutim, ovakvih primera u praksi i teoriji menadžmenta bilo je malo. Prva ozbiljnija teorijska istraživanja i objašnjenja steikholder menadžmenta vezuju se uglavnom za Edwarda Freemana, koji u knjizi *Strategijski menadžment* 1984. detaljno objašnjava pojam steikholdera, navodi određene definicije steikholdera i daje osnove teorijske analize steikholdera.

Prema Frimenu, termin steikholder upotrebljen je prvi put na memorandumu Standford instituta 1963. godine, a on ga prihvata da bi skrenuo pažnju menadžmentu kako je veoma bitno da obrati pažnju na interese i očekivanja onih koji imaju određeni uticaj, ili su pod uticajem poslovanja preduzeća. U skladu sa tim on i definiše steikholdere na sledeći način: [6 str. 364-369]

- Steikholderi su grupe čija podrška organizaciji omogućava egzistenciju.
- Steikholderi su svaka grupa ili pojedinac koja utiče ili na koju utiče uspešnost ostvarenja ciljeva organizacije.

Veoma detaljno objašnjenje pojma i definiciju steikholdera daje i Archie B. Carroll. Prema Archie B. Carroll steikholderi se mogu definisati kao pojedinci, grupe ili organizacije sa kojima je preduzeće u inter-

akciji ili međuzavisnosti. Dok za termin „steikholder“ smatra da je izveden iz termina „stockholder“ koji označava vlasnika određenog posla ili investitora. I pored toga što je „steikholder“ mnogo širi od pojma „stockholder“ (jer pored akcionara podrazumeva i veliki broj drugih pojedinaca i grupa koje su zainteresovane za poslovanje preduzeća i na njega vrše određeni uticaj), koren reči. „stake“ koji predstavlja zainteresovanost, ulog, učešće u nečemu, pre svega upućuje na akcionare-vlasnike koji su uložili svoja sredstva, najzainteresovaniji su za poslovanje preduzeća i imaju određeno učešće u njemu [3 str.7].

Međutim, u isto vreme „stake“ (kao claim) predstavlja zahtev, pretenziju, očekivanje, težnju za nečim. Jasno je da vlasnik ili akcionar očekuje ostvarenje nekih ciljeva izvršenjem posla jer je u njega uložio svoj novac. Ali, pored njega određena očekivanja i zahteve imaju i neki drugi pojedinci i grupe, koji nisu uložili novac, ali su uložili neke druge elemente koji im daju prava na određene zahteve i očekivanja (na primer zaposleni koji ulažu svoj rad, vreme i energiju, zatim dobavljači koji su uložili rezultate svog rada, potrošači koji plaćaju proizvode, država koja očekuje opravdanje svrhe postojanja-zadovoljenje neke društvene potrebe itd.). Svi oni predstavljaju steikholdere. Pored ovih, prisutan je još veliki broj drugih definicija i objašnjenja steikholdera, koje se u manjoj ili većoj meri razlikuju. Ono što je zajedničko svim definicijama je činjenica da su steikholderi veoma brojna i heterogena grupa pojedinaca i organizacija, sa čijim su ciljevima, ciljevi preduzeća međusobno uslovljeni. Da bi se omogućio opstanak i uspeh preduzeća potrebno je upravljati njima. Iz tih razloga nastaje koncept steikholder menadžment. On podrazumeva upravljanje preduzećem na način kojim će se omogućiti ostvarenje ciljeva ključnih steikholdera, kako bi se obezbedio njihov pozitivan uticaj na poslovanje preduzeća [3 str. 81].

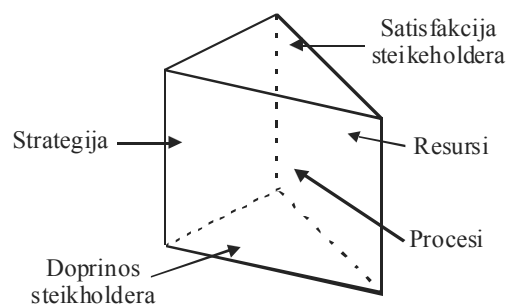
### 3. Potreba za odgovornim ponašanjem preduzeća

Privreda i društvo su dva međusobno povezana i uslovljena elementa. Uspešnim korporacijama potrebno je zdravo društvo: obrazovanje, zdravstvena zaštita, ravnopravnost, produktivna radna snaga. Sigurni proizvodi i dobri uslovi rada nisu samo privlačni elementi za potrošače, već i snižavaju interne troškove nesrećnih slučajeva. Efikasna upotreba vode, zemlje, energije i drugih prirodnih resursa čini biznis produktivnijim. Dobra uprava, pravila, zakoni i pravo svojine su suština efikasnosti i inovativnosti. Jaki standardi i regulative štite potrošače i konkurentske kompa-

nije od eksploatacije. Može se zaključiti da zdravo društvo stvara brojne mogućnosti kompanijama, povećavajući tražnju za njihovim proizvodima, pružanjem produktivnih resursa, nametanjem visokih etičkih standarda ono omogućava kompanijama efikasno poslovanje i fer konkurentske odnose na tržištu. Dakle, odgovornim ponašanjem prema društvu preduzeća stvaraju bolje uslove poslovanja, obezbeđuju resurse čijom transformacijom mogu stvoriti veću vrednost, izgrađuju bolju reputaciju, što vodi boljoj konkurentskej poziciji.

često se navode i sledeći argumenti kojima se ukazuje na značaj odgovornog ponašanja: moralna obaveza, održivost, licenca za rad i reputacija. Moralni apel ukazuje da kompanija ima obavezu da bude dobar građanin i da radi prave stvari pošto njene aktivnosti direktno ili indirektno utiču na društvo. Virtualno svaka aktivnost kompanije iz lanca vrednosti dotiče društvo stvarajući pozitivne ili negativne efekte. Kada su kompanije svesne svog uticaja na društvo taj uticaj može biti veoma suptilan. Održivost se odnosi na odgovornost prema prirodnoj sredini i društvenom uređenju. Licenca za rad se odnosi na obaveze koje kompanija mora da ispunjava da bi dobila dozvolu za rad od strane države i stekla podršku eksternih i internih steikholdera. I konačno reputacija ukazuje na to da ako kompanija bude društveno odgovorna izgrađiće bolju sliku o sebi u društvu, jače brendove isl. 1 str 78-94]

Pošto društvo čini veliki broj interesnih grupa koje direktno ili indirektno utiču na poslovanje preduzeća i prema njemu imaju određena očekivanja društveno odgovorno ponašanje podrazumeva zadovoljavanje očekivanja ključnih steikholdera i korektan odnos sa ostalim grupama steikholdera. Samo ako preduzeće zadovolji očekivanja ključnih steikholdera, može se nadati uspešnom poslovanju, pošto je ostvarenje ciljeva preduzeća uslovljeno ponašanjem ključnih steikholdera. Slikovito objašnjenje odnosa preduzeća i njegovih steikholdera navode Andy Neely i Chris Adams. Po njima steikholderi vrše određeni uticaj na poslovanje preduzeća i daju doprinos njegovoj uspešnosti. Kakav će uticaj i doprinos steikholdera biti zavisi od ostvarenja njihovih ciljeva i satisfakcije rezultatima poslovanja preduzeća. Tako da su satisfakcija steikholdera i njihov doprinos uspešnosti poslovanja preduzeća međusobno uslovljeni elementi koje oni prikazuju kao osnove prizme. Veličina doprinosa steikholdera uspešnosti poslovanja preduzeća uslovljena je strategijom, procesima i sposobnostima preduzeća koji čine bočne strane prizme 7 str. 7-15]. To se može grafički prikazati na sledeći način:



**Slika br. 2: Prizma performansi**

Izvor: Andy Neely and Chris Adams: *The Performance Prism Perspective, Journal of Cost Management, 1-2/2001. str. 7-15*

Dakle, da bi se obezbedio pozitivan uticaj steikholdera na poslovanje preduzeća potrebno je identifikovati njihove ciljeve (kao izvore satisfakcije). A zatim odgovarajućom strategijom, procesima i resursima povezati i uskladiti ciljeve ključnih steikholdera sa ciljevima preduzeća.

