

SADRŽAJ

1.	POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA	1
1.1.	Različita shvatanja u definisanju menadžmenta	3
2.	RAZVOJ MISLI O UPRAVLJANJU (menadžmentu)	6
3.	TEORIJE MENADŽMENTA	15
3.1.	Klasična škola menadžmenta	15
3.1.1	<i>Teorija načnog upravljanja</i>	17
3.1.1.1	<i>Naučno upravljanje Frederika Tejlora</i>	17
3.1.2.	<i>Klasična organizaciona teorija</i>	19
3.1.2.1	<i>Administrativno upravljanje Anri Fejoa</i>	19
3.1.2.2.	<i>Birokratsko upravljanje Maksa Vebera</i>	20
3.2.	Teorija međuljudskih odnosa	21
3.2.1.	<i>Hotornski eksperiment</i>	22
3.3.	Bihejviorističke teorije	24
3.4.	Kvantitativna teorija	25
3.5.	Sistemske pristup	26
3.6.	Situacioni pristup	28
4.	PROFESIJA MENADŽER	29
4.1.	Rad menadžera	35
4.2.	Ličnost menadžera	41
5.	GLOBALIZACIJA I MENADŽMENT	45
5.1.	Sociološki pristup globalizaciji	45
5.2.	Nove tehnologije i globalizacija	60
5.3.	Globalizacija i virtualno poslovanje	64

5.4.	Uticaj globalizacija na menadžment	68
5.5.	Tranzicija i menadžment	71
6.	DRUŠTVENA ODGOVORNOST I POSLOVNA ETIKA	79
6.1.	Značaj poslovne etike	79
6.2.	Odgovornost i etika poslovanja	89
6.3.	Vrste i tipovi poslovne odgovornosti	96
6.4.	Oblici odstupanja od etičkih normi	101
7.	MENADŽMENT I KORPORATIVNA KULTURA	107
7.1.	Značaj korporativne kulture	107
8.	MOTIVI I MOTIVACIJA	114
8.1.	<i>Pojam i značaj motivacije</i>	114
8.2.	<i>Kratak pregled najvažnijih teorija motivacije</i>	118
9.	LIDERSTVO	121
9.1.	<i>Pojam i značaj liderstva</i>	121
9.2.	<i>Teorije liderstva</i>	124
9.3.	<i>Stilovi liderskog ponašanja</i>	130
9.4.	<i>Lideri i sledbenici</i>	134
9.5.	<i>Uloga autoriteta i moći u liderstvu</i>	136
10.	KONFLIKTI U VEZI SA MENADŽMENTOM	139

Dodatak:

1. Ispitna pitanja
2. Kontrolni listovi

1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

Kao izuzetno značajna ljudska delatnost, menadžment je veoma složen. To je pojam koji se u literaturi, ali i u praksi, koristi da bi označio upravljanje, i to bilo kojom organizacijom (Peter Drucker, 1980: 14, 15) – od države do specifičnih društvenih grupa, označava upravljanje privrednim preduzećima u smislu donošenja odgovarajućih odluka i preduzimanja akcija za ostvarenje ekonomskih performansi; ukupnu upravljačku strukturu preduzeća, rukovodstvo preduzećem, poslovnu politiku, strateško upravljanje i odlučivanje, strateško planiranje i organizaciju rada. Pod menadžmentom se podrazumeva i posebna grupa ljudi koja upravlja određenim poslovima, kao sistem vlasti jedne grupe ljudi.

Menadžment je u svojoj osnovi izuzetno složen i slojevit fenomen koji obuhvata ekonomske, finansijske i tehničko-tehnološke aspekte; pravne, psihološke, kulturološke i socijalne aspekte; on obuhvata i ponašanje ljudi, motive i motivaciju, komunikaciju, teoriju sistema, obuku kadrova, organizaciju i upravljanje. Menadžment podrazumeva korišćenje ljudskih, materijalnih, finansijskih, informacionih, organizacionih i mnogih drugih resursa.

Naravno, menadžment je i posebna naučna disciplina sa multidisciplinarnim pristupom proučavanja, koja se u užem smislu bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, dok se u najširem smislu posmatra kao posebna naučna disciplina u okviru koje se istražuju problemi upravljanja u raznim društvenim i poslovnim sistemima. Razmatranje menadžmenta kao posebne naučne discipline podrazumeva i analizu primene naučnih znanja iz mnogih drugih naučnih disciplina, u cilju rešavanja različitih problema upravljanja. Pored toga, menadžment je i veština koja razvija nova znanja, nove pristupe, nove metode i tehnike, što ga sve zajedno definiše kao modernu naučnu disciplinu koja se sve više koristi i koju sve više koriste i druge naučne discipline. A menadžment se, i pored brojnih neslaganja, označava i kao nauka koja se bavi istraživanjem novih znanja primenom naučnog metoda prikupljanja, klasifikovanja i obrade podataka, pri čemu se postavljaju i proveravaju postavljene hipoteze, utvrđuju rezultati i zaključci i proveravaju mogućnosti praktične primene.

Menadžment (eng. management) se najčešće prevodi kao upravljanje, iako je menadžment, u stvari, američki izraz za rukovođenje.

Menadžment se, inače, u svim svetskim udžbenicima iz ove oblasti određuje kao *proces planiranja, organizovanja, vođenja, odnosno liderstva i*

kontrole napora svih u organizaciji da bi se iskoristili svi organizacioni resursi i ostvarili postavljeni ciljevi organizacije (Džejms A. F. Stoner, 2000: 9-11, 16). A proces menadžmenta predstavlja jedan metod rada na osnovu koga se određene delatnosti odvijaju. U tom procesu, svi menadžeri povezuju svoja ponašanja i svoje delatnosti kako bi postigli određene ciljeve i ostvarili željene rezultate.

Znači, menadžment proces se sastoji od četiri osnovne aktivnosti – planiranja, organizovanja, vođenja (liderstva) i kontrole. Pomenute aktivnosti nazivaju se i fazama i funkcijama; one se među sobom prepliću i jedna na drugu utiču.

Planiranje

Planiranje je ona aktivnost menadžment procesa u kojoj se donose odluke o ciljevima organizacije i u kojoj se osmišljavaju akcije neophodne da bi se postavljeni ciljevi ostvarili. Pri tome, odluke koje se donose baziraju se na prošlom iskustvu, na znanju, na trenutnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, kao i na širem društvenom okruženju u kome se organizacija nalazi. Tako su odluke polazna osnova za preduzimanje odgovarajućih ciljeva, a ciljevi su željena stanja kojima organizacija teži. Odluke o ciljevima organizacije zasnivaju se na određenom metodu, na nekom planu i odgovarajućem uputstvu.

U procesu konkretnog planiranja polazi se od izbora ciljeva koji su značajni za organizaciju. Zatim se određuju pojedinačni ciljevi za svaki deo organizacije, pa programi na osnovu kojih će se postavljeni ciljevi ostvariti. Međutim, centralno mesto u procesu planiranja sasvim sigurno imaju odnosi i vreme, jer planiranje odražava buduće aktivnosti, koje se baziraju na iskustvima iz prošlosti. Isto tako, planovi se prave i za duže i za kraće periode, tako da menadžeri moraju biti veoma precizni, posebno ako se radi o velikim finansijskim ugovorima.

Organizovanje

Organizovanje obično sledi nakon planiranja i obuhvata više aktivnosti istovremeno, pri čemu se sve aktivnosti usmeravaju na pretvaranje donetih odluka u akcije i na određivanje načina kako da se postavljeni ciljevi ostvare. Znači, ova faza upravljanja obuhvata određivanje resursa, definisanje poslova, podelu rada, aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva, grupisanje svih aktivnosti i poslova u odgovarajuće organizacione strukture i podelu konkretnih zadataka, ovlašćenja i odgovornosti. Tako je organizovanje veoma složena faza menadžment procesa, jer obuhvata: određivanje posla, podelu rada i dizajniranje posla,

kreiranje radnih i organizacionih jedinica, koordiniranje aktivnosti, uspostavljanje moći i autoriteta, ali i odgovornosti, i tome slično.

Znači, organizovanje je proces u okviru koga treba angažovati ljude da, prema Stoneru, na strukturisan način rade zajedno da bi postigli postavljene ciljeve. Jer, sasvim je normalno da različiti ciljevi podrazumevaju i različite strukture. Tako, recimo, industrijska proizvodnja odeće zahteva sasvim drugačiju organizacionu strukturu od proizvodnje kompjuterskih softvera.

Vodstvo - liderstvo

Vodstvo ili liderstvo je menadžerska aktivnost koja se sastoji u obezbeđivanju vodstva u smislu korišćenja uticaja i motivacije na zaposlene kako bi ispunili postavljene zadatke i tako ostvarili ciljeve organizacije.

Lideri direktno ulaze u centar menadžerskih odnosa sa svakim radnikom koji je zaposlen u organizaciji. Tako su menadžeri lideri koji u procesu upravljanja pokušavaju da druge ubede da im se pridruže.

Kontrola

Kontrola je ona faza koja omogućava da se sve planirane aktivnosti ostvare, i ona u sebi uključuje više aktivnosti istovremeno, kao što su: definisanje standarda, merenje performansi, monitoring i korektivne akcije, naravno ako se otkriju bilo kakva odstupanja od postavljenih ciljeva.

Sve aktivnosti menadžment procesa moraju biti veoma dobro koordinirane da bi se ostvario optimalni nivo performansi organizacije. U samoj menadžerskoj praksi, proces menadžmenta je veoma složen proces, i kao takav iziskuje mnogo znanja i sposobnosti da bi se postavljeni ciljevi organizacije ostvarili.

1.1. RAZLIČITA SHVATANJA U DEFINISANJU MENADŽMENTA

Složenost menadžmenta kao savremenog metoda upravljanja omogućava njegovu analizu sa različitih aspekata i na različite načine. Složenost menadžmenta kao značajne ljudske delatnosti ukazuje na različite pristupe i shvatanja u njegovom poimanju. To je, verovatno, i razlog postojanja velikog broja različitih definicija fenomena menadžmenta.

Jedan od najvećih poznavalaca upravljačke misli Piter Draker pojam menadžmenta posmatra na dva načina. Naime, po njemu, upravljanje se odnosi na ljude koji vode bilo koju organizaciju. Njih naziva menadžerima, ali i šefovima i bosovima. Isto tako, upravljanje se odnosi na vođenje ljudi. Tako su, u stvari, menadžeri lideri. Međutim, kad posmatra menadžment kao metod upravljanja, Draker razdvaja dva nivoa posmatranja menadžmenta. Ovi nivoi se odnose na menadžment svake organizacije i menadžment privredne organizacije. Menadžment bilo koje organizacije karakteriše državu i njenu administraciju, odnosi se na vojsku i njenu strukturu, na crkvu, škole, zdravstvene institucije i tome slično. Menadžment privrednih organizacija podrazumeva upravljanje preduzećima u privrednoj sferi, jer se njihov menadžment razlikuje od neprivrednih delatnosti. Naime, menadžeri u privrednim organizacijama donose odluke i preduzimaju odgovarajuće akcije kojima se ostvaruju finansijski ili poslovni rezultati.

Znači, Piter Draker zastupa tezu da upravljanje čini srž menadžerskog posla. Polazeći od značaja koji daje upravljanju, svaki menadžment mora da definiše svoju osnovnu svrhu, mora da svaki posao učini produktivnim i mora da upravlja socijalnim uticajima i odgovornošću.

Drakerovo shvatanje menadžmenta nesumnjivo je značajno, jer je proces upravljanja posmatrao veoma kompleksno, vezujući ga pri tom za upravljanje svim organizacijama, čime je menadžment proces dobio oznaku opšteg pojma.

Pored Drakera, menadžment razmatraju i drugi autori, koji na različite načine pristupaju njegovom određenju i koji ga na različite načine tumače. Tako Harbison i Majers (F. Harbison, C. Myers, 1959: 54, 17), a nešto kasnije i Massi (Massie, J. L., 1987: 12, 18), menadžment posmatraju kao ekonomski resurs, kao sistem autoriteta i kao sistem klasa ili elita. Ekonomski resurs je ekonomski pristup menadžmentu, koji upravljanje posmatra kao jedan od faktora proizvodnje, i to zajedno sa zemljom, radom i kapitalom. Sistem autoriteta ili sistem vlasti je organizacioni i administrativni aspekt po kome je menadžment sistem vlasti, odnosno sistem ovlašćenja koje određena grupa ima u realizaciji određenih poslova, sistem autoriteta i moći kojom menadžeri raspolažu u procesu upravljanja. Sistem klase ili elite je sociološki pogled na upravljanje, u okviru koga se ljudi koji obavljaju menadžerske delatnosti posmatraju kao posebna klasa ili statusni sloj. Potreba za menadžmentom dovela je do toga da menadžeri postanu intelektualna i obrazovna elita, odnosno da postanu posebna klasa. Ulazak u ovu klasu sve više zavisi od obrazovanja i znanja, a sve manje od porodičnih i političkih veza. Bitno, ali ne odlučujuće. Nesumnjivo je da su Harbison i

Majers dali veoma značajan doprinos poimanju menadžmenta. Međutim, mora se istaći da je sociološki pogled na upravljanje preuzak.

Prema Votsonu (Tony Watson, 1986: 28-29, 19), ako se upravljanje poveže sa suštinom upravljačkog posla, menadžment se može posmatrati kao: umetnost, politika, magija, nauka i profesija.

Kada se menadžment posmatra kao umetnost, po ovom shvatanju, uspešni menadžeri se rađaju takvi, pa iz tih razloga moraju imati one karakteristike koje ih čine predodređenima za taj posao – misli se na intuiciju i inteligenciju koju vremenom razvijaju i usavršavaju i na one karakteristike ličnosti koje se odnose na lidera i vođu. Slično mišljenje zastupa i Džejms Stoner (J. Stoner, 2000: 21, 20).

Kada se menadžment posmatra kao politika, uspešni menadžeri moraju da budu izuzetno snalažljivi, fleksibilni i sposobni da se snađu u svakoj situaciji i da iz svake situacije izađu kao pobednici.

Ako se menadžment posmatra kao magija, onda uspešni menadžeri moraju biti sposobni da stvore iluziju i dobre rezultate kad to malo ko od njih i očekuje i može da ostvari.

Shvatanje menadžmenta kao nauke je nešto novijeg datuma i nastaje sa potrebom konstituisanja posebne nauke o upravljanju.

Po shvatanju menadžmenta kao profesije, čiji je zagovornik Stoner, upravljanje ima tri bitne karakteristike: da profesionalci svoje odluke donose i zasnivaju na opštim principima, da svoj profesionalni status postižu na osnovu rezultata svog rada i da poštuju precizne etičke principe i tako štite interese svojih klijenata.

Po Džeju Galbrajtu (J. Galbraith, 1983: 1, 21), menadžment obuhvata upravljačku delatnost menadžera i željeno stanje, koje se može označiti kao cilj. Tako se ovakvo definisanje može odnositi na upravljanje mnogim sistemima, i to kako privrednim, tako i neprivrednim. Međutim, u ovakvom pristupu definisanju menadžmenta ne vidi se karakter menadžerske delatnosti. Na karakter upravljačke delatnosti ukazuje Meri Parker Folet (Mary Parker Follet; 1984: 736-745, 22), po kojoj su osnovne karakteristike upravljačkog posla: obavljanje menadžerskih poslova preko drugih ljudi, a ne neposredno; informacije i sredstva rada kao osnov za svaku upravljačku delatnost; specijalisti u upravljačkom timu kao pokretači svake aktivnosti; menadžerski rad je po svojoj prirodi intelektualan rad, iako u sebi ima i elemenata fizičkog rada.

Danijel Vren (Daniel Wren, 1994: 12, 23) menadžment određuje kao grupu aktivnosti koje obuhvataju obavljanje određenih funkcija u cilju korišćenja ljudskih napora radi ostvarivanja određenih ciljeva. Po Voltersu (J. Walters, 1937: 4, 24), menadžment obuhvata naučnu sele-

kciju, kontrolu i izlaganje metoda, novca, ljudi, materijala, mašina, održavanja, proizvodnje, marketinga i merenja. Prema Ričardu Daftu (Richard Daft, 1994: 8, 25), menadžment se odnosi na postizanje organizacionih ciljeva koji se ostvaruju kroz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu organizacionih resursa. Na sličan način menadžment definišu i Ketrin Bartol i Dejvid Martin (K. Bartol, D. Martin, 1996: 6, 26). I Semjuel Kerto (S. Certo, 2000: 6, 27) polazi od toga da je osnovna uloga menadžmenta usmeravanje organizacije ka postavljenom cilju, i to pomoću ljudi i uz korišćenje ljudskih i drugih resursa organizacije.

Nema sumnje da su sva izložena shvatanja upravljanja veoma značajna i da predstavljaju polaznu osnovu opšteg pristupa menadžmentu, i to kao naučnoj disciplini i kao veštini, iako svako od ovih shvatanja može biti podvrgnuto kritici. Posebno se može kritikovati sociološko shvatanje, jer se sa ovog stanovišta menadžment izučava kao opšti pojam, kao društvena pojava, kao društveni proces i kao društveni odnos. Isto tako, mora se reći da jedinstvenog pristupa u definisanju menadžmenta nema. Čak se može primetiti da skoro svaki autor ima neko svoje viđenje menadžmenta, neki svoj pristup poimanju menadžmenta, neko svoje određenje menadžmenta. Iako ne postoji jedinstvena definicija, u svim ovim pristupima nema nekih suštinskih razlika. Međutim, ipak je najprihvatljivija, najobuhvatnija i najkorektnija Stonerova (Dž. A. F. Stoner, 2000: 9, 28) definicija menadžmenta, po kojoj je menadžment proces planiranja, organizovanja, liderstva i kontrolisanja napora svih u organizaciji i svih ostalih sredstava organizacije da bi se određeni ciljevi ostvarili.