Može se zaključiti da potreba za odgovornim ponašanjem i uspostavljanjem dobrih odnosa sa ključnim steikholderima nije samo filantropskog karaktera, već od njih zavisi uspeh i opstanak preduzeća, pošto se uspeh kompanije i uspeh društva međusobno pojačavaju. Tipično, blisko povezan odnos društva i poslovanja preduzeća je bolja upotreba resursa kompanija, koja donosi i koristi društvu. Sa druge strane, svaka kompanija posluje u konkurentskom okruženju koje utiče na uspešnost realizacije njene strategije. Društveni uslovi formiraju ključni segment tog konteksta. Konkurentski kontekst ima mnogo manji uticaj od lanca vrednosti pri oblikovanju strategije, ali može imati mnogo veći strateški značaj i za kompaniju i za društvo. Konkurentski kontekst obuhvata nekoliko elementata 1 str. 78-94]:

- kvalitet i kvantitet važnih inputa-materijalnih i ljudskih resursa (npr. transportna infrastruktura isl.)
- pravila i inicijative koje vode konkurenciju (kao što su politika zaštite intelektualne svojine, osiguranje transparentnosti, sigurnost nasuprot korupciji, podsticanje ulaganja isl.)
- veličina i softificiranost tražnje, pod uticajem takvih stvari kao što su standardi kvaliteta proizvoda i sigurnosti, prava potrošača, fer odnosi prilikom snabdevanja itd.
- doprinos lokalnih grana privrede koje predstavljaju podršku, kao što su provajderi, proizvođači opreme i delova isl.

Svaki od navedenih aspekta ovog konteksta može imati veliki uticaj na poboljšanje konkurentske pozicije preduzeća i predstavljati podsticaj za pokretanje programa društvene odgovornosti. Na primer, za veliki broj kompanija mogućnost obezbeđenja i regrutovanja odgovarajućih stručnjaka, može biti ključni izvor konkurentske prednosti. Stručnost i znanja lokalnog stanovništva u najvećoj meri zavise od lokalnog sistema obrazovanja, prisustva diskriminacije, razvijenosti informatičke infrastrukture, razvijenosti sistema informisanja isl. Ulaganjem u unapređenje nekog od ovih elemenata kompanije obezbeđuju koristi društvu, koje povratno obezbeđuju njima veće konkurentske mogućnosti. Na primer, kompanija "Microsoft" je usled teškoća u obezbeđenju programera odgovarajuće stručnosti uspostavila saradnju sa "Američkom asocijacijom koledža" (koja školuje oko 45% populacije u USA) u cilju unapređenja nastavnih programa i poboljšanja tehničke podrške na fakultetima iz asocijacije. Realizovan je petogodišnji projekat u vrednosti od 50 miliona dolara, kojim je modernizovana tehnologija koja je korišćena u nastavi i unapređeno znanje predavača navedenih oblasti. Cilj je bio omogućavanje studentima da se upoznaju sa najnovijim dostignućima i prate trendove u ovoj oblasti kao i standardizovanje biografija diplomiranih IT stručnjaka kako bi se pri regrutovanju za određeno radno mesto pretpostavilo kojim veštima bi trebalo da raspolažu. Na ovaj način kompanija je obezbedila ogromne koristi društvu, ali u isto vreme obezbedila sebi generacije potencijalnih stručnjaka, koji predstavljaju ključni nosilac vrednosti i izvor konkurentske prednosti [1 str. 78-94].

Ovaj i mnogi drugi primeri pokazuju da postoji sve veća potreba za društvenom odgovornošću i da se o njoj sve više vodi računa u praksi savremenih preduzeća. I ako je svima postalo jasno da je rizik neodgovornog ponašanja vrlo veliki, svima nije baš jasno šta treba da rade. Iz tih razloga mnoge kompanije nisu preduzele nikakve radikalne strateške ni operativne mere, već su samo nekim kozmetičkim poboljšanjima (kao što su poboljšanje odnosa sa javnošću i medijskih kampanja, iznošenje izveštaja o društvenoj odgovornosti u svojim godišnjim izveštajima isl) pokušale da reše problem. Zato se mere koje različite kompanije preduzimaju i programi društvene odgovornosti se veoma razlikuju [1 str. 78-94].

#### **4. Mere za podsticanje društvene odgovornosti**

I pored toga što je svima jasno da odgovorno ponašanje prema društvu nosi koristi i kompaniji i društvu, nije baš jasno šta treba uraditi i šta sve treba da obuhvata program društvene odgovornosti. Pro-

blem je u tome što su pitanja vezana za društvenu odgovornost uglavnom vezana za etiku i relativizam. Stepen u kome će organizacije ispunjavati svoje obaveze prema stakeholderima i omogućavati ostvarenje njihovih ciljeva zavisi od zakonske regulative i etičnosti uprave same organizacije. Zakonska regulativa se na isti način odražava na sve organizacije, dok je etičnost menadžmenta različita od organizacije do organizacije i po pojedinim nivoima menadžmenta. Potrebno je da organizacije definišu opseg minimalnog nivoa obaveza koje će uvek ispunjavati prema svojim stakeholderima i društvu u celini [8 str 195]

Sa jedne strane nivo društveno odgovornog ponašanja zavisi od etičnosti menadžmenta i zaposlenih u preduzeću. A, sa druge strane, pitanja društvene odgovornosti nisu precizno definisana, tako da se neko ponašanje može proceniti moralnim i odgovornim od jedne grupe stakeholdera, a prema shvatanju drugih ono može biti ocenjeno kao nemoralno i neetičko. Na primer, veliki broj globalnih kompanija organizuje masovnu proizvodnju u zemljama gde je jeftina radna snaga, a državna regulacija slaba i standardi za zaštitu okruženja, ljudskih prava isl. nisko postavljeni. U takvim zemljama strane direkne investicije imaju ogroman značaj za ekonomski i socijalni razvoj i njihovo ponašanje se ocenjuje etičkim i društveno odgovornim zahvaljući čemu dobijaju mnoge privilegije. Tada kompanije poštuju zakonske propise, plaćaju porez i poštuju minimalne standarde vezane za radnu snagu i ekologiju, ali ne smatraju se odgovornim za rešavanje socijalnih problema. Etičke i druge standarde poštuju samo do nivoa koji im obezbeđuje ekonomsku i socijalnu stabilnost u društvu u kome posluju, a koji mogu da budu mnogo niži od poželjnih etičkih standarda ponašanja [3 str.55]

Da bi se ovaj problem prevazišao potrebno je utvrditi precizno pitanja društvene odgovornosti o kojima sve organizacije moraju voditi računa, propisati standarde njihovog izvršenja i formirati nadležne institucije koje će voditi računa o njihovoj primeni. Neka od ključnih pravila kojih bi sva preduzeća trebala da se pridržavaju su da [3 str. 59]:

- proizvode i prodaju proizvode koji ne ugrožavaju živote potrošača,
- ne zagađuju vodu,
- poštuju zakon u svim segmentima poslovanja,
- promovišu iskrenost, poštenje, etičko ponašanje među zaposlenima,
- ne zloupotrebljavaju reklame i propagandu,
- imaju prijateljski odnos prema životnoj sredini,
- štite zaposlene od seksualnog zlostavljanja,
- brzo reaguju na probleme potrošača,

- obezbede zdravstvenu zaštitu zaposlenih,
- daju novac u dobrotvorne svrhe i za unapređenje obrazovanja,
- koriste materijale koji nisu nuklearno aktivni,
- pokušavaju da kontinuirano unapređuju kvalitet isl.

U mnogim zemljama formirane su ili se formiraju sociološke institucije u obliku socioloških revizora koji proveravaju i procenjuju stepen društvene odgovornosti pojedinih kompanija. U SAD-u je još 1990. kreiran „indeks Domini“ kojim se meri društvena odgovornost organizacija. Njega je prvi put primenila Amy Domini 1990. godine, koja je analizirala 800 kompanija u USA-u i rangirala ih na osnovu kvaliteta proizvoda, odnosa sa potrošačima, rezultata primene ekoloških standarda, filantropskog ponašanja, odnosa sa zaposlenima itd [9 str. 51]

U isto vreme na nivou korporacije potrebno je formalno-pravnim aktom (etičkim kodom) propisati poželjan način ponašanja svih zaposlenih u organizaciji prema stakeholderima i društvu u celini (potrošačima uopšteno, unijama isl). U nekim zemljama izrada etičkog koda i programa etičkog ponašanja, predstavlja i zakonsku obavezu preduzeća, čime se podstiče veći stepen društvene odgovornosti. Svi navedeni primeri iz prakse i različite teorije ukazuju na rastući značaj društvene odgovornosti i njen uticaj na promenu načina poslovanja preduzeća i ponašanje menadžera [8 str. 235].