2. RAZVOJ MISLI O UPRAVLJANJU (MENADŽMENTU)

Na razvoj misli o upravljanju uticali su brojni faktori. Međutim, poseban značaj imaju faktori ukupnog društvenog razvoja, stepen ekonomske razvijenosti društva, kultura, politički odnosi, nivo razvijenosti pojedinih organizacija i institucija, ali i društvenih grupa, svest, navike i običaji, moral i etički sistem vrednosti, i razni drugi faktori koji su posredno ili neposredno uticali na sam proces upravljanja. Tako je upravljanje uticalo na razvoj društva u kome je nastajalo i razvijalo se kao društveni proces, ali je i razvoj društva uticao na upravljanje kao specifičnu društvenu pojavu. Zato vlada mišljenje da menadžment kao metod upravljanja ili kao veština upravljanja vuče svoje korene još od

nastanka ljudskog društva, kada je prvobitni čovek u neprekidnoj borbi sa prirodom morao svoj rad i određene najjednostavnije poslove i aktivnosti koje je obavljao – prvo intuitivno, a kasnije poučen iskustvom – da isplanira i organizuje kako bi ih što efikasnije obavio i ostvario postavljene ili nametnute ciljeve. Zato se i tvrdi da je upravljanje kao složena aktivnost staro koliko i ljudska civilizacija. Inače, prvi pisani tragovi o menadžmentu govore o upravljanju javnim radovima, određenim državnim i vojnim aktivnostima i crkvenim delatnostima, i vezani su za najstarije organizacije kakve su država, vojska i nešto kasnije crkva.

Upravljanje u savremenom smislu nastaje, naravno, nešto kasnije, u 18. veku, i to uporedo sa pojavom industrijskih revolucija, industrijskih preduzeća, fabrika i naučno-tehničkog progresa, da bi se naučni pristup menadžmentu razvio početkom 20. veka sa prvim radovima Frederika Tejlora i Anri Fejoa. Dakle, sa prvim radovima iz oblasti upravljanja koji su zasnivali naučni menadžment ili naučnu organizaciju rada, menadžment dobija obrise naučne discipline. Od tog vremena o menadžmentu se mnogo piše, veliki broj autora iznosi svoja shvatanja o upravljanju, pa mnoštvo pristupa stvara i neminovne teškoće oko njihove klasifikacije.

O istorijskom razvoju misli o upravljanju, počev od sumerske civilizacije i od pre 5.000 godina pre nove ere, pa sve do današnjih dana, pisao je Klod Džordž (C. S. George Jr., 1968., 29), koji je znalački i izuzetno istančano istakao tu čovekovu potrebu da planira, organizuje, naređuje i kontroliše, dakle da upravlja u svakoj situaciji u kojoj želi da ostvari određene ciljeve u određenoj društvenoj grupi.

Prateći misao Kloda Džordža, prvi tragovi o menadžmentu vode u oblast tadašnje Mesopotamije, a današnjeg Iraka i Irana, gde su oko 5.000. godine pre Hristovog rođenja živeli Sumeri (ili Sumerci), kao jedan od najstarijih naroda. Ovaj narod relativno nepoznatog porekla dostiže tokom četvrtog i trećeg milenijuma visok stepen kulture zasnovane na razvijenoj poljoprivredi, pa se smatra da su to postigli izgradnjom irigacionih sistema za navodnjavanje, prvim pisanim zapisima u obliku klinastog pisma na pločama od ilovače i velikom ulogom sveštenika kao posebnog i povlašćenog sloja. Tako se sumerska civilizacija navodi kao prvi primer postojanja menadžmenta, i to u oblasti velikih javnih radova, državne uprave i rada sveštenstva.

U mnogim svetskim udžbenicima iz oblasti menadžmenta kao školski primer upravljanja star skoro 5.000 godina navodi se izgradnja piramida u drevnom Egiptu u doba starog carstva, 2.700-2.200. godine pre nove ere. Tako se smatra da je gradnja Keopsove piramide pre više od 4.500 godina trajala preko 20 godina, da je za njenu izgradnju – ori-

ginalna visina piramide je tada iznosila 146 metara, danas iznosi 137 metara, a njena osnova je veličine 250x250 metara – kao i za izgradnju grobnice faraonu, bilo angažovano preko 100.000 robova i da je u nju ugrađeno preko 2,5 miliona kamenih blokova težine od 2 do 5 tona koji su dopremani sa udaljenosti od nekoliko stotina kilometara. Sve te aktivnosti oko izgradnje piramide neko je morao da isplanira, da organizuje rad, da koordinira rad, pa su zato postojali oni koji su naređivali i kažnjavali, dakle oni koji su upravljali. Tu se mogu naći prvi podaci o postojanju uspešnog menadžmenta.

Naravno, primeri uspešnog menadžmenta mogu se naći i u ustroju egipatske državne zajednice, kada su postavljeni i neki od osnovnih principa upravljanja sa univerzalnim značenjem. Ti osnovni principi odnose se na centralizaciju, odnosno decentralizaciju, autoritet, odgovornost, specijalizaciju, u stvari odnosili su se na vođenje državnih poslova, borbu sa neprijateljem, popunu državne blagajne, raspodelu prihoda, plate državnih službenika i tome slično.

Značajan pisani trag o upravljanju potiče i iz drevne vavilonske države, a vezuje se za period od 2.200. do 1.700. godine pre nove ere i tadašnjeg cara Hamurabija, koji je poznat po svom zakoniku, kojim je obuhvaćeno oko 282 zakona. Naime, u takvom kodeksu pravnih propisa, on je regulisao brojna pitanja vezana za upravljanje državom i radom njene administracije. Regulisano je ponašanje ljudi, odnosi među ljudima, poslovne forme, kazne; regulisane su plate državnih nameštenika, prava, obaveze i odgovornosti, pa sistemi nagrađivanja i kažnjavanja, kontrole, pa moralna pitanja i pitanja kvaliteta rada, koja se po prvi put u istoriji pismeno regulišu upravo ovim zakonom. Recimo, u Hamurabijevom zakoniku, broj 104, po prvi put u istoriji čovečanstva reguliše se izdavanje potvrde o kupoprodaji između trgovaca i prodavaca. A u zakonu 229 se kaže: „Ako zidar zida kuću za nekog čoveka, a ne napravi je dovoljno čvrstom, i ona se sruši i prouzrokuje smrt vlasnika – zidar će biti pogubljen” (Daniel Wren i Dan Voich Jr, 1994: 14, 30).

Vrlo značajni pisani zapisi o menadžmentu mogu se naći i u Kini u periodu oko 600 godina pre Hrista. Oni se uglavnom odnose, prema delu Veština ratovanja kineskog filozofa San Tzua, na principe upravljanja vojskom i na veštine vođenja vojnih operacija. Mnogi od tih principa mogu biti i danas aktuelni, pa neki autori smatraju da se ta aktuelnost danas može vezati za poslovanje savremenih industrijskih organizacija, posebno kada se predviđa izbijanje konkurentskog rata, kada se misli na sticanje konkurentskih prednosti i tome slično. Inače, Tzuove principe ratovanja je modifikovao i koristio Mao Cedung kada je osnivao Narodnu Republiku Kinu.

Naravno, kada se govori o drevnoj Kini ne može se mimoći ni poznati mislilac Konfučije i njegovo čuveno etičko učenje, po kome se zalagao za podsticanje moralnih vrednosti kod ljudi kako bi bili spremni za zajednički rad i saradnju, a umesto krutog i strogog sistema nagrađivanja i kažnjavanja.

I u radovima antičkih mislilaca se mogu naći veoma značajne misli o upravljanju. Tako je Ksenofan prepoznao upravljanje kao posebnu veštinu, pa ga čak poistovećivao sa umetnošću; Sokrat je zagovarao tezu da ne postoji suštinska razlika između upravljanja javnim i privatnim poslovima; Aristotel je postavio osnove naučnog metoda upravljanja, a one se odnose na specijalizaciju rada, grupisanje poslova u radne jedinice, centralizaciju, odnosno decentralizaciju i delegiranje autoriteta i sinergiju. Značajna je i njegova misao o liderstvu (primer 1). Tako su grčki mislioci ukazali na univerzalnost menadžerskih principa.

Primer 1. Nekoliko Aristotelovih ideja o upravljanju

1. Ideja o specijalizaciji rada
2. Ideja o grupisanju poslova
3. Ideja o centralizaciji / decentralizaciji i delegiranju autoriteta
4. Ideja o sinergiji („Celo je prirodno superiornije od delova“)
5. Ideja o liderstvu („Ko nikada ne nauči da sluša – može biti dobar komandant“)

Izvor: Prema Danielu A. Wrenu: *The Evolution of Management Thought*, 4 th edition, John Wiley and Sons, NewYork, 1994., str. 18.

I u doba rimskog carstva postoje značajni dokazi o menadžmentu. Naime, to je vreme ubrzanog razvoja nauke, diplomatije, umetnosti, građevinarstva i trgovine, koje je sigurno uticalo na to da su Rimljani posebno isticali kao osnovne principe upravljanja: funkcionalnost, centralizaciju, disciplinu, lojalnost, efikasan sistem komandovanja i kontrole. Pri tome je od posebnog značaja za efikasno upravljanje bila podela rada između vojnih i državnih organa i struktura vlasti koja je bila zasnovana na teritorijalnom principu, pri čemu je guverner određene provincije direktno odgovarao caru.

Razvoj misli o upravljanju u srednjem veku vezuje se za veliku ulogu crkve, koja se pojavljivala kao osnovni učesnik i kreator društvenog života, ali i pokretač razvoja mnogih naučnih disciplina. Tako se u mnogim udžbenicima iz menadžmenta primer Katoličke crkve ističe kao primer uspešnog menadžmenta, i to u organizacionom smislu.

Razvoj misli o upravljanju posebno se vezuje za industrijsku revoluciju, odnosno za kraj 18. i početak 19. veka, kada je niz tehničko-tehnoloških inovacija doveo do zamene ljudskog rada radom mašina i kada je snažan tehnološki razvoj stvorio osnovu za ubrzani privredni rast i razvoj. Taj proces prelaska sa kućne proizvodnje na fabričku doneo je niz promena, i to u novim oruđima, procesima, mašinama i sistemima proizvodnje; doveo je, u stvari, do novih promena u ekonomskoj doktrini. Naravno, u skladu sa tim promenama i misao o upravljanju se razvija, tako da se to vreme može označiti kao „upravljanje putem pokušaja i grešaka”. Jer, vlasnici industrijskih preduzeća su postajali menadžeri iako nisu imali dovoljno iskustva za taj posao, pa su odluke uglavnom donosili na osnovu ličnog mišljenja, a ne na osnovu činjenica, nisu jasno i precizno definisali odgovornosti, nisu raspolagali podacima i relevantnim informacijama, radnici su sami utvrđivali svoje zadatke, produktivnost je bila na niskom nivou, zarade su bile veoma niske, individualizam je bio veoma izražen. Na taj način, sistem upravljanja i organizovanja rada bazirao se na pokušajima i greškama, što je opet dovelo do brojnih problema u smislu uvođenja novih mašina, problema sa prijemom, treningom, motivacijom i disciplinom radne snage, do problema sa obukom ljudi koji su sposobni da budu nadzornici, šefovi ili predradnici i da kao takvi upravljaju radnicima, problema u obavljanju osnovnih menadžerskih funkcija.

Veliki broj autora dao je doprinos razvoju misli o upravljanju, posebno u 19. veku. Tako je Džejms Vat u svojoj fabrici za izradu parnih mašina razvio specifične metode proizvodnje; Ričard Arkrajt je uveo razboj na parni pogon u proizvodnji tekstila u svojoj predionici pamuka. Adam Smit je istakao značaj tržišta i neke značajne principe upravljanja (misli se na princip specijalizacije). Naravno, i u ovom periodu industrijskih revolucija i tehničko-tehnoloških pronalazaka, ubrzanog tehnološkog razvoja, formiranja fabričke sredine i novog tipa industrijskih preduzeća, ali i razdvajanja funkcije vlasništva od upravljanja, karakteristično je tzv. upravljanje putem pokušaja i grešaka.

Za unapređenje radnih i životnih uslova svih radnika značajne su misli Roberta Ovena, koji se u literaturi pominje i kao reformator ukupne misli o upravljanju. Praktičar, bez ikakvog formalnog obrazovanja, Oven je znalački uočio sve probleme koje sa sobom nosi industrijsko društvo, pa je iz tog razloga pokušavao da poboljša i unapredi životne i radne uslove za svoje zaposlene. To je bilo moguće zato što je imao svoju fabriku pamuka u Mančesteru, i nešto kasnije fabriku tekstila u Škotskoj. Tako je Oven tražio načine i puteve da promeni fizičko, socijalno i ekonomsko okruženje za svoje radnike. Gradio je stanove za zaposlene, deci je zabranio rad (u početku su deca radila sa 8, pa sa 11

godina i to po 12 do 13 sati dnevno), postepeno je skraćivao radno vreme (sa 13 sati dnevno na 10,5), poboljšao je osvetljenje u radnoj sredini, otvarao je biblioteke i čitaonice za zaposlene. Iako njegove ideje nisu bile prihvaćene, iako je, između ostalog, zbog toga i bankrotirao, ipak se mora reći da je njegova misao značajna, posebno zbog toga što je vodio računa o ljudima.

Značajan doprinos razvoju misli o upravljanju dao je i Čarls Bebidž. Naime, baveći se osnovnim principima rada u radionici, pokušao je da ustanovi određene naučne metode i pristupe u cilju poboljšanja procesa rada, proizvodnje i pojedinih radnih operacija. Zato je isticao veliki značaj specijalizacije rada, podele rada, pri čemu je uvideo potrebu da se specijalizuje ne samo fizički, već i umni rad. Ove ideje su poslužile nekim autorima kao osnova za studiju analize pokreta i vremena. Bebidž je posebnu pažnju usmerio ka kontroli troškova i podeli profita zaposlenima. Naime, on je smatrao da vlasnik preduzeća ne bi trebalo ukupan profit da prisvoji za sebe, nego jedan deo da podeli sa zaposlenima, kako bi ih motivisao da povećaju proizvodnju i tako ostvare veći profit.

Pristup upravljanju Danijela Mek Kaluma zasnivao se na pravilnoj podeli posla i odgovornosti, na ličnosti od autoriteta koja će biti sposobna da izvrši postavljene zadatke, na određivanju pravih načina potpunog izvršavanja utvrđenih obaveza, na obaveštavanju o povredama na radu, kako bi se preduzele odgovarajuće akcije i na dnevnom podnošenju izveštaja i informacija o radu. Tako se Kalumov pristup upravljanju temeljio na disciplini, specifikaciji i detaljno razrađenom poslu, redovnom informisanju, plaćanju po učinku i prilično jasno utvrđenim elementima autoriteta. Tako je utemeljena formalna organizaciona struktura preduzeća.

Krajem 19. veka, posebno u zapadnim zemljama, dolazi do ubrzanijeg privrednog rasta i razvoja, do koncentracije i centralizacije kapitala, do stvaranja velikih industrijskih preduzeća, do promene organizacionih struktura preduzeća itd. Sve je to uticalo na pojavu odvajanja funkcije vlasništva od upravljanja i profesionalizaciju rada samih menadžera, što je dovelo do porasta interesovanja za oblast menadžmenta i do nastanka menadžmenta kao posebne naučne discipline.

Razvoj misli o upravljanju, ali i razvoj konkretne menadžerske prakse, može se pratiti i kroz profesionalni put Henrija Forda i Ford Motor Co. (primer 2).

Primer 2. Henri Ford i razvoj upravljanja

Henri Ford je rođen 30. jula 1863. godine u porodici farmera, u američkoj saveznoj državi Mičigen. Još u ranom detinjstvu pokazivao je veliki interes za mehaniku, pa je sa 16 godina napustio roditeljski dom da bi izučio mehaničarski zanat. Već sa 17 godina zaposlio se u Detroit Dry Company, u kompaniji koja je proizvodila gvozdene brodove. Sa 28 godina, zaposlio se kao mehaničar u Detroit Illuminating Company, a nešto kasnije postaje i vodeći inženjer.

Radeći kao vodeći inženjer, po prvi put dolazi na ideju o proizvodnji automobila i 1896. godine završava svoj prvi automobil. Nazvao ga je kvadrocikl (quadricycle). To je bilo veoma jednostavno vozilo koje je izgledalo kao dva spojena bicikla koje pokreće motor na benzin. Tri godine kasnije, nešto poboljšanu verziju kvadrocikla prodaje i, uz određenu finansijsku pomoć, Henri Ford osniva svoju prvu firmu koju je nazvao Detroit Automobile Company.

Nakon osnivanja firme, poboljšana verzija njegovog automobila pobeđuje na najvećoj automobilskoj trci u Americi. Međutim, posle nešto više od godinu dana od osnivanja firme, dolazi do razilaženja sa finansijerima. Razlozi razilaženja bili su budući planovi firme. Naime, Henri Ford je hteo da ušavršava svoj automobil a finansijeri su se zalagali za serijsku i masovnu proizvodnju kvadrocikla.

Godine 1901. Henri Ford je našao nove finansijere, te je osnovao novu firmu pod nazivom Henri Ford Company. I ovu firmu napušta već nakon četiri meseca, jer je ovog puta imao nameru da radi na daljem dizajniranju automobila za sportske trke. Kao deo sporazuma oko razilaženja, Henri Ford je dobio 900 dolara, prototip svog novog trkačkog automobila i saglasnost da firma neće više koristiti njegovo ime. Zanimljivo je da se obe Fordove firme i dalje bave proizvodnjom automobila. Druga je promenila ime u Cadillac Company, posle osam godina se udružila sa Buick-om i Oldsmobil-om, tako da je formiran General Motors Corporation.

Fordov trkački automobil je oktobra 1902. godine ponovo osvojio prvo mesto u automobilskoj trci u zemlji. Ta pobeda mu je otvorila vrata mnogih finansijskih institucija i početkom 1903. godine osniva svoju firmu Ford Motor Company. Nakon osnivanja firme dobija 25,5% akcija, sa pravom da u naredne tri godine može da otkupi preostale akcije. Tada su nastale akcije klase B, tj. njegove akcije i akcije njegove porodice, pa se sa njima nije javno na berzi trgovalo. Pored akcija klase B, firma je emitovala i akcije klase A, koje su služile kao kapital za dalje poslovanje.

U proizvodnom smislu, 1903. godine Fordova kompanija predstavlja svoj novi automobil. To je bio Model A Ford, da bi u narednih pet godina izašlo još nekoliko modela. Inače, u to vreme, a to je početak 20. veka, putnički automobili su bili izuzetno skupi, tako da su bili dostupni samo bogatom sloju društva. Henri Ford je zato težio da svoj automobil približi svima, da niskom cenom privuče kupce i tako obrne svoj kapital. Tako je, recimo, Model T Ford, koji je po tehničkim rešenjima bio ispred drugih automobila tog vremena, koštao 825 dolara, što je bila veoma povoljna cena. Relativno niska cena automobila uvećala je tražnju, a tržište se širilo na ceo svet.

Međutim, istovremeno su nastali problemi kako zadovoljiti povećanu tražnju za Fordovim automobilima, jer proizvodni kapaciteti fabrike to nisu bili u stanju da ostvare. Zato je bilo nužno naći nove i efikasnije proizvodne metode, koje bi povećale produktivnost rada i tako ostvarile odgovarajući obim proizvodnje. To je period u kome je Henri Ford prihvatio ideje Frederika Tejlora i neke njegove metode naučnog upravljanja.

Henri Ford je smatrao da povećanje produktivnosti i efikasnosti rada može biti ostvareno samo kombinovanjem metoda naučnog upravljanja i mudrog korišćenja tehnologije. Naime, suština tih novih metoda sastojala se u racionalizaciji posla. Racionalizacija se odnosila na to da se složene operacije raščlane na što je moguće veći broj prostih radnih operacija. To je omogućilo efikasniju podelu rada i podiglo produktivnost rada. Na tim osnovama je 1913. godine otvorio svoj prvi pogon za mehaničko montiranje vozila. Naravno, uvođenje pokretne trake zahtevalo je drugačiju organizaciju rada, novu podelu rada i specijalizaciju poslova. Počeo je sa obukom radnika, koji su se osposobljavali da obave samo jednu radnu operaciju od niza takvih operacija potrebnih za montažu vozila.

Sa novim procesom rada otpočeo je 1913. godine. Započelo se sa montažnim sastavljanjem sklopa magnetnog paljenja. Radni proces je bio podeljen na 29 radnih operacija, pri čemu je svaku radnu operaciju obavljao po jedan radnik. Rezultati su bili zadovoljavajući, jer je prosečno vreme za izradu jednog dela skraćeno sa 73 minuta na 20. Nakon toga, nastavilo se sa novim idejama i u drugim proizvodnim operacijama, da bi se na kraju prišlo završnom sklapanju vozila. Uvedena je automatska pokretna traka (konvejer), pa je prosečno vreme za ugradnje šasije i motora sa 12 sati i osam minuta smanjeno na 93 minuta prosečno. Došlo je do povećanja proizvodnje, tako da je Ford 1914. godine proizveo 308.162 automobila, što je bilo više od ukupne proizvodnje svih drugih proizvođača automobila u svetu. Recimo, model T je silazio sa proizvodne trake u

proseku za jedan minut (1920. godina), a nešto kasnije svakih pet sekundi (1925. godina). Međutim, uporedo sa tim procesom padala je i cena modela T. Na primer, taj model je 1910. godine koštao 780 dolara, a 1914. godine cena je pala čak na 360 dolara.

Pored pozitivnih strana mehanizacije, Ford je uočio i njenu negativnu stranu. Raslo je nezadovoljstvo radnika, jer je podela rada, zasnovana na beskrajnom ponavljanju jedne te iste radne operacije, dovela do zamora zbog monotonije posla. U isto vreme, a to je bilo 1913. godine, zabeležena je velika fluktuacija radne snage u Fordovim fabrikama. Da bi doveo najbolje radnike i da bi sprečio odlazak velikog broja radnika, povećao je nadnice sa 2,5 dolara na 5 dolara za devetočasovno radno vreme. To je uticalo na masovan povratak radnika u Fordove fabrike. Inače, rad u njegovim fabrikama često je ocenjivan kao veoma surov rad, tako da su njegovi kritičari uveli u upotrebu pojam „fordizam“, koji se koristio kao sinonim za surovu eksploataciju i izrabljivanje radne snage.

Nesumnjivo je da je Henri Ford lider u automobilskoj industriji Sjedinjenih Država. Njegova firma Ford Motor Company je dvadesetih godina 20. veka kontrolisala preko 60% tržišta automobila u Americi, a godine 1932, kada je prekinuo proizvodnju modela T, bilans fabrike iznosio je 673 miliona dolara.

Henri Ford je umro 1945. godine u 82. godini života.

Izvori: Allan Nevins: Ford, Scribner's, New York, 1954. Internet adresa: www.ford.com

Menadžment se razvijao kroz veći broj škola i kroz veliki broj pristupa. Ne upuštajući se u detaljnu analizu i istraživanja oko klasifikacije svih škola i pravaca i u njihov značaj, ipak se, tako se bar čini, kao najznačajnije izdvajaju: klasična škola menadžmenta, škola međuljudskih odnosa, bihevioristička škola, kvantitativna škola, sistemski pristup i situacioni pristup.

3. TEORIJE MENADŽMENTA

3.1. KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA

Ubrzani privredni razvoj krajem 19. veka, kada se značajno povećao broj industrijskih preduzeća, uslovio je potrebu za drugačijim pristupom u procesu upravljanja. Pored toga, i neminovne prateće političke promene u svetu takođe su uticale na potrebu kreiranja novih metoda upravljanja. U sklopu svih tih odnosa i novih društvenih potreba, našle su se ne samo ekonomije pojedinih društava, nego i mnogobrojne kompanije koje nisu uhvatile korak sa vremenom, pa su zato i propale. Tako su, recimo, mnogi kritikovali Henrija Forda jer nikad nije prihvatao nove ideje i nove metode upravljanja u svojoj firmi. Sve to, ali i još mnogo toga, uticalo je na pojavu raznih teorija menadžmenta, koje su i nastale sledeći praksu industrijskog društva na početku 20. veka, ali i potrebu za formiranjem menadžmenta kao nauke i za razvijanjem specifičnih menadžerskih principa.

Nastanak menadžmenta kao nauke, kao i oblikovanje specifičnih menadžerskih principa, vezuje se za Henrija Touna. Naime, Toun je 1886. godine, na osnivačkom skupu američkog društva mehaničkih inženjera koje je preraslo u profesionalno društvo, kao predsednik Yale Towne Manufacturing Company, izneo društvu molbu da se menadžment prizna kao posebno područje istraživanja, smatrajući da u Americi ima mnogo dobrih inženjera, ali malo dobrih menadžera. Zato je zagovarao ideju o nastanku menadžmenta koji će objединiti poslove i inženjera i biznismena.

Tounove ideje veoma brzo dobijaju podršku tadašnjih značajnih biznismena i industrijalaca. Recimo, te ideje prihvataju Endrju Karnegi, osnivač i vlasnik U. S. Steel-a, Henri Menklif, Li Rosvel i Džordž Simens, koji je pokušavao jasno i precizno da definiše poslove top menadžmenta, i koji je isticao probleme komuniciranja i informisanja u velikim organizacionim sistemima. Te ideje prihvataju i mnogi drugi.

A nekih desetak godina kasnije, u Americi se pojavljuje naučno upravljanje (Scientific Management), prvi naučni pristup menadžmentu, koji se odnosio na pitanja kako povećati produktivnost rada i kako motivisati radnike da prihvate nove metode u procesu rada da bi došlo do porasta produktivnosti rada. Naučno upravljanje se tako danas posmatra u okviru klasične škole menadžmenta, koja je imala i svoj drugi deo u vidu klasične organizacione teorije, a ona se opet granala u

dva osnovna pravca – teoriju administrativnog upravljanja i teoriju birokratskog menadžmenta.

Klasična teorija upravljanja u svojoj osnovi predstavlja zaokruženi skup metoda i tehnika, skup istraživačkih pravaca i pogleda koji su u osnovi konzistentni u pristupu proučavanja menadžmenta i čije su karakteristike dovoljno slične da bi mogle da izgrade jednu jedinstvenu celinu koja se naziva klasičnom teorijom menadžmenta.

Osnovna karakteristika klasične škole menadžmenta jeste u tome što posebnu pažnju posvećuje upravljanju proizvodnjom i upravljanju preduzećem u celini, što obraća pažnju na poboljšanje ukupne organizacije preduzeća i organizacije proizvodnje i što pri tome zanemaruje pojedince, koji se isključivo tretiraju kao izvršioci određenih radnih zadataka, i što od njih traži da što efikasnije obave te postavljene zadatke. Takođe se smatra da su pojedinci ekonomskom prinudom i merama vlasti, kontrole i autoriteta, u stvari, prinuđeni da izvršavaju određene zadatke koji su im postavljeni. Tako se dosta insistira na autoritetu i vlasti, kao glavnim principima efikasnog rukovođenja. Precizno definisani radni zadaci zahtevaju podelu rada i specijalizaciju, na kojoj se zasniva rukovođenje jedinstvom naredbi.

U okviru klasične teorije, posebno u naučnom upravljanju, odvojeno je upravljanje i izvršavanje, čime su utemeljena osnovna načela organizacije. Na taj način dolazi se do novih mogućnosti povećanja efikasnosti proizvodnje. Isto tako, svojim strogim principima zasnovanim na specijalizaciji u radu i na autoritetu i odgovornosti, klasična teorija menadžmenta postiže dobre rezultate.

Znači, klasična škola je donela mnogo toga novog. Imala je veliki broj prednosti, ali takođe i niz propusta i nedostataka. Iz tih razloga, imala je i brojne kritičare i protivnike.

Najznačajnija evidentna posledica naučnog upravljanja ogledala se u povećanju nezaposlenosti. A najznačajnija kritika naučnog upravljanja odnosila se na zapostavljanje psiholoških potreba zaposlenih i zanemarivanje društvenih odnosa u organizaciji. Naime, naučno upravljanje je u prvi plan istaklo koncept tzv. ekonomskog čoveka, odnosno čoveka koji mora biti orijentisan samo prema maksimiranju ekonomskih ciljeva, oličenih u zaradi. Međutim, pokazalo se da novac nije jedina mera vrednosti, da postoje i druge potrebe koje čovek teži da ostvari i zadovolji, pa su kasnije nastale motivacione teorije potvrdile da postoji odgovarajuća hijerarhija potreba u kojoj je novac značajan motivacioni faktor, ali nije i odlučujući. Isto tako, neprihvatljive su postavke naučnog upravljanja i klasične škole koje nisu vodile računa o nekim socijalnim aspektima zaposlenih, o razlikama između njih, njihovim

društvenim odnosima, njihovim idejama, osećanjima, željama i htenjima, koje su, u stvari, zanemarivale ljude u organizaciji, ističući samo značaj organizacije. To je i najznačajnija kritika upućena klasičnoj školi menadžmenta.

3.1.1. TEORIJA NAUČNOG UPRAVLJANJA

3.1.1.1. Naučno upravljanje Frederika Tejlora

Naučno upravljanje započinje radovima Frederika Tejlora. On se smatra tvorcem naučnog upravljanja, naučne organizacije rada i upravljanja čovekom. Početni, ali i osnovni njegov doprinos može se naći u tome što se zalagao za primenu naučnih metoda u istraživanju i planiranju proizvodnje, za razliku od dotadašnjih metoda koje su počivale na iskustvu. Tako je prvi uveo primenu naučnih metoda u proučavanje ljudskog rada, pri čemu je mnoge metode sam razvio i primenio. To je bilo moguće jer je od običnog radnika stigao do diplome mašinskog inženjera i kasnije rukovodioca u Midvale čeličanicama, gde je dugo vremena radio, i veoma dobro poznao probleme organizacije i upravljanja u proizvodnji.

Osnovu njegovog naučnog pristupa menadžmentu predstavlja naučno istraživanje metoda rada u cilju utvrđivanja najboljeg načina kako jedan posao treba da se obavi. Tako je ranija praksa definisanja takvog rada na osnovu pogađanja ili tradicije morala biti zamenjena uopštavanjem iskustava iz prakse, koja ako se pravilno formulišu, ispravno primene i ako postoji dovoljno vremena za njihovo sprovođenje, moraju dovesti do rezultata – i za menadžere i za zaposlene. Tejlorova ideja o harmoniji odnosa između menadžera i zaposlenih radnika zasnivala se na njegovoj ideji da ako poslodavac može naučno da odredi dnevnu zaradu, i ako je radnik u mogućnosti da određeni zadatak obavi na najbolji mogući način i tom prilikom zaradi premiju za natprosečne rezultate, i ako su namere poslodavca časne, u tom slučaju – „šta bi još radnik mogao da poželi“?

Frederik Tejlor (F. Taylor, 1967: 38, 31) je čitavu svoju filozofiju zasnivao na četiri osnovna principa. To su:

- Prvi: razvijanje i primena novih naučnih metoda u proučavanju, planiranju i obavljanju radnih aktivnosti, umesto iskustvenih metoda. Smisao ovog principa se sastoji u naporu menadžera da nađe jedan „najbolji način“ da se određeni posao obavi.

- Drugi: insistiranje na primeni naučnih metoda u realizaciji određenog posla, umesto radnikovih iskustvenih načina rada. Smisao ovog principa je u pravilnoj oceni menadžera u izboru radnika koji će raditi na osnovu naučnih metoda. Time se razvija funkcija ili faza planiranja rada.
- Treći: selekcija i obučavanje radnika za rad na određenim poslovima. Smisao ovog principa je u obrazovanju i obučavanju radnika razvijanjem njihovih sposobnosti da mogu da primene nove metode rada.
- Četvrti: podela rada i specijalizacija u cilju povećanja efikasnosti. Smisao se može naći u kooperaciji menadžera i zaposlenih.

Treba još pomenuti da je Tejlor osnivač studije vremena, pošto je uveo raščlanjivanje svakog rada na sitne delove i izvršio merenje vremena za izvršavanje tih poslova. Razradio je i stimulativne sisteme plaćanja radnika po učinku i bazirao ih na merenju vremena i utvrđivanju standardnih vremena za određene poslove. Tejlor je svoj rad nazvao sistem diferencijalne stope, a on se odnosi na sistem nagrađivanja. Isto tako, Tejlor je tvorac i zastupnik tzv. funkcionalnog sistema organizacije preduzeća, koji predviđa strogu podelu rada između rukovodilaca i radnika, između pripreme posla i njegovog izvršenja. Time je došlo do odvajanja upravljanja i izvršenja, do specijalizacije vezane za pripremu rada, organizovanje, praćenje izvršenja, kontrolu itd.

Pored Tejlora, razvoju klasične teorije doprineli su i drugi naučnici, kao što su, recimo, Karl Bart, Henri Gant, Frenk i Lilijen Džilbert, Moris Kuk i drugi, koji se takođe smatraju pionirima u razvoju menadžmenta.

Naravno, Tejlorovo naučno upravljanje imalo je i pozitivnih, ali i negativnih doprinosa. „Njegova” proizvodna traka predstavlja jedan važan deo nasleđa naučnog menadžmenta, a njegove tehnike efikasnosti mogle su biti primenjene u svim organizacijama, znači i u proizvodnim i u neproizvodnim. To su svakako značajni doprinosi za ono vreme. Međutim, iako su Tejlorove metode dovodile do značajnog povećanja produktivnosti rada, kao i viših zarada, radnici i sindikati su se suprotstavili tom prilazu, jer su menadžeri eksploatisali radnike i jer su se radnici bojali da će biti otpušteni ako ne budu visoko produktivni. To je navelo mnoge radnike da se udruže u sindikate.

3.1.2. KLASIČNA ORGANIZACIONA TEORIJA

3.1.2.1. Administrativno upravljanje Anri Fejoa

Klasična organizaciona teorija nastala je iz potrebe otkrivanja smernica u rukovođenju kompleksnim organizacijama kakve su, recimo, fabrike. Uglavnom se za osnivača klasičnog menadžmenta smatra Anri Fejo. Za razliku od Tejlora, koji se najviše bavio pitanjima naučne organizacije rada, Fejo se mnogo više bavio organizacijom i upravljanjem. U tom smislu je verovao da se menadžerska praksa može obaviti u nekoliko faza, koje se mogu prepoznati i sistematizovati. Tako je sve te aktivnosti podelio u šest grupa ili funkcija:

- tehničke, koje obuhvataju sve procese proizvodnje;
- komercijalne, koje se tiču kupovine, prodaje i razmene;
- finansijske, koje se odnose na pribavljanje finansijskih sredstava i kapitala, uz njihovo korišćenje;
- aktivnosti ili funkcije obezbeđenja, koje uključuju zaštitu imovine i lica;
- računovodstvene, koje su vezane za izveštavanje, evidenciju, statistiku itd.;
- administrativne, koje obuhvataju upravljanje.

Dakle, Fejo je smatrao da je upravljanje najvažnija funkcija i da se ona sastoji od predviđanja i planiranja, organizovanja, naređivanja, odnosno komandovanja, koordinacije i kontrole, i da se upravljanje kao takvo odvija pod strogo definisanim i unapred utvrđenim principima (Henry Fayol, 1948: 42-90, 32). U tom smislu formulisao je 14 univerzalnih principa upravljanja (primer 3), kao što su, recimo: autoritet, disciplina, specijalizacija, centralizacija, hijerarhija i tome slično. Isto tako, Fejo se zalagao za hijerarhijsku organizaciju preduzeća i za hijerarhiju upravljačke strukture.

Primer 3. Fejoovih 14 principa menadžmenta

1. *Podela rada* – odnosi se na specijalizaciju i podelu rada.
2. *Autoritet* – odnosi se na moć naređivanja i moć uticaja na druge.
3. *Disciplina* – odnosi se na poslušnost i disciplinu u organizaciji.
4. *Jedinstvo komandovanja* – odnosi se na naredbe i uputstva koje izdaje samo jedno lice.
5. *Jedinstvo usmeravanja* – odnosi se na zajedničku grupu aktivnosti u okviru jednog tima.

6. Podređivanje individualnog interesa opštem dobru – odnosi se na to da pojedinačni interesi ne mogu nikad biti ispred opštih interesa.
7. Nagrađivanje prema radu – odnosi se na pravedno plaćanje svih u organizaciji.
8. Centralizacija – odnosi se na podelu autoriteta i povećanje značaja decentralizacije.
9. Hijerarhija – odnosi se na rangiranje autoriteta.
10. Red i poredak – odnosi se na raspored poslova koji ljudima najviše odgovaraju.
11. Pravičnost – odnosi se na pravedan odnos među zaposlenima.
12. Stabilan sistem položaja – odnosi se na planiranje kadrova.
13. Inicijativa – odnosi se na podsticaje koji mogu dati doprinos organizaciji.
14. Duh zajedništva (*esprit de corps*) – odnosi se na promociju timskog rada u organizaciji.

Izvor: Henri Fayol: *Industrial and General Administration*. J. A. Coubrough, International Management Institute, Geneva, 1930.