## 5. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da je svest o društveno odgovornom ponašanju bila prisutna još kod prvih preduzeća i u različitim oblicima se ispoljavala do danas. U savremenim uslovima poslovanja postoji izuzetno naglašena potreba za odgovornim ponašanjem preduzeća. Sa jedne strane brojni problemi u okruženju (ekološki, sociološki isl) zahtevaju od preduzeća da se uključe u rešavanje nastalih problema i spreče njihovo produbljivanje. A, sa druge strane globalizacija poslovanja dovodi do toga da poslovne aktivnosti preduzeća prevazilaze granice jedne zemlje, tako da Vlade ne mogu kontrolisati ponašanje mnogih globalnih

kompanija već se insistira na podizanju njihove društvene svesti i odgovornosti ponašanja.

Veći stepen društveno odgovornog ponašanja za preduzeće znači veće troškove. Ali, odgovorno ponašanje preduzeća prema društvu predstavlja osnovu dobre reputacije, lojalnosti najprofitabilnijih potrošača, privlačenja najtalentovanije radne snage isl koji predstavljaju uslov sticanja konkurentske prednosti u savremenim uslovima poslovanja. Iz tih razloga u savremenim uslovima poslovanja preduzeća sve više pažnje posveđuju društvenoj odgovornosti.

## 6. LITERATURA

- [1] Porter M. & Kramer M.: Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, 8 12/2006.
- [2] Predić B. Đukić M.: “Značaj društvene odgovornosti preduzeća”, Ekonomske teme 10/2007. Ekonomski fakultet Niš
- [3] Archie C.: Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996.
- [4] Cooper S.: Shareholder Wealth or Societal Welfare: A Stakeholder perspective, u knjizi Arnold G., Davies M.: Value based Management, Context and Application, John Wiley and Sons, 2000.
- [5] Preston LE: Stakeholder management and corporate performance, 1994. Journal of Behavioral Economics
- [6] Freeman E., Wicks A., Parmar B: Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited, Organization Science, Vol. 15, No. 3, May-June 2004.
- [7] Neely A., Adams C.: The Performance Prism Perspective, Journal of Cost Management, 1-2/2001
- [8] Johnson G., Scholes K.: Exploring Corporate strategy: Text and Cases, Financial Times Prentice Hall, 2002.
- [9] Pearce J.A. Robinson R.B.: Strategic Management, Formulation, Implementation and Control, McGraw Hill International Editions

# Analiza motivisanosti u upravljanju kompanijom CHEMES A.S. HUMENNÉ

UDK 005.32:331.101.3

Miloš Hitka<sup>1</sup>, Mária Sirotiaková<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Šumarsko-tehnološki fakultet, Zvolen

<sup>2</sup>Ekonomski fakultet, Poprad

XI International Symposium *SymOrg* 2008. 10th-13th- September 2008. Belgrade, Serbia

*U ovom radu analiziramo motivacione faktore u upravljanju kompanijom. U analizi smo koristili upitnik i klaster analizu na osnovu koje smo podelili zaposlene u grupe slične motivacije i orijentacije. Podaci o faktorima motivacije do kojih smo došli mogu se kasnije koristiti prilikom izrade motivacionih programa kompanije.*

## 1. Uvod

U većini današnjih kompanija motivacija zaposlenih predstavlja najvažniju temu. Uvek su potrebni zaposleni koji postižu maksimum u svom poslu, tako da moramo da ih motivišemo na pravi način. Motivacija stoga ima veoma značajnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima u kompaniji. Menadžeri koji upravljaju ljudskom radnom snagom moraju da nađu pravi odgovor na pitanje zašto neki zaposleni rade manje nego što se od njih očekuje, a drugi postižu odlične rezultate. ([www.dieradosveta.sk](http://www.dieradosveta.sk)). Biti motivisan ne znači samo biti srećan ili zadovoljan na poslu. Ljudi koji su motivisani ulažu najveći mogući trud – ne zbog drugih, već zbog sebe samih. Motivacija jeste osećanje koje osoba nosi u sebi, to je nešto što se ne može jednostavno nametnuti čoveku. Motivaciju imaju i menadžeri i ona predstavlja mnogo više nego što je nagrada za dobro obavljen posao. (Heller, 2005).

Stoga, ako znamo da ljudski resursi predstavljaju osnovu za razvoj kompanije, onda možemo da tvrdimo i da je upravljanje ljudskim resursima ključ uspeha. Jedan od primarnih zadataka koji se postavljaju pred menadžment jeste da obezbede pozitivno ponašanje zaposlenih. Pod ovim podrazumevamo ponašanje zaposlenih koje će voditi ostvarivanju strategije kompanije i efektivnom postizanju ciljeva koje je postavila pred sebe. Ovakvo efektivno ponašanje zaposlenih pretpostavlja da su oni stalno motivisani, a to znači da proces njihove motivacije nikada ne prestaje. Na motivaciju zaposlenih utiče veliki broj različitih motivacionih faktora. U svakodnevnoj praksi temi motivisanja zaposlenih posvećuje se nedovoljna pažnja i smatra se da je to nešto što jeste značajno, ali ne uvek i neophodno u kompaniji. S jedne strane, ne uvažava se njena uvreženost i dubina u ljudskom karakteru, a s druge strane, ne uzima se u obzir koliko često se na nju pozivamo u svakodnevnom radu. Uprkos svemu

tome, motivisanje zaposlenih predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka u usmeravanju ponašanja zaposlenih. (Bajcura, 1985).

## 2. Cilj rada

U ovom radu postavili smo cilj da razvijemo jedan efektivni sistem motivisanja zaposlenih koji bi obuhvatao sve promene i dopune u oblasti upravljanja ljudskim resursima i istovremeno bio primenljiv u svim okolnostima u kojima kompanija posluje. Ovaj sistemski instrument u radu sa osobljem omogućio bi nam da bolje upoznamo faktore koji utiču na motivaciju zaposlenih, a time uglavnom i na povećanje produktivnosti u njihovom radu. Da bismo ostvarili ovaj cilj planirali smo da sprovedemo jedno istraživanje motivacionih faktora među zaposlenima u kompaniji CHEMES, a.s. Humenné. U istraživanju ćemo koristiti upitnik, a onda ćemo primenom klaster analize pokušati da razvrstamo zaposlene u grupe slične motivacije i orijentacije (Hitka, 2004). Rezultati do kojih ćemo doći u ispitivanju motivacionih faktora biće primenjeni u izradi programa motivacije u kompaniji.

### 2.1 Karakteristike sadašnje motivisanosti u kompaniji

CHEMES, a.s. Humenné je značajna kompanija u regionu i jedna od najznačajnijih u oblasti energetike. Prema podacima godišnjaka Trend top 2003, ova kompanija se po svom obrtu nalazi na osmom mestu, među najvećim kompanijama u oblasti Prešov, a na jedanaestom na listi najvećih kompanija u oblasti energetike. Zahvaljujući ovoj kompaniji i isporuci energije i usluga razvija se Industrijska zona CHEMES i grad Humenné.

Osnovni motivacioni faktori koji se primenjuju u sadašnjim uslovima jesu različite vrste finansijskih faktora, obrazovanje zaposlenih i njihova socijalna zaštita.



Nadoknada za ostvareni rad u CHEMESu isplaćuje se u skladu sa novčanom naknadom kojom su obuhvaćeni svi zaposleni u kompaniji, a plate / nadnice su delimično umanjene za radnike koji se isplaćuju na osnovu ugovora o radu. Svi navedeni principi obuhvaćeni su i detaljno objašnjeni u kolektivnom ugovoru.

Obrazovanje i obuka zaposlenih sprovode se na osnovu člana 141 Zakona o radu i uputstvima generalnog direktora u vezi sa planiranjem, izvršavanjem i dokumentacijom o obrazovanju zaposlenih u kojima su navedeni i zahtevi u vezi sa nivoom obrazovanja menadžera, specijalista i drugih zaposlenih, kao i oblici obuke koju oni treba da prođu.

U oblasti socijalne zaštite, mere koje kompanija preduzima prevazilaze odredbe propisane zakonom. Organizuju se različite rekreativne i sportske aktivnosti, u ozbiljnim slučajevima angažuje se socijalna služba, a izdvajaju se finansijska sredstva za kulturu, sport i usluge i rekreaciju.