Fejo je Tejlorov savremenik i istomišljenik, jer je verovao u naučne metode, samo što se Tejlor bavio konkretnim organizacijskim funkcijama, a Fejo se bavio totalnom organizacijom i menadžmentom organizacije. Pri tome je menadžment odredio kao veštinu, smatrajući da se može naučiti kada se jednom shvate njegovi osnovni principi.

Ukupan Fejoov rad je veoma značajan jer je razumeo ukupan proces upravljanja. Međutim, zamera mu se da nije uspeo da napravi jasnu i preciznu granicu između poslovnih funkcija i faza menadžment procesa.

3.1.2.2. Birokratsko upravljanje Maksa Vebera

Za razliku od Anri Fejoa, koji je zagovornik administrativnog upravljanja, Maks Veber se smatra tvorcem birokratskog menadžmenta.

Veberov birokratski pristup se zasniva na racionalnom pristupu organizaciji jer takva organizacija, smatra on, predstavlja najbolji tip organizacije, jedinstven i primenljiv u svakom preduzeću i drugim privrednim organizacijama. U okviru ove organizacije vrši se precizna podela posla, a rukovodioci se biraju na osnovu znanja i stručnosti. Ovaj tip organizacije karakterišu: jasna podela autoriteta; hijerarhijski definisa-

ni položaji i funkcije; tehničke kvalifikacije potvrđene formalnim ispitima, ranije stečenim obrazovanjem ili obukom; postavljenje, a ne izbor rukovodstva; jasno i precizno programirana karijera i fiksna zarada; pravila, disciplina i kontrola koja je definisana obavezama rukovodioca da postupa prema čvrstim i krutim procedurama. U ovakvoj organizaciji vrlo teško dolazi do promena, ali zato lako dolazi do nezadovoljstva radnika.

Znači, Veberova idealna organizacija bila je birokratija sa dobro smišljenim aktivnostima i ciljevima i precizno izvršenom podelom rada, ali i legitimnim autoritetom. O autoritetu je Veber (M. Veber, 1947: 328, 33) dosta pisao. Razlikovao je tri tipa autoriteta: prvi je racionalno-pravni vođa, a njegov autoritet se zasniva na tome da podređeni poštuju autoritet koji je utvrđen položajem ili rangom; drugi je tradicionalni vođa, a njegov autoritet podrazumeva poštovanje na osnovu tradicije; i treći je harizmatiski vođa, a njegov autoritet izaziva poštovanje jer se veruje da ima određenu harizmatiku moć.

Veberov rad je značajan jer je postavio osnove formalne organizacione strukture. Međutim, mnogi autori su ga kasnije kritikovali smatrajući da je takav koncept birokratije veoma krut, da obiluje tzv. papirologijom, da stvara otpor prema promenama, da dovodi do nezadovoljstva radnika i da o njima ne vodi mnogo računa. Isto tako, iako se birokratska organizacija u praksi pokazala veoma uspešnom u mnogim svetskim kompanijama i na konkurentnom globalnom tržištu devedesetih godina, ipak su mnoge kompanije odbacile ovu teoriju, a posebno General Electric i Xerox.

3.2. TEORIJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Prekretnicu u razvoju misli o upravljanju, u smislu prelaska iz ere naučnog upravljanja u eru socijalne ličnosti (D. Wren, 1994: 233, 34), predstavlja pojava škole međuljudskih odnosa. Nastanak ove škole vezuje se za kritiku klasične teorije i stoga polazi od osnovne pretpostavke da su ljudi društvena bića, da rad u organizaciji obuhvata ne samo tehničke faktore, već podrazumeva i usmeravanje ljudi i odnosa između njih, kako je to isticao Elton Mejo (E. Mayo, 1933: 22, 35). Nastanak ove škole povezan je i sa serijom eksperimenata koji su sprovedeni u američkom gradiću Hotornu, u Western Electric Company, u periodu od 1924. do 1932. godine. Tako je ova škola poznata u literaturi po Hotornskom efektu. Ovaj efekat je bio povezan sa porastom proizvodnih rezultata zbog pomeranja zaposlenih sa jednog na drugo radno mesto, čime je eliminisana monotonija na radu. Bio je povezan sa međuljud-

skim odnosima, u kojima su se i zaposleni pitali, čime su radnici postajali značajniji faktori u procesu rada. Polazeći od toga, predstavnici škole međuljudskih odnosa isticali su da visok moral utiče na zadovoljstvo na poslu, a da zadovoljstvo utiče na povećanje performansi. Ova teza je izazvala burne reakcije i kritike, koje su ukazivale na usku orijentisanost u pristupu i koje su tvrdile da zadovoljstvo na radu ne dovodi uvek do povećanja produktivnosti i do porasta ostvarenih rezultata.

Pored Mejoa, razvoju škole međuljudskih odnosa doprineli su i drugi autori. Među njima je i Hugo Munsterberg, inače osnivač industrijske psihologije, koji je smatrao da psiholozi treba da proučavaju posao i da pronalaze ljude koji najviše odgovaraju za određeni posao, da identifikuju psihološke uslove pod kojima bi se neki poslovi najbolje radili i da pronađu načine uticaja na zaposlene da se ponašaju onako kako to odgovara onima koji upravljaju. Među njima je i Oliver Šeldon, koji je među prvima istakao tezu da biznis ima „dušu” i da menadžment mora da ima društvenu odgovornost. Tu je i Džakob Moreno, sa svojom analizom grupnog ponašanja, poznat po sociometriji, pa Kurt Levin, koji je postavio osnove za istraživanje grupne dinamike, Abraham Maslov sa svojom teorijom motivacije zasnovanom na hijerarhiji potreba, tu je i Daglas Mek Gregor sa svojom teorijom X i Y, ali i mnogi drugi.

3.2.1. HOTORNSKI EKSPERIMENT

Hotornski eksperimenti sprovedeni su u vremenu od 1924. do 1933. godine u Western Electric Company u predgrađu Čikaga u Sjedinjenim Državama. Započeli su istraživanjem uticaja osvetljenja na učinak. Polazna hipoteza od koje se u eksperimentu pošlo bila je da će učinak biti veći ako je osvetljenje bolje. Eksperiment je obavljen tako što su odabrane dve grupe radnika, koje su činile eksperimentalnu i kontrolnu grupu. Eksperimentalnoj grupi je menjano osvetljenje, a kontrolna grupa je radila uz nepromenjeno osvetljenje. Kada je osvetljenje pojačano, učinak je rastao u obe grupe. A kada je osvetljenje u eksperimentalnoj grupi smanjeno, i to ispod granice kontrolne grupe, učinak je opet rastao. Znači, očigledno je bilo da je nešto uticalo na porast učinka, samo što u tom momentu nije bilo objašnjenja. Zato se počelo sa novim serijama istraživanja, koja su trebala da daju odgovore na pitanja koji su to faktori koji radnike podstiču na rad.

Drugi eksperiment je izveden sa šest devojaka koje su radile na sastavljanju telefonskih releja. Istraživači su odabrali ove devojke, a one su izabrale ostale četiri. Eksperiment je sproveden u posebnoj prostoriji u kojoj je bio i savetnik kao predstavnik istraživača. Njegova uloga je bila da beleži sve važnije događaje, da sluša njihove prigovore, pritužbe

i sugestije. Tokom samog eksperimenta menjane su mnoge varijable, plate su povećavane, uvedene su pauze raznih vremenskih dužina, radni dan i radna nedelja su skraćeni. Međutim, eksperiment je iznenadio istraživače, jer i kada su uklonjena sva poboljšanja u toku rada, recimo topli obrok i odmor na račun preduzeća, radni učinak uopšte nije smanjen, već je i povećan (F. J. Roethlisberger – W. J. Dickson, 1939, 36). Ovaj eksperiment je pokazao da porast učinka treba povezati sa ljudskim faktorom, što znači da su istraživači, koji su od devojaka tražili pomoć i saradnju, doprineli da se one počnu osećati uvažavanim, pa su i zbog toga efikasnije radile. Posle ovog saznanja, postali su jasni i rezultati eksperimenta sa osvetljenjem.

Sva ova saznanja uslovia su preokret poznat kao „pokret ljudskih odnosa u industriji”. U ovim eksperimentima učestvovao je i Elton Mejo, koji je ukazao na značaj društvenih faktora u radnoj sredini, pri čemu je posebno ukazano na značaj neformalnih grupa i socijalnih interakcija do kojih neminovno dolazi. Međutim, treba reći da bi bilo potpuno pogrešno zaključiti da su ovi eksperimenti dokazali da trajanje radnog vremena, visina nadnica, odmori u toku rada i osvetljenje nemaju nikakvog značaja na efektivnost rada. Naravno da imaju, samo što je zaključak ovog eksperimenta bio da su osećaji mnogo važniji od faktora sa kojima se eksperimentisalo, od svih ekonomskih faktora. Jer, radnik ima snažnu unutrašnju potrebu da pronade svoje okruženje, svoju sredinu kojoj bi pripadao, u kojoj bi imao svoje funkcije i zadovoljio svoje potrebe. Ako to ne ostvari, dolazi do frustracija, a kao posledice frustracija javljaju se umor i monotonija. Tako je došlo do izučavanja ljudskog faktora, pa društvenog faktora, i tako je otpočeo proces nastanka industrijske, pa kasnije i sociologije rada.

U toku ovih, ali i narednih eksperimenata koje je sprovodio Mejo sa svojim saradnicima, posebno su istaknuti oni motivacioni faktori koji su se odnosili na pažnju koju rukovodioci posvećuju zaposlenima i brigu o njihovim potrebama. U literaturi je ovaj fenomen kasnije nazvan Hotorn efekat.

Ovaj Mejoov koncept „socijalnog čoveka”, čoveka koji je motivisan društvenim potrebama, koji teži uspešnim odnosima na poslu, koji je spremniji i odlučniji da reaguje na probleme koji bi opterećivali grupu u kojoj radi nego da reaguje na upravljanje svojih rukovodilaca i šefova, sasvim sigurno je bio potreban zbog komplementarnosti starom konceptu „racionalnog čoveka”, motivisanog ličnim ekonomskim potrebama. Bio je potreban i zbog nastalih promena, koje su ove ideje unele u teoriju menadžmenta. Tako su Hotornski eksperimenti u proučavanje menadžmenta uveli psihologiju i sociologiju.

3.3. BIHEJVIORISTIČKE TEORIJE

Iz osnovnih polazišta teorije međuljudskih odnosa nastaje veliki broj biheviorističkih pristupa. Ova teorija pomera težište proučavanja efikasnosti ljudskog rada na proučavanje ljudskog ponašanja u okviru organizacije, za razliku od klasične teorije koja proučava organizaciju i upravljanje preduzećem zanemarujući čoveka. Isto tako, i istraživanja menadžmenta obavljena posle Hotornskih eksperimenata značajno su se promenila, jer su pristupi motivisanju zaposlenih bili drugačiji, jer je došlo do promena u shvatanju uloge autoriteta i jer je veliki značaj dat zaposlenima u donošenju odluka, i to kroz različite oblike radničke participacije.

Tako je istraživanje motivacije uglavnom bilo psihološko pitanje povezano sa potrebama ljudi. U tom smislu je Henri Murej (Henry Murrey) još 1938. godine definisao nekih 20 osnovnih potreba koje ljudi teže da zadovolje. Na tim osnovama je i Abraham Maslov (Abraham H. Maslow) definisao svoju hijerarhiju ljudskih potreba. Tako je koncept Maslova bio u direktnoj suprotnosti sa ranijim stavovima naučnog upravljanja, po kojima je novac jedini motivacioni faktor ljudskog ponašanja.

Sredinom prošlog veka, razvoj misli o upravljanju odnosio se na mikro analizu ljudskog ponašanja (misli se na motivaciju, grupnu dinamiku i liderstvo), ali i na makro istraživanja (misli se na vezu tehničkih i socijalnih sistema). Zato su menadžeri u savremenoj organizaciji morali da raspolažu odgovarajućim znanjima o ljudskom ponašanju, kako bi mogli da reše brojne probleme oko ljudskog ponašanja. Tu se mogu naći i koreni organizacionog ponašanja, kao nove naučne discipline o ponašanju ljudi i grupa u organizaciji. Time je i zvanično udaren temelj biheviorističkim pravcima u razvoju menadžmenta.

Dakle, osnov biheviorističke teorije menadžmenta jeste istraživanje čoveka i njegovog ponašanja u procesu rada. Ovakav pristup potiskuje organizaciju u drugi plan, a u prvi plan ističe brigu za čoveka i njegovo raspoloženje kao odlučujući faktor u povećanju efikasnosti proizvodnje. Polazeći od toga, ova teorija se zalaže za određene promene u rukovođenju, tehnologiji proizvodnje i organizacionoj strukturi preduzeća, nastojeći da, pri tome, ublaži autoritarno rukovođenje klasične teorije i istakne čoveka kao ličnost, i to bez obzira na njegovo mesto u organizacionoj strukturi preduzeća. Tako su izvršene značajne promene u smislu delimične centralizacije krute organizacione strukture, uvođenjem odlučivanja na nižim hijerarhijskim nivoima.

Koreni ovakvih pristupa mogu se naći u nekim idejama Huga Munsterberga, Maksa Vebera i drugih; radovi Mejoa, Levina i drugih bili su dobra osnova za istraživanja mnogih drugih autora; a za razvoj biheviorističkog pravca posebno su značajni Abraham Maslov, Kris Argiris, Daglas Mek Gregor, pa Maks Vortman i Fred Luthans (M. Wortman, F. Luthans, 1975: 190, 37), koji su smatrali da su najznačajniji doprinosi ovog pravca: konceptualni, jer su formulisani koncepti i objašnjeno ponašanje pojedinca i grupa u okviru organizacije; metodološki, jer su postavljeni koncepti kao rezultat eksperimenta i istraživanja; i operacioni, jer je ustanovljena odgovarajuća menadžerska politika i obuka zasnovana na konceptualnim i metodološkim osnovama.

Bihevioristi su tako dali značajan doprinos razvoju menadžmenta, posebno zato što su ga povezali sa mnogim drugim društvenim naukama, kao što su sociologija, antropologija i druge. Naravno, ne treba ispustiti iz vida značaj povezanosti menadžmenta i psihologije.

Kritike se mogu uputiti i bihevioristima, jer nisu uspjeli u potpunosti da sagledaju ukupan proces menadžmenta, a ljudski faktor, nesumnjivo značajan, previše su isticali, pa se ponekad čini da je njihov pristup suviše uzak. Posebno ako se zna da je menadžment proces veoma složen i da kao takav u sebi uključuje i druge važne faktore, kao što su tehnički, ekonomski, organizacioni i drugi.

3.4. KVANTITATIVNA TEORIJA

Nauke o upravljanju su stvorene da bi pomogle proces menadžmenta, pre svega onaj njegov deo koji se odnosi na planiranje i donošenje odluka. Zasnivaju se na korišćenju naučnih metoda, čije se osnove mogu naći još kod Aristotela, pa Rene Dekarta i Isaka Njutna, dok je Čarls Bebidž tridesetih godina 19. veka postavio naučni metod u rešavanju problema nastalih u industrijskim organizacijama. Naravno, još u periodu naučnog upravljanja mnogi autori, ali i praktičari, pokušavali su da razviju određene kvantitativne metode i tehnike: recimo, Frederik Tejlor i Henri Ford. Ali, u literaturi se najčešće pominju kao utemeljivači kvantitativnih disciplina u oblasti menadžmenta Džejms Mek Kenzi (James O. McKinsey) i Volter Šouhart (Walter A. Shewart).

Kvantitativna teorija menadžmenta doživljava snažan razvoj u drugoj polovini 20. veka. Takav razvoj je bio povezan sa razvojem brojnih tehnika i metoda, kao što su model mrežnog planiranja, pa tehnika nazvana „metod kritičnog puta”, ili tehnika nazvana „tehnika za ocenu i reviziju projekta”. Sve te tehnike i metode u velikoj meri mogu da pomognu u rešavanju brojnih upravljačkih problema.

Inače, bitne karakteristike kvantitativne teorije menadžmenta, po Ričardu Hodžetsu (R. Hodgetss, 1990: 75, 38), su: primena naučne analize na moguće menadžerske probleme; poboljšanje sposobnosti menadžera da donose odluke; usmerenost ka kriterijumima ekonomske efikasnosti; oslanjanje na matematičke modele; veoma izraženo korišćenje kompjutera i informacione tehnologije.

Danas rešavanje problema u menadžmentu započinje konstruisanjem matematičkih modela. Matematičke modele konstruišu timovi stručnjaka, tako da model na simbolički način prikazuje sve relevantne faktore za nastale probleme i njihovu međusobnu povezanost, a menjanjem vrednosti varijabli u modelu i kompjuterskim analiziranjem različitih jednačina modela mogu se utvrditi efekti svake promene. Na taj način, tim koji je konstruisao određeni model rukovodstvu firme prezentuje objektivnu osnovu za donošenje odluka.

Isto tako, matematičkim modelima i kompjuterima može se predvideti budućnost, zasnovana na prošlosti i sadašnjosti, što je u menadžment uvelo jedan sasvim nov način razmišljanja o vremenu.

Kvantitativna ili matematička škola menadžmenta polazi od pokušaja primene i korišćenja kvantitativnih metoda radi optimalnog poslovanja putem upravljanja, a u cilju racionalnog odlučivanja. Danas se za ovaj pristup u menadžmentu koristi pojam nauka o upravljanju (Management Sciences). Te metode i tehnike u menadžmentu odnose se na informatiku, matematiku, statistiku, ekonometriju, programiranje, teorije igara, teorije uzoraka, teorije verovatnoće, operaciona istraživanja, mrežne modele, stabla odlučivanja itd.

Sve te tehnike imaju i svojih prednosti i svojih nedostataka. Prednosti se odnose na podizanje efikasnosti odlučivanja, na sistemski okvir za rešavanje složenih problema, na racionalnost i tome slično. A nedostaci se odnose na nemogućnost primene u svim situacijama, na nedovoljnu realnost i često uprošćavanje stvarnosti i na nemogućnost zamene i eliminacije ljudskog faktora, posebno u smislu kreativnosti i inovativnosti.

3.5. SISTEMSKI PRISTUP

U novije vreme, pod uticajem razvoja novih savremenih naučnih disciplina, posebno kibernetike i teorije sistema, razvija se sistemski pristup menadžmentu. Sistemski pristup menadžmentu ne bavi se delovima organizacije nego organizacijom kao jedinstvenim sistemom, sastavljenim od međusobno povezanih delova. Tako je organizacija ne samo

jedna celina, nego je i deo prirodnog, društvenog i političkog okruženja.

Ovaj pristup se u svojoj osnovi temelji na teoriji sistema. Tu se preduzeće posmatra kao složeni dinamički sistem koji se sastoji iz više među sobom povezanih i zavisnih podsistema i elemenata, a koji se opet nalaze u tesnoj vezi sa okolinom. Sistemski pristup predstavlja savremeni naučni pristup fenomenu preduzeća, koji se određuje kao kompleksan sistem u kome dominiraju tehnički, organizacioni i institucionalni podsistemi.

Tehnički podsistem se odnosi na proizvodnju i distribuciju proizvoda ili usluga, ali i na istraživanje i razvoj, finansije, marketing i tako redom.

Organizacioni podsistem se odnosi na koordinaciju i integraciju obavljanja procesa rada u okviru organizacionih delova i poslovnih funkcija.

Institucionalni podsistem je povezan sa aktivnostima organizacije u odnosu na okruženje.

Osnovni elementi svakog sistema su ljudski, materijalni, finansijski, informacioni. Osnovni elementi su vezani za odgovarajuće tehnike i upravljačke veštine, za proizvode i usluge i na kraju za informacije o rezultatima i stanju organizacije u okruženju.

Neki od osnovnih elemenata teorije sistema ušli su i u terminologiju menadžmenta. Po Stoneru (Dž. A. F. Stoner, 2000: 40-41, 39), sistem čine: podsistemi, kao delovi ukupnog sistema; sinergija, što znači da je celina veća od zbira njenih delova, što, opet, u organizacionom smislu znači da se međusobnom saradnjom ostvaruje veća saradnja; otvoreni i zatvoreni sistemi, pri čemu se otvorenost odnosi na međusobnu povezanost sa svojim okruženjem, a zatvorenost na nesaradnju sa svojim okruženjem; granice sistema, koje se odnose na to da svaki sistem ima granicu koja ga odvaja od okruženja; tokovi, što znači da svaki sistem ima svoj tok, i to informacija, materijala i energije; i povratne informacije, pri čemu se informacije o rezultatima rada vraćaju pojedincima.

Postoji veliki broj predstavnika ove teorije menadžmenta. U literaturi se kao jedan od najznačajnijih pominje Herbert Sajmon (Herbert A. Simon), koji se bavio pitanjima upravljanja u državnoj administraciji. Isto tako, pominje se i doprinos Džordža Homansa (George Homans), koji je sisteme podelio na eksterne i interne, ali i značaj Pola Lourensa i Džeja Lorša (Paul Lawrence and Jay Lorsch, 1969: 32, 40), za koje struktura organizacije zavisi od stope promena faktora u okruženju, od raspoloživih informacija i od vremena od donošenja odluke do preuzimanja odgovarajuće akcije.

Sistemi pristup u menadžmentu ima veliki značaj, iako je pojedinac opet potisnut u drugi plan. Jer, proučava se organizacija kao celina i to kroz interdisciplinarni pristup. U stvari, sistemi se proučavaju na različitim nivoima; omogućeno je razumevanje odnosa celine i delova; primenjuje se analiza promene jednog sistema i mogućeg uticaja na druge elemente, ali i ceo sistem; ukazano je na vezu okruženja i organizacije. Međutim, i pored toga, ovaj koncept nije moguće u potpunosti u praksi primeniti.

3.6. SITUACIONI PRISTUP

Situacioni pristup (ili pristup neizvesnosti, ili teorija kontigencije) nastaje uporedo sa promenama u okruženju organizacije. Pristup polazi od toga da ne postoji „najbolji način”, nego da način upravljanja zavisi od konkretne situacije i konkretnih uslova. To znači da će, ako je okruženje relativno stabilno, i poslovne operacije i performanse organizacije biti lako predvidljive, i obrnuto.

Koreni situacionog pristupa mogu se naći u prošlosti. Dativaju još iz dvadesetih godina 20. veka, iz vremena kada je Meri Parker Follet (Mary Parker Follett) definisala tzv. zakon situacije (Law of the Situation), po kome su menadžeri permanentno morali da analiziraju specifične okolnosti u kojima se njihove organizacije nalaze i da u skladu sa tim definišu koncepte upravljanja.

Istraživanje Džoa Vudvord (Joan Woodward, 1965, 41) je na neki način dovelo do situacionog pristupa. Naime, njenim istraživanjem je obuhvaćeno oko 100 britanskih firmi, koje su se među sobom razlikovale po veličini, delatnosti i proizvodnim linijama. U početku je istraživanje pokazalo da nema većih razlika u dobijenim rezultatima između kompanija koje su se pridržavale klasičnih principa i onih koje to nisu. Zato je istraživanje prošireno i na druge moguće faktore od značaja za razlike u performansama. Došlo se do zaključka da je jedan od tih faktora bila i tehnologija koju su organizacije koristile, jer se pokazalo da tehnologija ima izuzetno veliki značaj i uticaj na poslovni uspeh organizacije. Tako je ovo istraživanje poslužilo za razvoj situacionog pristupa. Jer, sve aktivnosti menadžera zavise od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi, tako da ne postoji najbolji način za organizovanje, jer ni svaki način organizovanja nije podjednako efikasan.

Naravno, pošto se okruženje vremenom menjalo, i menadžeri su menjali svoje aktivnosti u skladu sa konkretnom situacijom, pa se javljaju novi pristupi menadžmentu. U tim uslovima, ili na tim osnovama, nastaje i razvija se koncept strategijskog upravljanja.

* * *

Na kraju, može se lako zaključiti da postoji veliki broj škola, teorija, pristupa i shvatanja o upravljanju. Međutim, u poslednje vreme sve više dolazi do integrisanja, spajanja i preplitanja pojedinih pristupa. To je i normalno, jer se granice saznanja sve više pomeraju. Iz tih razloga, razvoj misli o upravljanju i pregled teorija o menadžmentu uglavnom je prikazan hronološkim redom, i bez pretenzije da bude obuhvatan i celovit.

4. PROFESIJA MENADŽERA

Sa porastom značaja menadžmenta kao savremenog metoda upravljanja, porasla je i uloga menadžera kao posebne društvene grupe. Tako su i menadžment i menadžeri neophodni svakom društvu, i to da bi se regulisali ekonomski i drugi društveni procesi koji zahtevaju preuzimanje veoma složene delatnosti upravljanja, delatnosti koju kao svoju isključivu profesionalnu dužnost obavljaju menadžeri.

Pod društvenom delatnošću se u sociologiji podrazumeva svesno usmerena ljudska aktivnost u kojoj se troši psiho-fizička energija da bi se ostvarili određeni efekti na nekom predmetu, na drugim ljudima ili društvenim grupama, ili na nekom delu društvene strukture, a sve sa ciljem zadovoljavanja neke lične ili neke društvene potrebe. Naravno, ljudi, društvene grupe, pa i čitava konkretna društva, imaju razne potrebe. Da bi ih zadovoljili, bave se raznim delatnostima, i to na organizovani način, obavljajući određene društvene delatnosti. Sa razvojem društva menjale su potrebe, tako da su u savremenom društvu one sve složenije, pa njihovo zadovoljavanje zahteva mnogo više energije, znanja, veština i sposobnosti.

Za društvenu delatnost se u savremenoj sociologiji koristi pojam društvena uloga, tako da su društvena delatnost i društvena uloga sinonimi. Društvena uloga je specijalizovana, društveno potrebna i priznata delatnost koju obavlja manji ili veći broj ljudi pod određenim uslovima, koji se uglavnom odnose na društvenu podelu rada u najširem smislu te reči. Vršanjem određenih društvenih uloga zauzimaju se i odgovarajući položaji. Tako se pod društvenim položajem podrazumeva mesto koje pojedinac ili društvena grupa zauzimaju u sistemu raspodele društvene moći, materijalnih i drugih vrednosti, kao i ugleda u društvu. Pri tome se društvena moć shvata uglavnom kao institucionalna.

lizovani sistem nejednakih mogućnosti učestvovanja u donošenju relativno značajnih odluka, a pod društvenim ugledom se podrazumeva društvena ocena vrednosti uloge koju pojedinac ili grupa obavljaju i ocena materijalnih i duhovnih vrednosti kojima oni raspolažu.

Naravno, društvene delatnosti se odvijaju uvek u okviru određenih uslova, koji se obično dele na prirodne i društvene. Prirodni uslovi obavljanja čovekove delatnosti odnose se na geografske, klimatske i druge prirodne činioce koji utiču na čoveka neposredno, ali i posredno na njegov društveni život. Od prirodnih uslova i prirodnih faktora zavisi u velikoj meri postojanje ljudskog društva i njegova prirodna struktura, a u mnogo manjoj meri od njih zavisi globalna organizacija društva, odnosno kakvi će društveni odnosi u njima postojati. Prirodni uslovi su podložni promenama, tako da su te promene posebno povezane sa savremenim društvom. U tom smislu, jedna od osnovnih karakteristika ili obeležja savremenog društva jeste ekološka kriza, kao stanje u kome čovek ugrožava prirodni okvir u kome živi. Stoga su prirodni faktori veoma važni za čovekov društveni život. Međutim, za čovekov društveni život mnogo su važniji društveni uslovi u kojima se ostvaruje društvena delatnost. Ukupnost svih društvenih uslova odnosi se na pojam društvena sredina, koja u sebe uključuje ne samo druge nosioce socijalne aktivnosti, već se odnosi i na sve bitne elemente socijalne strukture, kakvi su, recimo, društveni položaji, grupna i klasna diferenciranost, odgovarajuće vrednosti i na njima zasnovane norme koje utiču na način obavljanja određene delatnosti, organizaciona struktura i tome slično. Prirodne okolnosti i društveni uslovi nalaze se u međusobnom odnosu, tako da pod relativno povoljnim prirodnim okolnostima društveni uslovi obično stupaju u intenzivnije dejstvo i od njih zavisi kako će ljudi obavljati delatnosti u društvu.

Delatnost koju obavljaju menadžeri kao društvena grupa izuzetno je značajna za savremeno društvo. U strukturi svakog društva, menadžeri se sa sociološkog stanovišta – pod uslovom da se pod pojmom društvena struktura podrazumeva jedan relativno stabilan sistem odnosa između društvenih delatnosti, društvenih odnosa, društvenih grupa, institucija i organizacija – mogu proučavati na različite načine, tako da se menadžeri mogu analizirati kao deo opšte strukture svakog društva, i to kao društvena grupa u kojoj je izvršena podela rada ili je određena hijerarhija društvenog položaja. Sociološka analiza se može vršiti i na konkretniji način, u smislu istraživanja posebnih svojstava klasne strukture u raznim tipovima društva u kojima menadžeri obavljaju svoju delatnost. Naravno, sociološka analiza menadžera kao društvene grupe može se izvršiti u okviru strukture svakog konkretnog društva.

Menadžeri kao društvena grupa nisu samo deo opšte strukture društva. Oni su deo i ekonomske, demografske, profesionalne i klasno-slojne strukture, kao posebnih oblasti društvenog života. Kao profesionalni upravljači, menadžeri zauzimaju, u zavisnosti od tipa društva, odgovarajući društveni položaj. Pošto pripadaju upravljačkim strukturama koje funkcionišu po vertikalnom hijerarhijskom principu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju svoje mesto u sistemu raspodele materijalnih i drugih vrednosti (bogatstva), društvenog ugleda (prestiza) i društvene moći (vlasti).

Pošto su menadžeri kao društvena grupa prisutni u više različitih posebnih struktura, najčešće se posmatraju u okviru klasno-slojne i profesionalne strukture društva.

U klasno-slojnoj strukturi društva nekadašnja formalna podela na klase i socijalne slojeve ne zadovoljava potrebe savremenog građanskog društva. Zato građanski sociolozi sve više insistiraju na jednoj više neformalnoj podeli, koja polazi od vlasništva, zanimanja, društvenog statusa i uticaja, od stila života, načina života, obrazovanja i znanja. U tom smislu je i nekadašnja klasna struktura društva zamenjena socijalnim rangom ili socijalnim statusom, pa se društvena slojevitost analizira kroz postojanje društvenih slojeva. Tako se socijalna stratifikacija određuje kroz postojanje viših, srednjih i nižih slojeva, ili kao postojanje međuslojeva.

Inače, društveni status ili rang se dobija rođenjem ili se stiče u samom društvu. Faktori koji utiču na društveni status, pa time i društveni položaj, jesu: zanimanje, lične sposobnosti, imovina i prihodi, autoritet, moć, stil života i drugo. Zanimanje je možda najadekvatniji kriterijum za ocenu društvenog statusa pojedinca.

Među sociolozima nema visokog stepena saglasnosti o tome koliko socijalnih slojeva postoji u savremenom društvu. Međutim, analitički je ipak najprihvatljivija podela društva na niži, radnički, srednji i viši sloj, pri čemu svaki sloj ima svoje podslojeve koji su u svakom društvu različiti.

Zanimanje, po većini autora, predstavlja najadekvatniji kriterijum po kome se može oceniti društveni status pojedinca. Menadžeri, kao socio-profesionalna grupa, u profesionalnoj strukturi društva stoje, sasvim sigurno, na vrhu profesionalne stratifikacije. Menadžeri imaju prednost nad ostalim profesijama jer imaju zavidan nivo obrazovanja, visoke prihode, ugled i statusni položaj u društvu, kao značajna profesionalna društvena grupa koja se bavi upravljanjem.

U sociologiji se pod profesijom podrazumevaju društvene grupe koje čine ljudi koji se bave istim zanimanjem. Znači, osnov okupljanja

ljudi u profesije jeste zanimanje (odnosno jedan od oblika društvene uloge). Pod zanimanjem se podrazumeva skup istih ili sličnih poslova, odnosno delatnosti. Osnovne karakteristike zanimanja, po Danilu Ž. Markoviću (D. Ž. Marković, 1999: 285, 42) su sledeće:

- da je specijalizovana delatnost, koja čini posebnu celinu u okviru postojeće društvene podele rada i koja je tako razgraničena od drugih društvenih delatnosti,
- da se obavlja relativno trajno i na ustaljen način,
- da je osnovni, ili najčešći izvor prihoda kojim se obezbeđuje egzistencija i društveni položaj, i pojedinca i grupe,
- da iziskuje posebno znanje, obrazovanje i veštinu.

Nastanak zanimanja, pa tako i profesija kao društvenih grupa koje ih obavljaju, povezan je sa razvojem proizvodnih snaga i prateće društvene podele rada. Naravno, vremenom su neka zanimanja nestajala, a nova su nastajala. Recimo, prema Zoranu Đuričiću (Z. Đuričić, 1994: 170, 43), u Engleskoj je 1841. godine bilo registrovano 431 zanimanje, tačno sto godina kasnije u rečniku Američkog statističkog biroa nabrojano je 25.000 zanimanja, a prema registrima komiteta Ujedinjenih nacija devedesetih godina prošlog veka zabeleženo je blizu 300.000 zanimanja.

U današnjoj terminologiji koriste se sve više termini posao i karijera. Ljudi u svom radnom veku, po pravilu, obavljaju više od jednog posla. Tako, recimo, savremeni prosečni Amerikanac radi na više od osam poslova (Collins; 1993: 80, 44). Ukupnost svih tih poslova, koji su, uglavnom, na jedan sistematski način povezani, predstavljaju karijeru. Inače, karijera se određuje kao evolutivni redosled radnog iskustva nekog pojedinca u datom periodu (Arthur, M. B., Hall D. T.; Lawrence, S. 1989: 7, 45). Karijera je iz tih razloga veoma bitna za svakog pojedinca, pa se upravljanju karijerom pridaje poseban značaj. Naime, upravljanje karijerom podrazumeva proces razvijanja menadžerove stručnosti i kompetentnosti, pa u tom smislu praksa poznaje više metoda upravljanja. Najpoznatiji metodi upravljanja karijerom su:

- Metod mentorstva podrazumeva način razvijanja karijere menadžera pod nadzorom odgovarajućeg mentora, a koji funkcioniše po principu „one-to-one relationship”, što znači da je jedna osoba zadužena za razvoj karijere neke druge osobe. Inače, relacija „one-to-one” se može uspostaviti na tri načina:

a. ličnim izborom mentora, kada menadžer čija se karijera razvija bira mentora po svom izboru, pri čemu, po pravilu, izabrani mentor

predstavlja uzor menadžeru. Ovo je iz tih razloga veoma uspešan metod.

b. ličnim izborom „vice” menadžera, kada mentor bira svog naslednika u poslu i tako razvija njegovu karijeru. Ovo je manje uspešni metod od prethodnog, jer funkcioniše po principu odnosa između nadređenog i podređenog, pri čemu je podređeni stalno izložen određenom strahovanju od ocenjivanja, ali i ograničavanja inicijative i kreativnosti.

c. ličnim izborom saradnika, pod kojim se podrazumeva međusobna saradnja između dva menadžera istog hijerarhijskog, ali različitog funkcionalnog delokruga na obavljanju zajedničkih poslova i podeli odgovornosti za njihovo obavljanje.

– Metod „pobočne karijere” podrazumeva stvaranje povoljnih prilika kako bi se radilo više poslova i kako bi se došlo do višeg hijerarhijskog nivoa.

– Metod centralizacije organizacione strukture preduzeća podrazumeva napredovanje u poslu koje je uslovljeno reorganizacijom, a ne stvarnom stručnošću menadžera.

– Metod rane promocije menadžera podrazumeva neplanirani sticaj raznih povoljnih okolnosti u kojima menadžer dobija priliku da obavlja više različitih poslova odjednom.

– Metod decentralizacije organizacione strukture podrazumeva realizovanje novih ideja koje menadžer ima u okviru postojeće organizacione strukture preduzeća, a u skladu sa tim podrazumeva i veću odgovornost za nove poslove.

– Metod novčane pomoći (ili metod „isplate” kadrova) podrazumeva da se menadžerima dodeljuje odgovarajuća novčana pomoć kako bi razvili sopstveni biznis i osnovali svoje preduzeće.

– Metod koncentrisane radne nedelje podrazumeva smanjenje broja radnih dana u nedelji i produžavanje dnevnog radnog vremena, čime se stvaraju mogućnosti za bavljenje drugim poslom (the „business second”) i gde se mogu realizovati nove ideje, pošto u preduzeću za to ne postoje uslovi.

– Metod timskog rada podrazumeva formiranje timova menadžera koji se sastoje od menadžera različitih hijerarhijskih nivoa i različitih

čitih funkcionalnih područja, u cilju rešavanja konkretnih problema. Ovo je veoma uspešan metod razvijanja karijere.