## 2.2 Sastavljanje upitnika

Kao metod za prikupljanje informacija o motivisanosti zaposlenih u CHEMES, a.s. odabrali smo upitnik, pošto na taj način možemo da dobijemo veliki broj podataka za kratko vreme. Upitnik sa sastoji iz dva dela. Pitanja koja se odnose na osnovne podatke o ispitanicima, kao što je pol, uzrast, stepen obrazovanja, godine staža u kompaniji i vrsta posla koju obavljaju obuhvaćena su prvim delom. Drugi deo sadrži trideset motivacionih faktora, a od ispitanika se tražilo da daju mišljenje o njima s tačke gledišta sadašnjeg stanja i

poželjnog stanja, ili su mogli da kažu kako oni zamišljaju motivaciju u kompaniji i u kojoj meri su zadovoljni motivacionim faktorima koji se primenjuju u kompaniji u tom trenutku. Na raspolaganju su imali petostepenu skalu, a značaj pojedinačnih motivacionih faktora i zadovoljstva trenutnim stanjem kretao se od 5 nadole, prema oceni 1. upitnik je ispunjavao dve funkcije: omogućio je uvid u podatke o trenutnom stanju motivisanosti u kompaniji i istovremeno je obuhvatio zahteve zaposlenih u ovoj oblasti. Na osnovu ovih informacija mogli smo da ocenjujemo one oblasti u kojima je potrebno povećati motivisanost, kao i oblasti u kojima je ona zadovoljavajuća.

Naša ciljna grupa bila je grupa radnika, nadzornika i zaposlenih na tehničkim i ekonomskim poslovima (skraćeno THZ). Upitnike nam je vratilo 123 zaposlenih. To smatramo uspehom, pošto je anketa bila anonimna. Od ukupnog broja od 123 upitnika, 69 su popunili radnici (u ovom sektoru zaposleno je ukupno 157 radnika), 37 su popunili zaposleni u THZ (ukupan broj ovih zaposlenih u kompaniji je 145), a 17 su popunili nadzornici (ukupan broj je 37). Stoga procentualna zastupljenost pojedinačnih posmatranih grupa iznosi 33.9 % za radnike, 25.5 % za THZ, a 45.9 % za nadzornike.

## 3. Rezultati i diskusija

### 3.1 Analiza motivacionih faktora

Kada smo uzeli u obzir razlike, izdvojili smo tri pozicije – radnik, THZ i nadzornik. Analiza se zasniva na odgovorima koje su zaposleni dali u drugom delu upitnika. Kao što smo već pomenuli, upitnik je obuhva-

*Tabela 1 Analizirani motivacioni faktori*

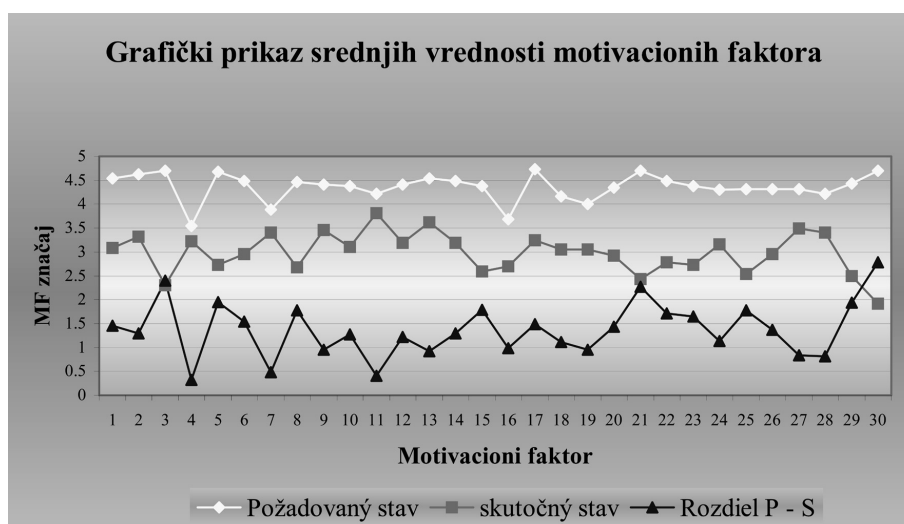
Seq. n.	Motivacioni faktor	Seq. n.	Motivacioni faktor
1.	Atmosfera na radnom mestu	16.	Prestič
2.	Dobra radna grupa	17.	Stav rukovodioca
3.	Dodatna novčana nagrada	18.	Samostalno odlučivanje
4.	Fizički intenzitet posla	19.	Samoostvarenje
5.	Sigurnost radnog mesta	20.	Društvena korist
6.	Komunikacija na random mestu	21.	Pravedna procena zaposlenog
7.	Ugled kompanije	22.	Stress /eliminacija stresa na random mestu
8.	Mogućnost korišćenja sopstvenih sposobnosti	23.	Mentalni stres
9.	Obim i tip zaposlenosti	24.	Vizija kompanije
10.	Saznanje o rezultatima rada	25.	Regionalni razvoj
11.	Radon vreme	26.	Obrazovanje i lični razvoj
12.	Radon okruženje	27.	Odnos kompanije prema okruženju
13.	Radni učinak	28.	Slobodno vreme
14.	Radni proces	29.	Priznanje
15.	Moć	30.	Osnovna plata

tio 30 motivacionih faktora koji su navedeni u tabeli 1. Ispitanici su naveli željeni i vladajući nivo motivacije pojedinačnih motivacionih faktora, na skali od jedan do pet. U sva tri slučaja izračunali smo srednje vrednosti za sve motivacione faktore i razliku između željenog i sadašnjeg stanja. Grafikoni 1 i 2 prikazuju željeno i stvarno stanje motivacije i razlike između njih. Na osi x prikazani su pojedinačni motivacioni faktori, na osi y prikazane su srednje vrednosti željenog i stvarnog stanja motivacije određenih motivacionih faktora. Na osnovu poređenja pojedinačnih krivih moguće je odrediti koje oblasti motivacije su najproblematičnije, a kojim oblastima su zaposleni zadovoljni.

Najveća varijacija između željene i stvarne situacije vidi se kod motivacionih faktora kao što su osnovna plata, dopunske isplate i pravična procena zaposlenog. To znači da je grupa u kojoj su radnici najmanje zadovoljna ukupnim finansijskim nadoknadama. Nisku motivacionu vrednost pokazali su i faktori kao što je radno okruženje, atmosfera na radnom mestu i stres koji iz nje proizilazi. Zaposlenima u proizvodnji stalo je do priznanja, radnog procesa, imaju viziju razvoja kompanije i regiona. Ispitanici su naveli da su u potpunosti zadovoljni fizičkim intenzitetom posla, ugledom kompanije i postignutim rezultatima na radu.

**Tabela 2** Poređenje između poželjne i stvarne motivacije po viđenju THZ

Broj	Motivacioni faktor	Poželjno stanje	Stvarno stanje	Razlika P - S
1.	Atmosfera na radnom mestu	4,54	3,08	1,46
2.	Dobra radna grupa	4,62	3,32	1,30
3.	Dodatna novčana nagrada	4,70	2,30	2,40
4.	Fizički intenzitet posla	3,54	3,22	0,32
5.	Sigurnost radnog mesta	4,68	2,73	1,95
6.	Komunikacija na random mestu	4,49	2,95	1,54
7.	Ugled kompanije	3,89	3,41	0,48
8.	Mogućnost korišćenja sopstvenih sposobnosti	4,46	2,68	1,78
9.	Obim i tip zaposlenosti	4,41	3,46	0,95
10.	Saznanje o rezultatima rada	4,38	3,11	1,27
11.	Radon vreme	4,22	3,81	0,41
12.	Radon okruženje	4,41	3,19	1,22
13.	Radni učinak	4,54	3,62	0,92
14.	Radni proces	4,49	3,19	1,30
15.	Moć	4,38	2,59	1,79
16.	Prestiz	3,68	2,70	0,98
17.	Stav rukovodioca	4,73	3,24	1,50
18.	Samostalno odlučivanje	4,16	3,05	1,10
19.	Samoostvarenje	4,00	3,05	0,95
20.	Društvena korist	4,35	2,92	1,43
21.	Pravedna procena zaposlenog	4,70	2,43	2,27
22.	Stress /eliminacija stresa na random mestu	4,49	2,78	1,71
23.	Mentalni stres	4,38	2,73	1,65
24.	Vizija kompanije	4,30	3,16	1,14
25.	Regionalni razvoj	4,32	2,54	1,78
26.	Obrazovanje il lični razvoj	4,32	2,95	1,37
27.	Odnos kompanije prema okruženju	4,32	3,49	0,83
28.	Slobodno vreme	4,22	3,41	0,81
29.	Priznanje	4,43	2,49	1,90
30.	Osnovna plata	4,70	1,92	2,78