Pošto je rad veoma važan u čovekovom životu i pošto čovek provodi dosta vremena na radu, veoma je važno znati izabrati pravu profesiju. Izbor profesije zavisi od raznih faktora. Međutim, ipak se izdvajaju oni faktori koji ukazuju na to da se pri izboru profesije biraju oni poslovi koji su u skladu sa karakternim osobinama određene ličnosti. Takav stav zastupaju Četman (Chatman) i Holand (Holland, J. L., 1985: 15, 46). Izbor profesije vrši se i na osnovu predstave koju ljudi imaju o sebi, ali i o tipičnom radniku na tom poslu. Takvo mišljenje izneli su Mos (Moss) i Friz (Frieze). Isto tako, posao se može birati i u skladu sa verovanjem da će određeno zanimanje opstati u budućnosti, ili će biti popularno, ili će biti perspektivno (primer 4).

Primer 4. Profesije budućnosti

1. Specijalisti za kreiranje kompjuterskih aplikacija za specifične poslovne potrebe
2. Menadžeri bazama podataka
3. Administratori LAN
4. Menadžeri za telekomunikacije
5. Predavači o raznim kulturama
6. Predavači za obučavanje radnika
7. Administratori škola
8. Ekološki konsultanti
9. Porodični lekari
10. Porodične medicinske sestre
11. Medicinske sestre lekara opšte prakse
12. Fizikalni terapeuti
13. Menadžeri različitostima
14. Ekološki menadžeri
15. Menadžeri za ljudske resurse
16. Propagandisti za 50-plus
17. Menadžeri za brigu o radnicima
18. Agenti za iznajmljivanje radnika.

Izvori: Džerald Grinberg i Robert A. Baron: Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd, 1998., str. 205-206.

Znači, vreme koje dolazi nosi sa sobom i nova zanimanja. Sasvim normalno, jer dolazi vreme digitalne ere, u kojoj će se u skladu sa novom informativnom tehnologijom posebno ceniti poslovi koji su povezani sa kompjuterima. Tako, recimo, biro za statistiku radne snage procenjuje da će do 2005. godine biti posla za 317000 novih programera za kompjutere i da će se zabeležiti rast od 79% potražnje za specijalistima za analizu sistema (Grinberg, Baron, 1998: 205, 47). U tom smislu, menadžeri će sasvim sigurno imati posla, iako je menadžment kao metod upravljanja krajem 20. veka polako počeo da odumire (Mića Jovanović, 2003: 305, 48).

4.1. RAD MENADŽERA

U savremenom svetu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju značajan društveni položaj u strukturi društva. Njihove delatnosti su veoma složene i kompleksne, tako da predstavljaju, prema Piteru Drakeru (Peter Drucker, 1980: 139, 49), jedan od najvažnijih resursa savremenih organizacija.

Menadžeri upravljaju organizacijama i poslovima preko drugih ljudi, koje usmeravaju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Oni su u okviru organizacije odgovorni za organizacione rezultate, zato što definišu ciljeve, određuju načine za njihovo ostvarivanje i utiču na one koji u organizacionoj strukturi preduzeća zauzimaju podređen položaj, tako da menadžeri planiraju, organizuju, vode i kontrolišu aktivnosti svih članova organizacije. U tom smislu, od njih i njihovog rada u velikoj meri zavisi uspeh ili neuspeh neke organizacije, opstanak ili razvoj preduzeća. Dakle, menadžerski posao je veoma složen.

Složenost menadžerske delatnosti zahteva interdisciplinarni pristup u istraživanju. U tom smislu, prema nekim autorima (W. Newman, E. K. Warren, A. Mc. Gill, 1987: 30, 50), menadžerske delatnosti obuhvataju najmanje četiri dimenzije. To su: aktivnosti, odnosno faze menadžment procesa, koje obuhvataju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu; razvoj misli o upravljanju, čime je obuhvaćeno poznavanje osnovnih dostignuća najvažnijih pravaca i pristupa menadžmentu; eksterni uticaji iz okruženja, kakvi su društveni pritisci, strategija kao reakcija na potrebe konkurenata i zahteve potrošača, politički uticaji, ekonomska situacija, finansijski faktori i tome slično, i interni faktori iz organizacije, kakvi su organizaciono ili korporativno ponašanje, kultura, sistem informisanja, međuljudski odnosi, lične vrednosti, etičke vrednosti i norme organizacije itd.

Svi ovi faktori značajno utiču i bitno određuju menadžerski posao, tako da se odgovor na pitanje „šta to, u stvari, rade menadžeri”, može tražiti u fazama procesa menadžmenta. U tom smislu, Anri Fejo je identifikovao pet osnovnih aktivnosti koje čine suštinu menadžmenta. Te aktivnosti su: predviđanje i planiranje, organizovanje, naređivanje, koordinacija i kontrola.

Piter Draker, čiji je doprinos razvoju menadžmenta izuzetno značajan – jer je isticao da menadžment predstavlja poseban posao u okviru organizacije koji se veoma razlikuje od svih drugih poslova, jer je formulisao koncept upravljanja putem ciljeva, jer je ukazao na potrebu uvođenja pojma strategija i to iz vojne terminologije u poslovnu praksu, čime je izvršio razlikovanje strategijskih i operativnih odluka, jer je formulisao koncepte efikasnosti i efektivnosti, jer je ukazao na izuzetno veliki značaj inovacija i preduzetništva, jer je vizionarski ukazao na buduće trendove u razvoju menadžmenta – video je delatnost menadžera kao ukupnost pet aktivnosti. To su: planiranje, koje se odnosi na utvrđivanje ciljeva organizacije i na moguće načine kako bi se ti ciljevi ostvarili, pri čemu se od menadžera u ovoj fazi zahteva sposobnost da dobro izbalansira želje i mogućnosti, i to ne samo u sadašnjosti nego, što je i mnogo važnije, u budućnosti; organizovanje, koje se odnosi na analizu aktivnosti, pošto menadžeri moraju jasno da definišu posao, da izvrše podelu rada i grupišu poslove prema srodnosti u radne ili organizacione celine jer se tako konstituiše odgovarajuća organizaciona struktura; integrisanje, koje se odnosi na grupu aktivnosti menadžera u smislu motivisanja i komunikacije, pošto oni moraju da stvaraju timove sa različitim zadacima i odgovornostima, da integrišu njihove sposobnosti i energiju, što zahteva veliko znanje i veštinu menadžera; merenje, koje se u stvari odnosi na aktivnosti kontrole, pri čemu se za efikasnost kontrole zahteva definisanje standarda, nakon čega se vrši merenje, pa poređenje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima i preduzimanje mera korektivne akcije, a za to su zaduženi menadžeri; i razvoj, koji se odnosi na ukupnost mera, edukacije i inovacije znanja u smislu profesionalnog razvoja zaposlenih, kao i svih nivoa menadžera.

Veliki doprinos analizi menadžera kao društvene grupe i profesije menadžera dao je i Henri Minzberg, koji je proučavajući određene ustaljene stavove u literaturi, a nazvao ih je folklor, i određene konkretne činjenice, a nazvao ih je fakta, istakao da u menadžerskom poslu postoje četiri folklora i četiri fakta.

Prvo. Folklor se odnosi na unapred definisani plan aktivnosti menadžera, jer se smatra da su oni sistemski planeri. Fakta su da menadžeri ne rade baš sistemski, jer obavljaju veliki broj izuzetno različitih

poslova, obavljaju ih u delovima a ne kao celinu i obavljaju ih sa puno prekida i u diskontinuitetu.

Drugo. Folklor se odnosi na shvatanje da menadžeri ne moraju da obavljaju više dužnosti odjednom da bi im ostalo više vremena da planiraju aktivnosti i rešavaju strategijska umesto operativnih pitanja i problema. Fakta su drugačija, jer je u praksi menadžerski posao pun različitih dužnosti, u koje se uključuju i rituali, i ceremonije, pregovori, pa lobiranje i povezivanje organizacija sa okruženjem, i tome slično.

Treće. Folklor predstavlja ono shvatanje po kome viši nivoi menadžmenta zahtevaju obilje informacija da bi se obezbedio formalni informacioni sistem. Fakta su drugačija, jer menadžeri se u praksi više okreću neformalnim kanalima komuniciranja, kakvi su usmeni razgovori, telefonski kontakti i sastanci.

Četvrto. Folklor se odnosi na stanovište da je menadžment i nauka i praksa. Fakta, misli se na praksu, to dovode u pitanje.

Nekoliko godina kasnije, Mincberg (H. Mintzberg, 1980: 112, 51) se ponovo vratio na analizu i posmatranje aktivnosti vodećih (top) menadžera, snimajući ih u više firmi i to tokom jedne radne nedelje, pa je zaključio da je menadžerski posao u svojoj suštini nepovezan posao, da je pun različitosti, usitnjenosti i kratkoće, da se odvija kroz usmene kontakte. U tom smislu, Mincberg je otkrio da menadžeri jednu trećinu svog radnog vremena koriste za rad sa saradnicima i podređenima, jednu trećinu za rad sa partnerima izvan organizacije i jednu trećinu za sve druge aktivnosti.

Inače, poseban značaj Mincbergovog istraživanja odnosi se na identifikaciju deset osnovnih uloga koje menadžeri obavljaju. Pod ulogama je podrazumevao skup organizacionog ponašanja povezanog sa odgovarajućim položajem. Po njemu, svaki položaj uključuje veći broj uloga. Tako je sve menadžerske poslove podelio u tri velike grupe, odnosno u tri funkcije. To su:

1. interpersonalne grupe uloga u kojima se odvija komunikacija među ljudima, pa je ova grupa funkcija menadžera direktna posledica autoriteta koji proizilazi iz pozicije menadžera u grupi, tako da u tom smislu razlikuje tri pojedinačne uloge koje menadžeri treba da obave:
 - uloga glave kuće (figurehead), koja se odnosi na obavljanje određenih ceremonijalnih i simboličkih dužnosti, najčešće pravnih i društvenih,
 - uloga lidera (leader), pod kojom se podrazumeva da menadžer mora da vodi sve zaposlene u organizaciji ka određenom cilju,

- uloga onoga koji povezuje (liaison) organizaciju sa spoljnim okruženjem, sa različitim organizacionim delovima ili poslovnim funkcijama u okviru organizacije.
2. informativne grupe uloga koje se odnose na delatnost primanja i davanja informacija u okviru i izvan organizacije i na odlučivanje koje proizilazi iz odgovarajućih i relevantnih informacija, tako da ova grupa obuhvata tri pojedinačne uloge. To su:
- monitor (monitor). Uloga menadžera je da posmatra okruženje i prikuplja sve relevantne informacije ne samo o okruženju, već i o konkurentima, kupcima, dobavljačima i samoj organizaciji. Kanali prikupljanja informacija mogu biti formalni, uglavnom se vezuju za postojeću organizacionu strukturu, i neformalni, pod kojim se podrazumevaju svi ostali načini dolaska do informacija.
 - portparol - spiker (spokesperson). Tu je uloga menadžera da daje informacije o svojoj organizaciji i da je predstavlja u najboljem svetlu.
 - interni davalac informacija (disseminator). Uloga menadžera se odnosi na prenošenje i saopštavanje svih važnih informacija, namera, odluka, predloga i sugestija svim zaposlenim u organizaciji.
3. grupa donošenja odluka koja predstavlja i obuhvata različite aspekte funkcionisanja organizacije u smislu odlučivanja, pa se u skladu sa tim definišu četiri pojedinačne uloge menadžera. To su:
- preduzetnik (entrepreneur). Ovo je uloga menadžera u kojoj se od njega očekuje da kreira takvu klimu i da donosi takve odluke kojima će se afirmisati inovativnost i povećati kreativnost organizacije, koje će dovesti do prilagođavanja novim uslovima, poboljšati performanse i tome slično.
 - alokacija resursa (resource allocator). Značajna menadžerska uloga, jer se odnosi na donošenje odluka u vezi sa bitnim organizacionim resursima kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.
 - pregovarač (negotiator). To je pregovaračka uloga u smislu donošenja odgovarajućih odluka u vezi sa sklapanjem raznih ugovora i sporazuma sa poslovnim partnerima.
 - rešavanje problema (disturbance handler). Menadžerska uloga koja se odnosi na preduzimanje niza značajnih mera kako bi se određeni problemi prevazišli ili rešili.

Međutim, Henri Mincberg je nakon nekih dvadesetak godina, ponovo istražujući istu problematiku menadžerskih aktivnosti, revidirao neke svoje ranije stavove, ističući da različiti stilovi menadžmenta zavise od vrednosti, iskustva, znanja, kompetentnosti, prirode posla i prihvaćenih mentalnih šema. Pri tome je suštinu menadžerskog posla video u preduzimanju akcija, i to direktno, indirektno preko ljudi i pomoću informacija. Direktno se odnosi na akcioni nivo, što znači da menadžeri direktno rade i sami obavljaju neki posao. Takav stil i takvi ljudi se nazivaju „radnicima”. Pomoću ljudi, to je akcioni nivo, što znači da menadžeri rade preko drugih. Takav stil se naziva „liderskim”. Pomoću informacija, to je informacioni nivo, što znači da menadžeri rade na osnovu informacija. Takav stil se naziva „administrativni”.

Proučavanjem menadžerskih aktivnosti bavili su se i drugi autori, kao što su Džon Koter, Fred Luthans, Fejo, Tom Piters, Majkl Porter, Edvard Vrap i mnogi drugi.

Dakle, menadžeri obavljaju složene aktivnosti menadžment procesa koje se odnose na planiranje, organizovanje, upravljanje, kontrolu; na definisanje organizacione strukture koja može da obezbedi realizaciju planiranih ciljeva i zadataka; i na odabir kadrova koji će raditi na izvršavanju planiranih aktivnosti. Isto tako, da bi mogli da rade uspešno, menadžeri moraju da komuniciraju, da primaju i daju informacije, da imaju znanje, ali i intuiciju, osećaj, da precizno definišu politiku, pravila, procedure, postupke, planove, programe i projekte, da misle analitički i konceptualno, da se ponašaju diplomatski, što znači da budu vešti, snalažljivi i fleksibilni, a sve to isključivo zbog donošenja upravljačkih odluka i zbog preduzimanja akcija.

Podela menadžera može se izvršiti na dva načina: po horizontalnoj i po vertikalnoj hijerarhijskoj strukturi organizacije. Kada se menadžeri posmatraju u vertikalnoj strukturi organizacije govori se o nivoima menadžera, a kada se posmatraju u horizontalnoj strukturi, govori se o tipovima menadžera.

Nivoi menadžmenta u bilo kojoj organizaciji zavise od velikog broja faktora. Najvažniji su: veličina organizacije, starost organizacije, organizaciona struktura, broj zaposlenih, priroda aktivnosti organizacije, tradicija, titule menadžera i tome slično. Tako je u svakoj organizaciji moguće razlikovati tri osnovna nivoa menadžera: top menadžere, srednji nivo menadžera i niže menadžere.

Top menadžeri se nalaze na vrhu organizacione hijerarhijske strukture organizacije. Odgovorni su za funkcionisanje celokupne organizacije, definišu ciljeve i strategije za njihovo ostvarenje, upoznaju spoljašnje i unutrašnje okruženje organizacije i donose odluke od značaja

za celinu organizacije. U privrednim organizacijama nazivaju se često i izvršnim direktorima, a kada je u pitanju korporativni vlasnički oblik preduzeća nazivaju se CEO (Chief Executive Officer), mada mogu imati i druga zvanja, kao što su: generalni direktori, članovi upravnog odbora, predsednici, generali, dekani, rektori, kancelari, izvršni potpredsednici, visoki savetnici i tome slično. Oni su najodgovorniji za funkcionisanje svake organizacije i poseduju najveću moć.

Srednji nivo menadžera uglavnom je veza između top menadžera i tzv. prve linije. Najčešće se vezuju za rukovodioce pojedinih radnih i poslovnih jedinica, njihov broj i struktura zavisi od veličine organizacije, odgovaraju top menadžerima, najdirektnije su odgovorni za rezultate rada menadžera nižeg nivoa. U poslednje vreme, mnoge organizacije smanjuju broj srednjih menadžera da bi povećali efikasnost i smanjili troškove u organizaciji.

Niži nivo menadžera, odnosno tzv. menadžeri prve linije, direktno odgovaraju za proizvodnju, vršenje usluga i za zaposlene, odgovorni su da pruže tehničku pomoć, da motivišu zaposlene, da rešavaju operativne probleme i donose operativne odluke. Nekada su se ovi niži nivoi menadžera nazivali supervizorima, šefovima, predradnicima, a danas se nazivaju liderima, ponegde i administratorima.

Inače, svi zaposleni u nekoj organizaciji koji ne obavljaju nikakve menadžerske poslove nazivaju se izvršiocima.

Prema većini autora koji su se bavili istraživanjem menadžmenta, da bi se ostvarili ciljevi i zadaci na svim nivoima menadžmenta potrebna su odgovarajuća znanja, sposobnosti i veštine, uz odgovarajuće iskustvo. Naime, stručna znanja podrazumevaju znanja i sposobnosti za primenu metoda i tehnika u specifičnim oblastima kao što su, recimo, finansije. Domen međuljudskih odnosa podrazumeva sposobnosti i veštine za rad sa ljudima, podsticaje za rad, stvaranje pogodne atmosfere za rad, razvoj grupnog rada i usmeravanje napora za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Konceptualne sposobnosti podrazumevaju shvatanje i poimanje celine poslovanja, kao i definisanje odnosa delova među sobom i sa celinom. Konceptualne sposobnosti se odnose i na razumevanje mesta organizacije na tržištu i njenog odnosa sa ostalim organizacijama.

Podela menadžera po horizontalnoj strukturi vezana je za prirodu odgovornosti menadžera, pa se u tom smislu razlikuju tri osnovna tipa menadžera: funkcionalni, generalni i projektni.

Odgovornost funkcionalnih menadžera vezana je za specifična područja u organizaciji, odnosno za određene organizacione delove u kojima se obavljaju i određene poslovne funkcije. Te funkcije su: operacije (proizvodnja, usluge), marketing, finansije, istraživanje i razvoj,

kadrovi (upravljanje ljudskim resursima), računovodstvo, pravni poslovi, obezbeđenje kvaliteta i tome slično.

Odgovornost generalnih menadžera vezana je za celu organizaciju ili za određeni broj organizacionih jedinica koje se sastoje od više poslovnih funkcija.

Odgovornost projektnih menadžera vezuje se za koordinaciju napora svih zaposlenih iz više poslovnih funkcija i organizacionih delova, a u cilju ostvarivanja specifičnih zadataka u okviru pojedinih objekata.

Znači, menadžeri su potrebni svakom razvijenom društvu, ali su značajni i za ona nerazvijena društva. Ta potreba je evidentna, jer je nužno regulisati ekonomske, ali i sve druge društvene procese. Da bi se to ostvarilo, moraju da postoje menadžeri kao posebna društvena grupa da bi preuzeli tu složenu funkciju upravljanja kao svoju isključivu delatnost.

4.2. LIČNOST MENADŽERA

Osobine ličnosti bitno određuju odnos prema radu, određuju čovekovo ponašanje u procesu rada, kao što je i čovekovo ponašanje određeno uslovima rada, koji opet povratno utiču na njegovu ličnost.

O tome šta je ličnost i šta bi se podrazumevalo pod pojmom ličnosti postoje različita shvatanja. Ta različitost shvatanja u velikoj meri je povezana sa razvojem društva, menjanjem mesta pojedinca u društvu, kao i sa veoma kvalitetnim bogaćenjem njegovog duhovnog sveta i sa progresivnim razvitkom socijalnih funkcija. Tako svaka nauka koja izučava čoveka svoju pažnju usmerava, naravno u skladu sa predmetnim određenjem, na različite uslove i aspekte individualne integriteta, autonomije i aktivnosti. Recimo, u medicini se pod ličnošću podrazumeva ona individua koja, u normalnim okolnostima, svoje postupke kontroliše, koja je sposobna da se orijentiše u prostoru i vremenu, koja se pridržava elementarnih normi higijene. U pravnim naukama, ličnost je nosilac pravnog poretka, građanskih prava i obaveza i kao takva je svesna stepena svoje odgovornosti. U kulturološkim naukama, ličnost je nosilac i potrošač materijalnih i duhovnih vrednosti. U sociološkoj nauci ličnost je proizvod društvenih odnosa u određenoj zajednici, ali je i subjekt društvenog života koji je usvojio norme i vrednosti, što omogućava učešće u kolektivnoj interakciji. Etiku interesuje individua kao moralni subjekt, kao ličnost koja je svesna svoje slobode i kao takva sposobna da odgovori i savesti i dužnosti, da bude časna i dostojanstvena.

na i da ima razvijen osećaj za pravdu. Menadžment interesuje ličnost koja će uspešno voditi menadžment proces i koja će uticati na oblikovanje stavova, vrednosti, mišljenja i opažanja u cilju pravednog odlučivanja i dobrih međuljudskih odnosa.

Međutim, celovitim određenjem ličnosti bavi se psihologija, iako savremena misao sve jasnije ukazuje da je ona nedovoljan okvir za razumevanje ličnosti. Postoji veliki broj određenja ličnosti. Po Olportu (T. Olport, 1969: 154, 52), ličnost je dinamička organizacija onih psihofizičkih sistema unutar same individue koji određuju njeno karakteristično ponašanje i njen karakterističan način mišljenja. Za Nikolu Rota (N. Rot, 1973: 59, 53), ličnost je jedinstvena organizacija osobina koja se formira uzajamnim delovanjem pojedinca i socijalne sredine i tako određuje opšti, za pojedinca karakterističan način ponašanja. Znači, svaku ličnost karakterišu relativno trajne osobine, koje su među sobom povezane i zavisne i koje tako čine jedinstvenu organizaciju ili strukturu. Zato se ličnosti među sobom razlikuju. Inače, osobine ličnosti su celovitost, osobenost i doslednost u ponašanju, tako da se pod osobinama ličnosti ne podrazumevaju samo osobine temperamenta i karaktera, već i sposobnosti i motivi, kao i karakterističan način zadovoljavanja potreba.

Inače, osobine koje čine ličnost formiraju se, pored biološkog nasleđa, i tokom života u socijalnoj sredini u kojoj deluju nasleđeni socijalni uslovi. Biološki faktori koji utiču na razvitak ličnosti su nervni sistem, endokrini sistem i telesna konstitucija. Ovi faktori su, pre svega, određeni ili uključuju nasleđe, pa kao takvi imaju značaja za formiranje ličnosti. Međutim, mnogo veći značaj za formiranje ličnosti ima uzajamni uticaj nasleđa i sredine. Jer, određene nasleđene dispozicije pod uticajem sredine mogu biti potisnute, ne moraju se uopšte pojaviti, a mogu se čak i zameniti. Tako svaka sredina na specifičan način pogoduje formiranju određenih osobina. U socijalnoj sredini se pojedinac razvija i formira kao ličnost. To je proces socijalizacije. Veliki je broj raznih vrsta socijalnih faktora od kojih zavisi formiranje ličnosti. Ali, u literaturi se najčešće pominju: porodica i porodični uslovi, škola, grupa vršnjaka, rođaci i poznanici, istaknute ličnosti u društvu, brak i odnosi u braku, zanimanje, poslovni odnosi, materijalno stanje, socijalni položaj, klasno-slojna pripadnost, društveno-ekonomski sistem i kultura.

Od osobina ličnosti zavisi i čovekovo ponašanje na radu. U tom smislu, ponašanje ličnosti u radnoj sredini treba posmatrati kao ponašanje ličnosti koja samostalno razmatra svet na osnovu svog subjektivnog iskustva (samosvest), koja omogućava zadržavanje svoje individualnosti i onda kada se traži uniformnost (subjektivnost) i kada je dosledna u svom ponašanju (integritet). A na osnovu oblika ponašanja i

njegovih psihičkih osobina stvorena je tipologija ličnosti. Pojam tipa obuhvata sistem osobina koji se može razlikovati od drugih sistema, a razlikovanje određenog broja tipova u koje se pokušavaju svrstati sve osobe ili deo osoba naziva se tipologijom. Tako tipologije obuhvataju dva ili više razlikovanih tipova.

Jedna od prvih tipologija ličnosti je Hipokratova, koju je kasnije dopunio Galen, koji razlikuje kolerički tip (karakterišu ga intenzivna osećanja, odlučnost, razdražljivost, sklonost ka agresivnom ponašanju), sangvinički tip (karakterišu ga brza promena raspoloženja sa izraženom sklonošću ka vedrom raspoloženju, uz površnost emocija), flegmatik (karakterišu ga retko i sporo reagovanje, teško ispoljavanje ionako slabih osećanja, nepokretljivost, ali staloženost), melanholik (karakterišu ga retke reakcije, uz dominaciju dugotrajnih i intenzivnih osećanja tuge i zabrinutosti). Slede tipologije Krečmara i Šeldona, koji su razlikovane tipove svrstavali u zavisnosti od telesnih karakteristika i Jungova tipologija, koji je razlikovanje pojedinaca našao u određenim psihičkim funkcijama, odnosno u osnovnim načinima reagovanja ličnosti. Tako je ličnosti podelio na ekstrovertni tip (karakterišu ih okrenutost prema spoljašnjem svetu, drugim ljudima, prema stvarnosti) i introvertni tip (karakterišu ga okrenutost prema sebi).

Treba još napomenuti da na odnos prema radu značajno utiču i međuljudski odnosi, organizacija rada i oblik rukovođenja. Utiču i menadžment kao metod upravljanja i menadžeri kao društvena grupa.

Da bi jedan menadžer bio uspešan, odnosno da bi uspešno obavljao sve upravljačke uloge i zadatke, pored znanja i sposobnosti mora da poseduje i odgovarajuće osobine ličnosti. U literaturi se navodi veliki broj osobina koje su izuzetno značajne i koje karakterišu uspešnog menadžera. Tako se najčešće navodi da dobar menadžer treba da bude:

- vredan i radan, što bi značilo da njegov rad mora da bude uzor svim članovima organizacije;
- inteligentan, što znači da poseduje one intelektualne sposobnosti koje će mu omogućiti da brzo uči i brzo se prilagođava promenama;
- pošten i pravičan, jer će tako najlakše steći autoritet kod svojih saradnika;
- energičan i ambiciozan, da bi mogao da istraje kad naiđe na teškoće i odlučan da ostvari postavljene ciljeve;

- fleksibilan, da bi se brzo i na pravi način prilagodio novonastalim okolnostima u okruženju;
- kreativan i maštovit, što znači da mora biti otvoren prema novim idejama, i sposoban da podnese teret konkurencije i uvek ponudi nešto novo;
- optimista, sa pozitivnim stavom i pozitivnom energijom, i prema drugim ljudima i prema životu uopšte;
- jaka i stabilna ličnost, da pomogne da se brojni problemi savladaju, da se ničega ne plaši, da veruje u sebe, u druge ljude i u odluke i akcije koje preduzima;
- komunikativan, jer se uspešna komunikacija često postavlja kao jedan od odlučujućih faktora za uspešnost menadžera.

Naravno, ove, ali i druge osobine menadžera veoma su značajne za uspešnost menadžment procesa jer one, sasvim sigurno, utiču na oblikovanje stavova, vrednosti, mišljenja i opažanja, na dijagnozu, što sve ukupno bitno određuje način donošenja odluka i preduzimanja odgovarajućih akcija.

Kada se razmatraju sve navedene osobine koje uspešan menadžer treba da poseduje, postavlja se i logično pitanje: da li postoji ličnost koja sve te osobine zaista poseduje?

5. GLOBALIZACIJA I MENADŽMENT

5.1. SOCIOLOŠKI PRISTUP GLOBALIZACIJI

Globalizacija, kao nužan i neminovan društveni proces ujedinjavanja i objedinjavanja čovečanstva u jedno jedinstveno svetsko društvo, međusobno uslovljeno i povezano u globalno ekonomsko, političko i kulturno prostranstvo, predstavlja jedan od najznačajnijih procesa savremenog civilizacijskog razvoja. Naravno, kao istorijska i civilizacijska zakonitost u razvoju ljudskog društva, globalizacija sa sobom donosi brojne promene i mnoge protivrečnosti i probleme koji su u vezi sa geografskim, nacionalnim, ekonomskim, rasnim, religioznim i egzistencijalnim ograničenjima, različitostima i raznovrsnošću. Znači, globalizacija kao zakonit proces u razvoju društva nije jednoobrazan proces ujedinjavanja, jer ona to ne može ni biti u uslovima savremene civilizacije u kojoj postoji, prepliće se i dodiruje, ali i prožima više posebnih civilizacija.

Proces globalizacije je početkom trećeg milenijuma doveo čovečanstvo do raskršća, a naučna i stručna javnost se našla pred izazovom rešavanja značajnih i složenih problema, koji mogu uticati na život pojedinih naroda, opstanak pojedinih država, na očuvanje samobitnosti pojedinih naroda i država unutar njih, na njihov nacionalni i posebno kulturni identitet. Sve te promene i problemi zahtevaju proučavanje, analiziranje, tumačenje i predviđanje mogućih posledica koje se mogu pojaviti u civilizacijskom razvoju ljudskog društva. Jer, globalizacijom su obuhvaćeni svi institucionalni oblici i skoro sve sfere društvenog života. Naime, globalizacija je poslednjih decenija prošlog veka, zahvaljujući novoj tehnologiji, komunikaciji, ali i novoj ekonomiji, nametnula svetu nova pravila, nove sadržaje, nove dimenzije i nova znanja. Time je, u stvari, otpočeo proces oblikovanja nove budućnosti u svim sferama društvenog života, od ličnog, porodičnog, profesionalnog, pa do političkog i kulturnog. Tako je globalizacija obuhvatila politiku i političke institucije, pravo i pravnu regulativu, kulturu i poslovnu kulturu, tehnologiju, komunikaciju, medije, stil i način života, zaštitu prirodnog okruženja, kvalitet života, ljudska prava, rad i uslove rada, menadžment, zdravstvo, bezbednost, sistem vrednosti i moralna i etička načela savremene civilizacije.

Globalizacija je u civilizacijskom razvoju ljudskog društva veoma složen, neravnomeran, izrazito protivrečan i dugoročan proces. To je

proces o kome u nauci postoje bitno različiti pristupi i shvatanja, bitno različita tumačenja i, sa civilizacijskog stanovišta, protivrečna i kontroverzna objašnjenja. To je proces o kome različita društva, naravno na različitom stepenu svog razvoja, i različiti politički akteri, naravno u skladu sa svojim ekonomskim interesima i političkom moći, imaju dijametralno suprotne stavove. Stoga u procesu globalnog ujedinjavanja čovečanstva postoje dve protivrečne tendencije, koje bitno određuju sve međunarodne odnose i kao takve značajno utiču na sve ostale protivrečnosti savremenog društva. Jedna se manifestuje u povezivanju sveta u jednu ekonomsku celinu i rezultat je razvoja moderne tehnike i tehnologije, dok se druga manifestuje u borbi za oslobođenje od svih oblika ekonomske i političke zavisnosti, kao i za ostvarivanje prava na slobodni nacionalni i kulturni razvoj. U tim uslovima veoma prisutne i izražene podele sveta na razvijene i nerazvijene zemlje, i u uslovima dubokog nesklada između postignutog stepena razvoja materijalnih proizvodnih snaga i progresivnih političko-ekonomskih i socijalnih zahteva, globalizacija traži načine i puteve da postane progresivan proces u budućnosti čovečanstva i da postane novi pozitivni civilizacijski znak ove epohe.

Globalizacija je relativno nov pojam u naučnim i stručnim raspravama i razmatranjima o pojavama u savremenom društvu. Termin globalizacija se posebno koristi u političkoj komunikaciji, a pojavljuje se i u publicistici, novinarstvu i kolokvijalnoj upotrebi. Inače, termin „globalizacija” zamenio je izraz „međunarodni”. Ta zamena reči nije bila samo semantičke, već i suštinske prirode. Terminom međunarodni označavao se odnos između suverenih država, dok termin globalizacija polazi od čoveka kao člana jedne jedinstvene svetske zajednice i odnosi se na ujedinjavanje čovečanstva u jedno jedinstveno svetsko društvo. Kao relativno nov pojam, određeno tehničko značenje je dobio tek poslednjih decenija prošlog veka, tako da termin globalizacija ulazi u upotrebu 70-ih i 80-ih godina 20. veka da bi označio proces ujedinjavanja čovečanstva (Danilo Ž. Marković, 2000: 18, 87). Međutim, i mnogo ranije se govorilo o ujedinjavanju čovečanstva kroz svetske integracione procese, o problemima koji imaju globalni ili planetarni karakter, o mondijalističkim ili internacionalističkim stavovima i programima (Mihajlo Marković, 1999: 20, 88). U tom smislu je ideja o jedinstvenom svetu bez državnih granica stara, pa se njena geneza može pratiti još od antičkog kosmopolitizma, preko rimske imperijalne misli, sve do novovekovnih utopija i projekata komunizma, internacionalizma, savremenog mondijalizma i neoimperijalizma. Uvođenje termina globalizacija u upotrebu ipak se vezuje za onaj period u razvoju društva koji je sledio nakon real-socijalizma, hladnog rata i stvaranja unipolarnog sveta.

Globalizacija postaje predmet naučne obrade, posebno nakon Planetarnog zasedanja TK u Vašingtonu 1984. godine (Smilja Avramov, 1998: 75, 89), kada su vlada SAD, MMF i Svetska banka osnovali Vašingtonski konsenzus, poznat kao program reformi. U stvari, Vašingtonski konsenzus predstavlja niz tržišno orijentisanih principa kojima američka vlada i međunarodne finansijske institucije nameću zavisnim društvima stroge mere i programe za strukturalno prilagođavanje. Predviđena pravila se odnose na liberalizaciju trgovine i finansija, slobodno tržišno formiranje cena, zaustavljanje inflacije i sprovođenje privatizacije. Stoga, odluke onih koji nameću takav „konsenzus” neminovno imaju najveći uticaj na globalni poredak u svetu (Noam Čomski, 1999: 20, 90).

Od pojave termina globalizacija pa sve do današnjih dana, razumevanje ovog pojma još uvek nije ujednačeno, pa se zato stalno javljaju i nova tumačenja. Pod globalizacijom se podrazumeva stvaranje jedinstvenog ekonomskog i političkog prostranstva, kretanje naroda unutar i između kontinenata, trgovina između različitih država koje se nalaze na velikim udaljenostima, odnosi se i na velike svetske religije nastale tokom seoba naroda i na širenje tehnologije (Slobodan Pokrajac, 2002: 47, 91), a označava i povećanje međunarodnog udela u trgovini robom, rast transnacionalnih kompanija, porast direktnih inostranih investicija i porast brzine i obima finansijskih transakcija (Egon Macner, 2003: 152, 92). Ipak, reč globalan se najčešće primenjuje za objašnjenje skupova različitih dimenzija i struktura, kao što su nacija, grupa nacija ili čitav svet (Fransoa Peru, 1986: 14, 93).