*Grafiikon 1 Poželjni i stvarni nivo motivacije po viđenju THZ*

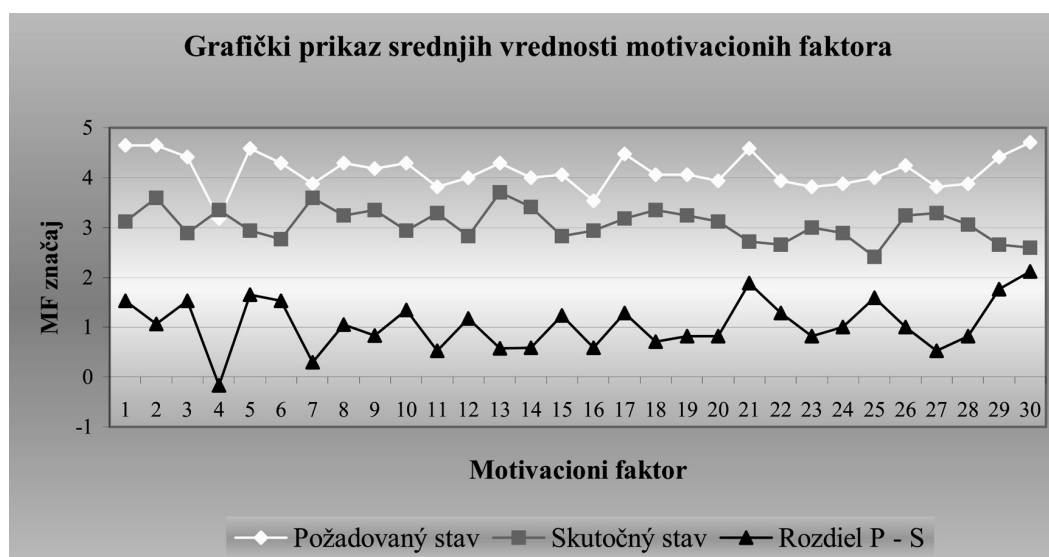
Nisku motivacionu vrednost faktora kao što su osnovna plata, pravična procena zaposlenog i dodatne isplate naveli su i zaposleni THZ u CHEMES, a.s. Humenné, slično kao i radnici. Drugi motivacioni faktori kod kojih smo uočili veliku razliku između željenog i stvarnog stan-

ja motivisanosti jesu sigurnost posla i vlast. Zaposleni smatraju da nemaju odgovarajuću šansu da iskoriste svoje sposobnosti i znanje. Nasuprot tome, zaposleni THZ su veoma zadovoljni radnim vremenom, fizičkim intenzitetom posla i imenom (ugledom) kompanije.

*Tabela 3 Poređenje između poželjne i stvarne motivacije po viđenju rukovodilaca*

Redni broj	Motivacioni faktor	Poželjno stanje	Stvarno stanje	Razlika P - S
1.	Atmosfera na radnom mestu	4,65	3,12	1,53
2.	Dobra radna grupa	4,65	3,59	1,06
3.	Dodatna novčana nagrada	4,41	2,88	1,53
4.	Fizički intenzitet posla	3,18	3,35	-0,17
5.	Sigurnost radnog mesta	4,59	2,94	1,65
6.	Komunikacija na radnom mestu	4,29	2,76	1,53
7.	Ugled kompanije	3,88	3,59	0,29
8.	Mogućnost korišćenja sopstvenih sposobnosti	4,29	3,24	1,05
9.	Obim i tip zaposlenosti	4,18	3,35	0,83
10.	Saznanje o rezultatima rada	4,29	2,94	1,35
11.	Radno vreme	3,82	3,29	0,53
12.	Radno okruženje	4,00	2,82	1,18
13.	Radni učinak	4,29	3,71	0,58
14.	Radni proces	4,00	3,41	0,59
15.	Moć	4,06	2,82	1,24
16.	Prestiž	3,53	2,94	0,59
17.	Stav rukovodioca	4,47	3,18	1,29
18.	Samostalno odlučivanje	4,06	3,35	0,71
19.	Samoostvarenje	4,06	3,24	0,82
20.	Društvena korist	3,94	3,12	0,82
21.	Pravedna procena zaposlenog	4,59	2,71	1,88
22.	Stress /eliminacija stresa na radnom mestu	3,94	2,65	1,29

Redni broj	Motivacioni faktor	Poželjno stanje	Stvarno stanje	Razlika P - S
23.	Mentalni stres	3,82	3,00	0,82
24.	Vizija kompanije	3,88	2,88	1,00
25.	Regionalni razvoj	4,00	2,41	1,59
26.	Obrazovanje i lični razvoj	4,24	3,24	1,00
27.	Odnos kompanije prema okruženju	3,82	3,29	0,53
28.	Slobodno vreme	3,88	3,06	0,82
29.	Priznanje	4,41	2,65	1,76
30.	Osnovna plata	4,71	2,59	2,12



*Grafikon 2 Poželjni i stvarni nivo motivacije po viđenju supervizora*

Na pitanja o značaju motivacije i zadovoljstvu zaposlenih i grupa rukovodilaca odgovorila je slično grupi radnika i THZ zaposlenih. Iz njihovih odgovora vidi se da nisu zadovoljni osnovnom platom, dodatnim isplata i da misle da nisu pravično procenjeni. Komunikacija na radnom mestu, atmosfera na poslu, sigurno radno mesto i regionalni razvoj nisu procenjeni kao dovoljno snažni motivacioni faktori. Rukovodioci su sasvim zadovoljni fizičkim intenzitetom posla, ugledom koji kompanija ima, radnim vremenom i odnosom kompanije prema okruženju.

### 3.2 Formiranje grupa motivaciono orijentisanih zaposlenih

Primenom klaster analize izvršili smo statističku verifikaciju motivacionih faktora. Da bismo mogli da analiziramo sličnosti između motivacionih profila zaposlenih po posebnim grupama poslova (radnik, THZ, rukovodilac), primenili smo metod aglomerata hijerarhijskih klastera. On podrazumeva da se elementi

jedne grupe postepeno približavaju jedni drugima; prvo se grupišu oni najbliži, a onda im u sledećim fazama prilaze i oni udaljeniji. Pošto smo obradili podatke iz upitnika, napravili smo dendrograme pomoću kojih smo mogli da podelimo zaposlene u slično motivaciono orijentisane grupe – klastere, a prema značaju koji su zaposleni dali pojedinačnim motivacionim faktorima. To je za posledicu imalo da zaposleni razvrstani u pojedinačne grupe imaju slične stavove o pojedinačnim motivacionim faktorima i da su motivisani sličnim motivacionim faktorima.

Druga grupa motivatora koja ima srednje vrednosti od 4,80 – 4,32 su oni koji se odnose na radno okruženje, na primer, radna atmosfera i komunikacija na radnom mestu, dobra radna grupa, ali i stav rukovodioca i eliminacija stresa na radnom mestu. Značaj koji ispitanici iz svih grupa pridaju ovim motivacionim faktorima pokazuje da oni shvataju koliki je negativni uticaj loših odnosa u radnoj grupi. Odnosi u radnoj grupi mogu se

pogoršati na mnogo načina i zato je uloga rukovodioca veoma značajna, pošto on svojim načinom upravljanja može da utiče na ponašanje zaposlenih na radnom mestu i u negativnom i u pozitivnom smeru.

Kada poredimo značaj motivacionih faktora, vidimo i da radnici strahuju od gubitka posla. To se posebno jasno uočava u četvrtoj grupi ispitanika, pošto je na prvom mestu među motivatorima sigurnost radnog mesta i njegova prosečna vrednost je 5.

Na dijagramu 6 predstavljeni su rezultati grupe koja obuhvata i članove THZ i rukovodioca, gde su pojedinačni ispitanici predstavljeni na vertikalnoj osi (rukovodioci kao A1 do A17, a THZ kao B1 do B37), a varijacija u njihovim odgovorima predstavljena je na horizontalnoj osi. Bilo je interesantno posmatrati kako su se zaposleni iz obe grupe mešali u

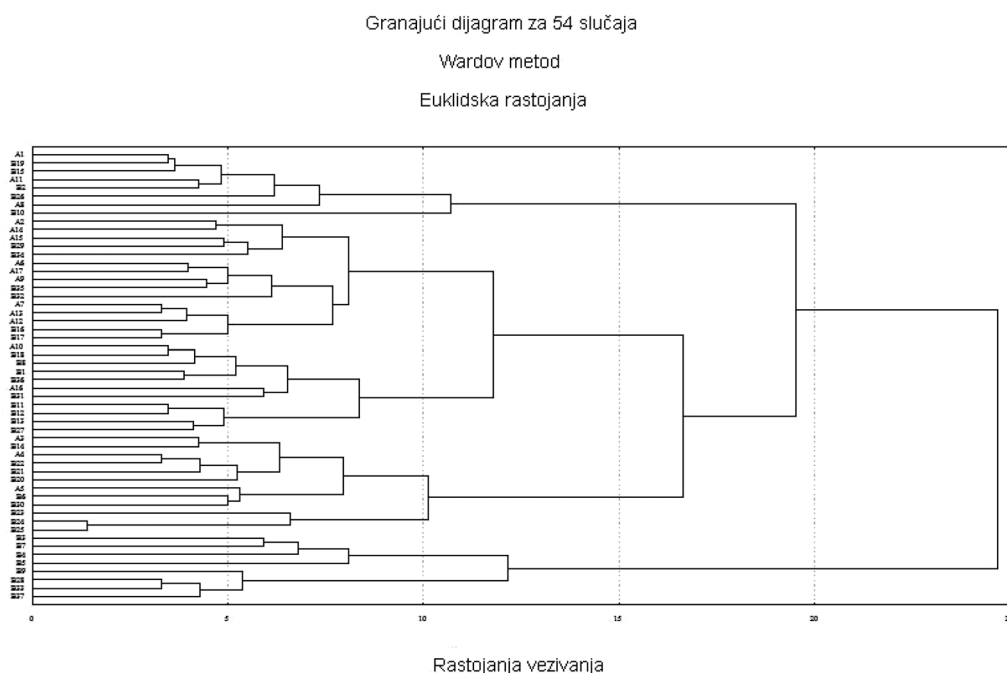
pojedinačnim grupama. Formirana je samo jedna homogena grupa, a njeni članovi su zaposleni THZ.

U prvoj grupi nalazi se samo pet članova THZ (19, 15, 2, 26 i 10) i tri rukovodioca (1, 11 i 8).

Na osnovu sličnosti u odgovorima šest THZ obuhvaćeni su drugom grupom (29, 34, 35, 32, 16 i 17) kao i devet rukovodilaca (2, 14, 15, 6, 17, 9, 7, 13 i 12). Treća analizirana grupa obuhvata devet THZ (18, 8, 1, 36, 31, 11, 12, 13 i 27) i dva rukovodioca (10 i 16).

Četvrta grupa je nešto veća od treće i obuhvata 12 zaposlenih. Njih devet su THZ (14, 22, 21, 20, 6, 30, 23, 24 i 25) i tri rukovodioca (3, 4 i 5).

U poslednjoj grupi je samo osam THZ – ispitanici sa brojevima: 3, 7, 4, 5, 9, 28, 33 i 37.



**Grafikon 3** Hijerarhijska klaster analiza motivacionih profila THZ i rukovodilaca CHEMES, a. s., Humenné

Motivatori u posebnim grupama su takođe veoma slično ocenjeni. Jedan od najznačajnijih faktora za grupu radnika jeste faktor novca. On je povezan sa blagostanjem, životnim standardom i finansijskim potrebama. Na njega utiče osnovna plata, dodatne isplate i pravična procena zaposlenog, koje su sve dobile visoke vrednosti. Motivacioni faktor koji se odnosi na osnovnu platu nalazi se na prvom mestu u skoro svim grupama, a u grupama 4 i 5 njegova prosečna vrednost je 5. Članovi pete grupe smatraju faktor novca najz-

načajnijim, sva tri motivatora nalaze se na prvom mestu na listi i imaju maksimalnu srednju vrednost 5. Sigurnost radnog mesta je jedan od najznačajnijih motivacionih faktora i nalazi se u skoro svim grupama. Proističe iz aktuelne situacije u regionu i iz mogućnosti da se osoba ostvari u nekoj sličnoj kompaniji a sa istim nivoom obrazovanja.

Sledeća grupa motivatora koja se nalazi na vrhu liste u grupi THZ odnosi se na radno okruženje. Dobra rad-

na grupa, stav rukovodioca, komunikacija i atmosfera na radnom mestu, ali i radno vreme i eliminacija stresa na radnom mestu predstavljaju negativni uticaj remetilackih faktora koji mogu da izazovu stresne situacije u kolektivu kao celini, a to može da utiče na ukupno osećanje opuštenosti i udobnosti na radnom mestu. Razumljivo je da ako na radnom mestu vladaju loši odnosi, zaposlenima neće biti prijatno u kolektivu i biće podložni stresu. To će uticati na njihov učinak na poslu, a konačno i na poslovne rezultate kompanije.

Na osnovu pojedinačne analize jasno je da je primenom klaster analize moguće grupisati sve zapos-

lene prema motivaciji koju su odredili kao poželjnu. Kao što se vidi, to nije toliko efikasno, pošto se moglo predvideti da treba stvoriti ili razviti samo jedan program za motivisanje zaposlenih i primeniti ga na sve zaposlene u kompaniji. Nasuprot tome, ako kompanija želi da razvije individualne programe za motivisanje, to bi bilo veoma skupo i neekonomično. Stoga predlažemo da se primeni metod klaster analize gde se mogu formirati klasteri (grupe) zaposlenih koji imaju iste stavove o motivacionim efektima, a kompanija onda može da razvija motivacione programe za pojedinačne grupe.

**Tabela 4** pregled faktora najvišeg nivoa motivacije za grupu THZ zaposlenih + rukovodioci

<b>Prva grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Atmosfera na random mestu	4,88	6.	Obim i tip zaposlenosti	4,63
2.	Pravedna procena zaposlenog	4,88	7.	Rezultati rada	4,63
3.	Dobra radna grupa	4,75	8.	Vizija kompanija	4,63
4.	Stav rukovodioca	4,75	9.	Dodatna zarada	4,50
5.	Komunikacija na radnom mestu	4,63	10.	Sigurnost radnog mesta	4,50
<b>Druga grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Dobra radna grupa	4,67	6.	Dodatna zarada	4,47
2.	Sigurnost radnog mesta	4,60	7.	Mogućnost dokazivanja sposobnosti	4,47
3.	Osnovna plata	4,60	8.	Pravedna procena zaposlenog	4,47
4.	Atmosfera na random mestu	4,53	9.	Priznanje	4,40
5.	Stav rukovodioca	4,53	10.	Obaveštenost o rezultatima rada	4,33
<b>Treća grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Osnovna plata	4,64	6.	Pravedna procena zaposlenog	4,45
2.	Mogućnost dokazivanja sposobnosti	4,55	7.	Dodatna zarada	4,36
3.	Komunikacija na random mestu	4,55	8.	Sigurnost radnog mesta	4,36
4.	Rezultati rada	4,45	9.	Stav rukovodioca	4,36
5.	Samostalno odlučivanje	4,45	10.	Moć	4,27
<b>Četvrta grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Osnovna plata	5,00	6.	Stav rukovodioca	4,83
2.	Sigurnost radnog mesta	4,92	7.	Pravedna procena zaposlenog	4,75
3.	Dobra radna grupa	4,83	8.	Atmosfera na random mestu	4,67
4.	Dodatna zarada	4,83	9.	Komunikacija na random mestu	4,67
5.	Priznanje	4,83	10.	Obrazovanje i lični razvoj	4,67
<b>Peta grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Dodatna zarada	5,00	6.	Radno vreme	4,88
2.	Pravedna procena zaposlenog	5,00	7.	Stav rukovodioca	4,88
3.	Osnovna plata	5,00	8.	Mogućnost za dokazivanje sposobnosti	4,75
4.	Dobra radna grupa	4,88	9.	Mentalni stres	4,75
5.	Sigurnost radnog mesta	4,88	10.	Stres / eliminacija stresa na random mestu	4,63

#### 4. Zaključak

Efektivan proces treba da odražava potrebe zaposlenih i na taj način treba da utiče na njihovo ponašanje i učinak u pravcu koji je prethodno definisan. Stoga je neophodno razraditi jedan integralni motivacioni program u kojem se zahtevi kompanije i njenih zaposlenih usklađuju. Pri izradi motivacionog programa važno je saznati koji motivacioni faktori i kako utiču na zaposlene pojedinačno i prilagoditi ih mogućnostima kompanije. Ako se motivacioni program u kompaniji razradi na ovaj način, on će podstaći zaposlene da budu produktivniji, kreativniji, požrtvovaniji, redovniji na poslu i da svoje vrednosti usklade sa ciljevima kompanije. Svaki zaposleni radi u skladu sa jedinstvenim skupom motivacionih faktora, na neke reaguje pozitivno, na neke negativno, nekad samo ima neke zamerke. Ljudi koji rade u timu su drugačiji. Na kompaniji je da utvrdi šta utiče na svakog člana tima da pokaže svoj maksimum. Mišljenje zaposlenih treba slušati da bi se shvatili i kasnije primenili motivacioni faktori koji se smatraju značajnim.

Cilj naše analize bio je da utvrdimo zahteve koji se tiču poželjne i stvarne motivacije zaposlenih u odnosu na motivacione faktore i da na osnovu toga ukažemo na mogućnosti formiranja grupa slične orijentacije. Na osnovu analize motivacionih faktora tokom koje smo poredili poželjnu i stvarno posmatranu motivaciju, zaključili smo da, kad se uzmu u obzir njihove težnje, zaposleni nisu zadovoljni nivoom motivacionih faktora. Rezultati analize upitnika jasno ukazuju da među motivacionim faktorima zaposleni najveći značaj pridaju: osnovnoj plati, dodatnim prihodima, i pravičnoj proceni zaposlenih. Svi ovi faktori pripadaju grupi motivacionih faktora zarade. Ali, takođe su značajni i sigurnost radnog mesta i faktori koji se odnose na radno okruženje. U vezi sa ovim faktorima naišli smo na najveće razlike između poželjnog stanja i stvarnog stanja u stavovima zaposlenih. Na osnovu rezultata jasno je da svaki zaposleni treba da oseća da je potreban i značajan za kompaniju i da njegov rad u kompaniji ima budućnost, perspektivu, i da je finansijski nagrađen na zadovoljavajući način. On treba da bude siguran da će ostati u kompaniji duže vreme. Predlažemo da se zaposleni motivišu tako što će im se pružiti prilika da učestvuju u podeli profita, pošto se time podstiče preduzetnički način razmišljanja, a zaposleni se podstiču da se bore da povećaju profit i

sposobnost kompanije da zaradi. Učešće zaposlenih u podeli profita stvara u njima osećanje da su rezultati rada pravedno podeljeni, i da profit kompanije ne pripada samo vlasnicima kompanije, već da deo profita dele i oni.

Rezultati klaster analize pokazuju da ne treba razvijati samo motivacione faktore koji se koriste u ovom trenutku, već da treba ostaviti prostor za primenu i drugih kritičkih motivatora. U ovom trenutku kompanija motiviše sve svoje zaposlene na isti način i koristi motivacione faktore kao što su: novčana nadoknada i ocenjivanje, obrazovanje i komunikacija. Ovim istraživanjem zaključili smo da svi zaposleni nemaju iste potrebe i da ovi motivacioni faktori nisu jednako značajni za svakog od njih. Iz analize proizilazi da su i drugi motivatori značajni za zaposlene: atmosfera i komunikacija na radnom mestu, dobra radna grupa, stav rukovodioca, eliminacija stresa na radnom mestu, ukratko, motivacioni faktori koji se odnose na radno okruženje. U ovom trenutku kompanija ne vodi mnogo računa o ovim poslednjim faktorima. Uprava kompanije bi trebalo da priđe zaposlenima na drugačiji način, da neprestano analizira pojedinačne motivacione faktore primenom statističkog metoda i stvara različite motivacione programe za zaposlene.

#### LITERATURA

- [1] Bajcura, A.: Teória a prax riadenia v súčasných podmienkach rozvoja ekonomiky. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1985
- [2] Heller, R.: Príručka manažéra. Ikar, Bratislava 2005, ISBN 80-551-0882-X
- [3] Hitka, M.: Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP. TU Zvolen, 2004. ISBN 80-228-1331-1
- [4] Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Grada, Praha 1996, ISBN 80-247-0602-4
- [5] Kolektívna zmluva na rok 2007, interný materiál, odbor personálnych činností CHEMES, a. s.
- [6] <http://www.dieradosveta.sk>
- [7] <http://www.wikipedia.org>
- [8] <http://www.xenium.sk>

*Napomena:*

*Ovaj rad nastao je kao rezultat projekta pod nazivom VEGA 1/4647/07 **Dinamički model motivisanja ljudskih potencijala***



## KONTROVERZE LIDERSTVA

**Leposava Grubić Nešić (2008), *Znati biti lider*, Novi Sad: AB Print, ISBN 978-86-907943-1-7.**

Problematizovanje teorije i prakse liderstva značajno je iz nekoliko razloga. Liderstvo je složen i višeznačan koncept utemeljen na novoj paradigmi rukovođenja, koja obuhvata procese uspostavljanja svrhe i smera organizacije, različite upravljačke uticaje, ostvarivanje ciljeva. Lider u našoj praksi još uvek nije dobio pravo značenje; najčešće se izjednačava sa direktorom, rukovodiocem ili političkim prvakom. I dok su naši direktori i rukovodioci pretežno državni vodeći činovnici, zaštitnici zakona i drugih pravnih normi usredsređeni na nadređene, dotle su lideri pretežno usredsređeni na sledbenike-saradnike. Lideri su pre savetnici, nego nalogodavci podređenima, nose se s nepoznatim i neizvesnim,

te ih pretvaraju u poznato i jasno. Novo doba upozorava da je prošlo vreme autoritarnog vođenja podređenih, da se javlja novi tip rukovodioca, koji svojim znanjem, hrabrošću, lucidnošću, vizionarstvom i misionarstvom deluje *ex aequo et bono* (po onome što je pravo, što je dobro), podižući tako svoje firme iznad proseka.

Temeljna je teza dr Leposave Grubić-Nešić, autorke upravo objavljenog, provokativnog knjige *Znati biti lider*, da liderstvo i težnja ka liderstvu čini osnovu uspešne inovativnosti organizacije, presudne za njenu održivost na tržištu. Zato lider svoje delovanje mora usaglašavati sa promenama, novim načinom (sistemskog) razmišljanja,



pa u tom smislu on ima ulogu konstruktora, upravljača i učitelja. Lider je dizajner poslovnih procesa, navodi dr Grubić-Nešić, organizacione kulture i poslovne klime u organizaciji. On je i mentor, koji usmerava saradnike u željenom pravcu, ali je i zaštitnik svojih sledbenika od spoljašnjeg okruženja.

**Lider – menadžer.** Stoga autorka, iako striktno orijentisana na tumačenje ideje liderstva, implicira i širi kontekst ovog pitanja – koncept preduzetničkog liderstva, danas posebno važnog za oživljavanje poljuljane privrede. Menadžer, ukoliko ima i liderskih potencijala i ličnog autoriteta može da animira ljude za kreativne promene, spreman je i sam da preuzme rizike tih promena. Lider mora prvo biti menadžer, kaže dr Grubić-Nešić; on mora poznavati sve funkcije menadžmenta, pa je zato „nerealistično favorizovati bilo menadžera, bilo lidera”. Iako su funkcije lidera i menadžera komplementarne, autorka ukazuje i na stanovišta koja još uvek potenciraju različitosti u karakteristikama ovih uloga, bazirana na premisi o menadžeru kao „umu” i lideru kao „duši” organizacije. Tako, na primer, prema Benisovoj listi specifičnih odlika menadžera i lidera, menadžer je više okrenut administriranju i delovanju prema uputstvima i procedurama, dok je lider orijentisan na ljude i inovacije. Menadžer kopira, održava i računa na kontrolu, a lider razvija i podržava poverenje. Nadalje, menadžer je orijentisan na kontrolu i kratkoročne ciljeve, dok lider neguje kreativnost i orijentisan je na dugoročne staze. Prvi podržava postojeće, *satus quo* stanje, drugi je kreator, „očima uprt u horizont”.

**Profesionalno i organizacijsko umeće lidera.** Za liderstvo su potrebne dve vrste umeća, navodi dr Grubić-Nešić, a to su profesionalno i organizacijsko. Stoga ova zahtevna funkcija iziskuje veliku radnu energiju lidera, visoku inteligenciju i poslovno znanje, društvenost i otvorenost, poštenje i lični integritet, samopouzdanje, kao i želju za vođstvom. Autorka potencira i komponentu emocionalne inteligencije (EQ), budući da lider, pre svega, „pokreće emocije svojih saradnika-sledbenika i usmerava ih u određenom pravcu”. Navedene osobine spominje i H. Fridman i vezuje ih s karakteristikama harizmatске (kaže: prisutne) ličnosti: da poseduje bazično samopouzdanje i sposobnost da se projektuje drugima (Fridmanova istraživanja tajni harizmatičkog upravljanja – B. R. Nj.).

**Teorije liderstva.** Predstavljajući savremene teorije liderstva, profesorka Grubić-Nešić prethodno skreće pažnju na dve dominantne orijentacije, suprotstavljene u pristupu referentnim osobinama lidera. Prema prvoj, istraživanje karakteristika lidera treba fokusirati na osobine i karakteristike ličnosti kojima se lider razlikuje u

odnosu na ostale, dok se drugi pristup bazira na opserviranju ponašanja lidera, koja ga i čine liderom. I pored ovih, konceptualnih razlika, većina autora deli mišljenje da je lidere moguće klasifikovati (idealno-tipiski) u grupe autoritarnih, transformacionih i harizmatičkih.

Početna teorijska dilema u izučavanju fenomena liderstva (osobine ili ponašanje) kompromisno se razrešava konceptom o dvodimenzionalnoj prirodi lidera – orijentisanom na *zadatak* i orijentisanom na *zaposlene*. Na toj premisi su, navodi autorka, teoretičari Blejk i Mauton razvili menadžersku mrežu identifikacije oblika ponašanja menadžmenta, odnosno četiri stila liderskog ponašanja. Prvom stilu pripadaju lideri orijentisani na strukturu, strategiju, okruženje, implementaciju, eksperimentisanje i adaptaciju (lider kao „društveni arhitekta koji analizira i dizajnira”). Drugi tip čine lideri orijentisani na ljudske resurse, treći su politički orijentisani lideri, dok u četvrtu grupu spadaju lideri – vizionari.

Autorka, nadalje, daje pregled i interpretaciju relevantnih teorija liderstva. Ovaj deo knjige je, po intenciji pisca središnji, a zbog svoje značajnosti i informativnosti zaslužuje i nešto veću pažnju. Prema *teoriji kontingencije*, uspeh lidera ne zavisi samo od njegovog stila rukovođenja (pokazalo se da ni jedan uspešan stil nije bio efikasan u svim situacijama), već i od specifičnih uslova ili situacije s kojom se suočava. To su, najčešće, zahtevi zadataka, očekivanja i ponašanja osoba istog ranga kao i zaposlenih, data politika i kultura organizacije. Šire tumačenje u okviru ove teorije dato je u Hersi-Blanšardovom *situacionom modelu liderstva* orijentisanom na istraživanje spremnosti sledbenika da prihvate odgovornosti, sposobnosti, veštine i iskustvo potrebno za obavljanje zadataka. *Kontingentni pristup liderstvu* operacionalizovan je u Fidlerom modelu „tri liderske situacije”, analizirane kroz odnose: lider – član, struktura zadatka, moć na osnovu položaja.

Teorija *normativnog odlučivanja* (Vrum, Jeton) istražuje postupak donošenja odluka kao ključnu determinantu efikasnosti lidera. Prema ovom modelu, liderski stilovi odlučivanja mogu biti autoritarni, konsultatski i participativni s obzirom na to da li lideri sami rešavaju probleme ili donose odluke koristeći dostupne informacije, koliko uključuju zaposlene u pribavljane informacije, razgovaraju li s podređenima o problemima individualno ili grupno, donose li odluke zajednički. Koncept *transformacionog liderstva* (Bas) promovise ideju energičnih lidera izražene lične vizije, koji su u trajnoj interakciji sa sledbenicima, motivišu i aktiviraju za viši nivo potreba. Pri tome koriste specifične metode kao što su idealizovane situacije, inspirativne motivacije, intelektualne stimulacije i individualizovane obzirnosti.

U nastavku, L. Grubić-Nešić skreće pažnju i na Hausov koncept *harizmatiskog lidera* velikih referentnih moći, samopouzdanog i dominantnog, čvrsto uverenog u moralnost ličnih uverenja. Objašnjene su, takođe, i postavke teorije *supstitucije za liderstvo*, prema kojoj postoje situacije gde su lideri suvišni ukoliko podređeni poseduju izuzetan nivo znanja i predanosti zadatku, poslovi su razrađeni i obavljaju se rutinski ili u slučaju kada primenjena tehnologija do krajnosti određuje ponašanje pojedinca.

**Liderstvo i etičnost.** Ovim konstatacijama se tematika liderstva nipošto ne iscrpljuje. Autorka otvara i značajno pitanje uloge lidera u promovisanju etičke dimenzije poslovanja. Tim više, što rukovođenje u *laissez-faire* atmosferi zahteva i visok stepen poslovne etičnosti. Tumačeći ovu dimenziju poslovanja, profesorka Grubić-Nešić naglašava dva principa etičkog delanja. Prvi je etički *determinizam*, kojim se ukazuje na jasnu distinkciju između etičkog i neetičkog liderstva, kroz kriterijume motiva lidera, taktika uticaja koje koriste i načina formiranja karaktera lidera. Drugi, (sporni) princip etičkog ponašanja, zasniva se na doktrini etičkog *relativizma*, formulisanog kroz stanovište da ni jedan oblik liderstva nije moguće okarakterisati kao neetički.

**Liderke.** Pred sam kraj, postavlja se i pitanje šta biva kada žena, obrazovana i angažovana, savlada „jezik” neke „ozbiljne” funkcije kao što je leaderska, privilegovano i stereotipno muške. Analizirajući poglavlje pod naslovom *Liderke*, stiče se utisak da profesorka Grubić-Nešić i sama postavlja ovo pitanje, situirajući temu u kontekst principa rodnosti. Razlike u ponašanju muških i ženskih lidera izvodi na osnovu kriterijuma identifikacije i kriterijuma samoovlašćivanja. Pri tome kon-

statuje da se muškarci-lideri, za razliku od žena u ovoj funkciji, lakše identifikuju s drugima (sebi sličnima – B. R. Nj), posebno u slučajevima neetičkog ponašanja; imaju i višu procenu samoovlašćenosti, tj. osećaj da raspolažu s više prava od drugih. Ovakvo ponašanje uslovljeno je i razlikama među polovima bitnim za radnu atmosferu. Tako su, na primer, za žene karakteristična razučena, bogata i otvorena osećanja (ženski emocionalni angažman – B. R. Nj.); žene poseduju emocionalnu, a muškarci kreativnu inteligenciju. One zapažaju detalje, a muškarci celinu. Žene i lakše komuniciraju, budući da imaju veće anatomske i fiziološke mogućnosti za verbalno prezentovanje. Ipak, u proceni samoovlašćenosti žena-liderki potvrđuje se izvesna nelagoda, proizašla iz ubeđenja da je dostignuti profesionalni status već značajan dobitak, pa je nerearno stremiti većim ambicijama.

Dođajmo i to da, verna svom primarnom naučnom i ličnom interesovanju za univerzalnu problematiku razvoja i održavanja ljudskih resursa i humanije odnose u radu i upravljanju (knjiga *Razvoj ljudskih resursa*, 2005), L. Grubić Nešić i u ovoj studiji insistira na značaju *ljudskog kapitala* i novoj ulozi lidera u prepoznavanju, razvijanju i održavanju ljudskih resursa u svojim organizacijama.

Po izboru teme aktuelna, po metodici izlaganja sistematična i terminološki precizna, knjiga dr Leposave Grubić-Nešić *Znati biti lider* predstavlja iscrpan, informativan i nadasve promišljen prilog u proučavanju teorije i još ne prokrcene prakse liderstva, kao i zamršenog pitanja rukovođenja. U tome će ona zasigurno biti zapažena u naučnoj i stručnoj javnosti.

Doc. dr **Biljana Ratković Njegovan**  
(Rubriku obrađuje Prof. dr **Maja Levi Jakšić**)

# Uputstvo za pripremu rada

## NASLOV RADA ( u najviše dva reda ) TITLE OF PAPER IN ENGLISH ( two lines at the most )

Marko Marković<sup>1</sup>, Ivan Ivanović<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>Fakultet organizacionih nauka u Beogradu  
<sup>2</sup>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 sažetak na srpskom jeziku pisan kurzivom - *Italic*. Iza toga sledi kratak sažetak 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 )

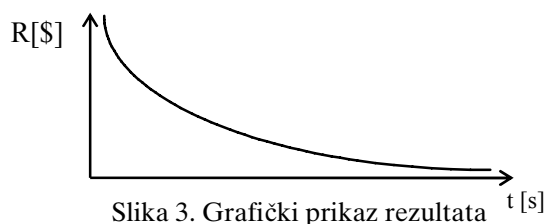
Jednačine pisati u jednoj koloni sa numeracijom uz desnu ivicu, kao

$$\sigma^2(r_p) = E\left(\sum_{i=1}^n [r_{p,i} - E(r_p)]^2\right) \quad (12)$$

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.



### 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 ŠŠĆ 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