U sociološkoj literaturi nema mnogo definicija globalizacije. Međutim, u ruskoj sociološkoj enciklopediji (Ruska sociološka enciklopedija, 1998: 95, 94), globalizacija se određuje kao stalno rastući i razvijajući proces međusobnog povezivanja različitih faktora međunarodnog značaja, pri čemu se misli na tesne ekonomske i političke veze i na kulturne i informacione promene u društvenoj delatnosti raznih država. Jedan od najznačajnijih faktora globalizacije jeste ekonomski faktor, koji se ispoljava kroz transnacionalne korporacije i koji stvara nove istorijske uslove za ostvarivanje svojih interesa, delujući istovremeno u mnogim državama. Poznati engleski teoretičar globalizacije Entoni Gidens, predvodnik tzv. teorije trećeg puta, globalizaciju definiše kao intenzifikaciju društvenih odnosa na svetskom planu, koja povezuje udaljena mesta tako što lokalna zbivanja uobličavaju događaji koji su se odigrali kilometrima daleko, i vice versa (Enton Gidens, 1998: 69, 95). Teoretičar Held ističe da je globalizacija proces (ili niz procesa) koji obuhvata preobražaj prostorne organizacije društvenih odnosa i transakcija – određenih njihovim obimom, intenzitetom, brzinom i učinkom

– stvarajući transkontinentalne tokove i mreže delovanja (D. Held, 1999: 16, 96). Naravno, postoje i drugi pristupi globalizaciji koji, kao i ovi, ne sadrže pojmovno određenje globalizacije, nego mnogo više ukazuju na elemente ili aspekte koje bi takva definicija trebala da sadrži. Isto tako, većina pristupa je ideološki obojena. Ipak, u definisanju dominira stav da je globalizacija proces sve većeg prožimanja i povezivanja različitih država, njihovih ekonomija, kultura, pravnih sistema, medija, ali i brojnih sfera društvenog života. Tako se *globalizacija može odrediti kao proces stvaranja jedinstvenog ekonomskog, političkog i kulturnog prostranstva, sa mnogim protivrečnostima.*

Kao savremena društvena pojava, nastala ujedinjavanjem čovečanstva u jedno jedinstveno svetsko društvo, globalizacija je posledica razvoja tehnologije, proizvodnih snaga, razvoja sredstava komunikacija i nove podele rada koja je ovaj razvoj pratila. U takvom procesu, nacije su bile neminovno upućene na saradnju, i to ne samo u oblasti ekonomskih odnosa, nego i u drugim oblastima društvenog života. Saradnja između nacija odvijala se preko svetskog ekonomskog tržišta, koje je, u stvari, primoravalo nacije da stupaju u međusobne odnose. Međusobni odnosi se uspostavljaju jer proizvodnja prevazilazi nacionalne granice, pošto ne može da podmiri potrebe u sirovinama ili realizaciju u finalnim proizvodima. Nacionalne ograde tada sve više nestaju, a umesto njih nastaje viša forma društvene zajednice, ujedinjuje se na neki način i nastaje „svetsko društvo”, čovečanstvo. U tom jedinstvenom društvu odvijaju se procesi tehnološke i ekonomske povezanosti sveta, formiraju se ekonomske i političke organizacije, uspostavlja se međunarodno pravo i međunarodno-pravni poredak. Međutim, u tako ujedinjenom čovečanstvu postoje i suprotnosti interesa između pojedinih država. Takva borba interesa odvija se u uslovima neravnomernog ekonomskog i tehnološkog razvoja pojedinih zemalja i još uvek prisutne podele sveta na razvijene i nerazvijene, na Sever i Jug. Odvija se i u uslovima nestabilnosti svetske privrede, usporenog privrednog rasta, u uslovima energetske, sirovinske i prehrambene krize. Odvija se i u uslovima političkih kriza, pri čemu su politički događaji krajem prošlog veka, uz izuzetan razvoj savremene tehnologije, bili presudni činioci koji su omogućili ubranu globalizaciju i ubrzaniji proces tranzicije u bivšim socijalističkim zemljama centralne i istočne Evrope. U skladu sa tim promenama savremeno društvo se našlo u dubokoj protivrečnosti između postignutog stepena razvoja tehnologije i progresivnih političkih, ekonomskih i socijalnih zahteva civilizacijskog razvoja društva.

Kao proces stvaranja jedinstvenog ekonomskog, kulturnog i političkog prostranstva koga karakterišu brojne protivrečnosti, sadržaj i

posledice globalizacije mogu se odrediti sa različitih aspekata: ekonomskog, političkog, ekološkog, civilizacijskog i sociološkog.

Ekonomska globalizacija se u literaturi različito određuje. O globalizaciji privrede postoje različite teorije, ali i politike. Naime, pod globalizacijom ekonomije podrazumeva se proces rastuće privredne međuzavisnosti država širom sveta (Economic, 1999: 136, 98), što znači da privredne veze prevazilaze granice države ili regiona i teže da obuhvate ceo svet. Na taj način uspostavljene ekonomske veze postaju sastavni deo procesa globalizacije. Pod ekonomskom globalizacijom se ponekad podrazumeva i globalizacija kapitalističkog privrednog sistema, pa se za taj proces najčešće koristi termin tranzicija.

Ekonomska globalizacija ponekad podrazumeva stepen globalizovanosti glavnih segmenata tržišta koji su veoma različiti i podložni promenama, a odnose se na tržište roba, tržište kapitala i tržište radne snage. Polazeći od svih pristupa i shvatanja, ekonomska globalizacija se može odrediti kao proces povezivanja različitih privreda sveta u jednu jedinstvenu i integrisanu svetsku privredu.

Sa ekonomskog aspekta, globalizacija se može posmatrati u užem i širem smislu. Globalizacija u širem smislu podrazumeva povezivanje nacionalnih privreda u jednu jedinstvenu svetsku privredu (B. Babić, 1999: 151-152, 99), pri čemu se takvo povezivanje nacionalnih privreda ostvaruje preko svetskog tržišta. Tako globalizacija svetske privrede obuhvata sve oblike ekonomskog povezivanja između nacionalnih privreda, i to preko svetskog tržišta, na kome se ostvaruju tokovi međunarodnog kretanja kapitala, tehnologije i migracija. Ovakvo shvatanje prihvaćeno je i u Svetskoj trgovinskoj organizaciji (STO), koja globalizaciju posmatra kao rast međunarodne razmene roba i usluga, kroz kretanje tehnologije i kapitala, ali i migracija u svetu. Zato su glavne karakteristike ovako shvaćene ekonomske globalizacije tehnološke promene, liberalizacija međunarodne trgovine i investicije nacionalnih privreda, što neposredno utiče na njihovo otvaranje prema svetu. Globalizacija svetske privrede u užem smislu, posebno po shvatanju ekonomista, vrši se, pre svega, u prekograničnom poslovanju preduzeća. Inače, to poslovanje se ispoljava (B. Babić, 1999: 152, 100) u menjanju oblika prekograničnog kretanja robe, usluga i znanja, pri čemu je posebno značajna uloga kretanja kapitala u vidu stranih direktnih investicija. Osnovna obeležja globalizacije u užem smislu jesu: da je ona mikro-ekonomski proces čiji su nosioci preduzeća kroz prekograničnu kooperaciju, a ne države ili nacionalne privrede; da se u procesu globalizacije sve više kreću finansije, tehnologije, znanje, svojina ili kontrola aktive kao nematerijalni kapital; i da je to, između ostalog, posledica oštrole podele sveta. U stvari, nekada je nosilac povezivanja različitih nacional-

nih privreda bila međunarodna trgovina, danas su to strane direktne investicije (SDI) koje su tako postale glavna snaga procesa globalizacije svetske ekonomske integracije.

Ekonomska globalizacija teorijski zavisi od brojnih faktora, i to od tehnoloških do ideoloških. Međutim, u praksi ekonomska globalizacija najviše zavisi od brzine liberalizacije međunarodnih ekonomskih odnosa. I upravo to pitanje liberalizacije ekonomskog života podelilo je mišljenje, pa su nastale i dve teorije. Liberalistička škola zastupa stavovište da liberalizaciju ekonomskog života treba prepustiti tržištu, koje u najvećoj meri i reguliše ekonomski život. Protekcionistička, intervencionistička ili neokonzervativna škola mišljenja je da liberalizaciju ekonomskog života treba ograničavati državnom intervencijom ili je nužno usmeravanje delovanja tržišnih mehanizama. Obe teorije su i danas prisutne, i to u obliku neoliberalističke škole i njenog ekstrema u vidu paleoliberalističke škole i u obliku protekcionističke škole i njenog ekstrema u vidu izolacionističke škole. Suštinu neoliberalističke škole, u novije vreme, karakteriše glorifikacija tržišta kao regulatora privrednog života i međunarodnih ekonomskih odnosa, i u skladu sa tim insistiranje na deregulaciji, privatizaciji i smanjenju poreza na dohodak od kapitala. Intervencionistička ili protekcionistička škola polazi od toga da liberalizacija tržišta daje određene povlastice ne samo ekonomski najefikasnijim, nego i ekonomski najjačim državama, pri čemu u međunarodnim ekonomskim odnosima zagovara tezu da tržište povlašćuje ekonomski najrazvijenije zemlje. U današnjem savremenom svetu dominira neoliberalistički koncept, i to u uređivanju međunarodnih ekonomskih odnosa i u organizovanju unutrašnjeg privrednog života većine zemalja.

Na pojavu i razvoj ekonomske globalizacije uticali su brojni faktori i procesi, koji su imali neravnomeran, neujednačen i protivrečan karakter. Međutim, u okviru ekonomske globalizacije kao procesa povezivanja različitih privreda sveta u jednu jedinstvenu i integrisanu privredu (Holton, J. R., 1998: 19, 101), koja funkcioniše po novim ekonomskim pravilima, nametnutim ubrzanim razvojem tehnologije i znanja, ipak se mogu izdvojiti oni faktori koji se odnose na: porast svetske proizvodnje, uspon tzv. azijskih tigrova, izrazito razvijanje svetskog tržišta, ubrzavanje međunarodnih tokova robe i kapitala, jačanje transnacionalnih kompanija i porast spoljno-trgovinske razmene.

Svetska proizvodnja u uslovima globalne tržišne civilizacije doživela je izuzetan porast, a sa njenim porastom nastale su i brojne promene u ekonomskoj sferi društvenog života. Naime, raste udeo intelektualnog kapitala u strukturi angažovanih proizvodnih činilaca, što uslovljava pojavu novih, „inteligentnih proizvoda”; dolazi do promena u

proizvodnji pod uticajem nove proizvodne tehnologije, novih metoda upravljanja i nove organizacije rada. U procesu razmene su promene još izrazitije, posebno sa pojavom elektronskog poslovanja, virtuelne trgovine i virtuelnog tržišta. U fazi potrošnje su promene možda najizrazitije, jer je ekonomija obima prerasla u ekonomiju raznolikosti. Tako je u uslovima izrazito velike i raznovrsne proizvodnje prodaja roba na tržištu prilično otežana. Dolazi do velike konkurencije na svetskom tržištu i takmičenja nacionalnih ekonomija, ne samo na nacionalnom, nego i na globalnom tržištu. U tim uslovima, veliku ulogu i značaj imaju faktori stalnog inoviranja proizvodnih programa, podizanja kvaliteta proizvoda, nova poslovna politika, menadžerska znanja i umeća, kao i etička pravila poslovnog ponašanja, ali i poslovni moral.

Uspon takozvanih azijskih tigrova, kao značajan faktor ekonomske globalizacije, predstavlja globalan proces ekonomskog i tehnološkog progresa i prosperiteta Istoka s jedne, i slabljenja Zapada s druge strane. Naime, iako su ekonomski razvijene zemlje sveta decenijama svoje proizvodne aktivnosti usmeravale prema nerazvijenoj Aziji, jer je tamo radna snaga bila jeftinija a radnici relativno dobro obučeni, ipak se azijski kontinent, na kome živi više od polovine ukupnog svetskog stanovništva, veoma brzo i uspešno tehnološki razvija. Većini azijskih zemalja, po mišljenju američkog naučnika i futurologa Johna Naisbitt-a, treba samo nekoliko godina da dostignu tehnološki razvoj sadašnjih najrazvijenijih zapadnih zemalja. Po njemu je to jedan od najznačajnijih megatrendova sadašnjosti. Sastoji se od predviđanja koja idu od nacionalnih ka umreženim državama, od izvožno vođenih ka potrošačima vođenih, od zapadnog uticaja ka zapadnom putu, od vladama kontrolisanih ka tržišno vođenim, od sela ka supergradovima, od radno-intenzivnih ka visokim tehnologijama, od dominacije muškaraca ka usponu žena, od Zapada ka Istoku (Naisbitt, J., 1997: 21, 102).

Svetsko tržište je u uslovima ekonomske globalizacije značajno razvijeno. Međutim, kritičari svetskog tržišta kao što su, recimo, Harvi, Blok i Kastel, vide visok porast vrednosti valute dnevne proizvodnje kao znak da je centralne banke ne mogu kontrolisati. Zato špekulanti na ovim tržištima mogu prouzrokovati porast vrednosti valuta određenih zemalja i to ako procene da će inflacija nestati, što bi njima odgovaralo. Isto tako, i svetska dužnička tržišta ograničavaju mogućnost fiskalne politike povećanjem kredita na viši nivo. Sve to zajedno čini da svetska tržišta rade na tome da primoraju vlade da teže monetarnoj i fiskalnoj politici koja promoviše nisku inflaciju, usporen ekonomski razvoj i obuzdavanje deficitnih troškova (N. Fligstein, 1998: 5, 103). Tako se upućuje ne samo na povezanost sa ekonomskim strukturama, nego i sa političkim organizacijama.

Porast svetskog tržišta ubrzao je i međunarodne tokove robe i kapitala. Finansije sve više postaju na globalnom planu digitalna delatnost, a informaciona tehnologija pretvara realni u virtuelni kapital. U tom smislu, nisu neophodne samo reforme finansijskog sistema, već i radikalne promene u informatici, telekomunikacijama, kao i prilagođavanje mehanizama kontrole novoj stvarnosti (Keizai Confidential, 1999: 4-5, 104). To je najvidljivije u eksplozivnom rastu transakcija na deviznim berzama. Inače, u ukupnim tokovima kapitala odvijale su se velike strukturne promene u vidu značajnog preusmeravanja sa bankarskih kredita na neposredna i posredna ulaganja u državne obveznice i u vidu preusmeravanja ulaganja sa visoko industrijalizovanih na nedavno industrijalizovane zemlje. Što se tiče finansijskih tokova u pravcu zemalja u razvoju, naglašen je trend i izuzetan rast priliva iz privatnih izvora, posebno u vidu direktnih investicija. Međutim, i pored veoma brzog rasta i izuzetno velikog obima kretanja nekih oblika kapitala, kao što je virtuelni kapital, međunarodni tokovi kapitala nisu još uvek postali glavni instrument ekonomske globalizacije.

Za ekonomsku globalizaciju je posebno karakteristična pojava transnacionalnih kompanija, koje predstavljaju značajan subjekt međunarodnih ekonomskih odnosa, često značajniji i od samih država. Transnacionalne kompanije svoju moć ostvaruju kontrolom tržišta roba i usluga, finansijskog tržišta i tržišta informacija. Preko ovih tržišta ostvaruju efektivnu kontrolu proizvodnje, robnih tokova, cena, štednje i investicija, ali u isto vreme kontrolišu i neekonomske procese, posebno političke.

U svetu postoji veliki broj moćnih transnacionalnih kompanija koje su po svom ekonomskom bogatstvu daleko iznad mnogih država. Tako, recimo, oko 350 vodećih transnacionalnih kompanija drži u svojim rukama oko 40% svetske trgovine. U skladu sa tako velikom ulogom u svetskoj trgovini i svojim interesima, transnacionalne kompanije mogu selektivno da se zalažu za liberalne ili protekcionističke mere. Zbog takvog uticaja i mešanja u suverena prava država domaćina dolazi do brojnih otpora prisustvu transnacionalnih kompanija u mnogim zemljama, a posebno u zemljama „trećeg sveta”, čak i onda kada je to iz ekonomskih razloga opravdano. Pozitivni efekti prisustva transnacionalnih kompanija u funkciji privrednog rasta mnogih zemalja su brojni. Međutim, u literaturi se najčešće navode oni koji se odnose na unos svežeg kapitala u vidu direktnih investicija, bez čega, inače, nema nikakvog privrednog rasta; na novu tehnologiju, bez koje je nemoguće bilo kakav privredni prosperitet; na povećanje zaposlenosti, ali i nezaposlenosti; na porast izvoza i deviznih prihoda, koji su potrebni za pokrivanje spoljnih dugova i novi uvoz.

Pored multinacionalnih kompanija nastaju i transkontinentalne, globalne korporacije koje, pored Sjedinjenih Država, predstavljaju najjaču ekonomsku silu u svetu. Inače, u visoko razvijenim zemljama sveta danas je koncentrisano preko 92% finansijskog kapitala i 98% svih otkrića i tehnoloških inovacija. Za razliku od njih, u nerazvijenim i zemljama u razvoju, u kojima živi oko 80% svetskog stanovništva, ostvaruje se 12% industrijske proizvodnje, 17-18% izvoza, 16-20% društvenog proizvoda, dok za isplatu dugova odlazi gotovo 30% njihovog društvenog proizvoda, a u najvećem broju zemalja i ukupan nacionalni dohodak. Tako bi najnerazvijenijim zemljama u svetu trebalo skoro 350 godina da dostignu stepen razvoja koji je ostvaren u razvijenim zemljama.

Poslednjih decenija prošlog veka, u uslovima izrazite globalizacije, spoljnotrgovinska razmena je, i pored brojnih ograničenja, blokada i trgovinskih ratova, doživela značajan uspon. Posebno je povećan robni izvoz, u čijoj strukturi se izdvaja informatička oprema, nafta i gas, poljoprivredni proizvodi, ali i sve ono što se na svetskom tržištu može prodati i kupiti. Sve to je još više produbilo jaz između bogatih i siromašnih, razvijenih i nerazvijenih. Jer, bogate i razvijene zemlje poseduju sve mehanizme kojima siromašnim i nerazvijenim nameću svoja pravila, ostvarujući tako sve veći profit i sve veću moć. A siromašne zemlje, najčešće zato što su tehnološki i ekonomski nedovoljno razvijene i što je njihov razvoj pod kontrolom najmoćnijih transnacionalnih kompanija, postaju sve siromašnije, iako poseduju značajne prirodne i ljudske resurse. Tako, u uslovima velikog uspona savremene civilizacije, siromaštvo postaje globalni problem čovečanstva.

Naravno, sve to utiče na stvaranje nove ekonomije, koja u savremenom civilizacijskom razvoju društva postaje globalna ekonomija. Globalna ekonomija, kao neminovna prateća pojava ekonomske globalizacije, ne može ravnomerno i ujednačeno da obuhvati sve zemlje sveta, jer se sve one ne nalaze na istom stepenu razvoja. U uslovima stvaranja novih mehanizama tržišnog poslovanja, novih ekonomskih, trgovinskih i finansijskih institucija, nove uloge države ili transnacionalnih kompanija u ekonomskom životu, za mnoge nerazvijene zemlje globalizacija može značiti kolonizaciju ili čak potpunu asimilaciju.

U uslovima globalnog povezivanja država, naroda i nacija, koncept „nove ekonomije” (new economy) kao nove ekonomske stvarnosti zamenio je staru ekonomiju. Naime, nova ekonomija se zasniva na visoko sofisticiranoj tehnologiji, na znanju i inovacijama i novim formama povezivanja i udruživanja transnacionalnih korporacija, pri čemu se poslovanje odvija na svetskom tržištu. Kao modernu analitičku kategoriju, i „novu ekonomiju” karakterišu intelektualni kapital i savremena

informaciona i komunikaciona tehnologija kao osnovni faktori ekonomskog rasta, i to u okviru novih tržišnih institucija i nove uloge države u ekonomskom životu.

Intelektualni kapital obuhvata ukupnost svih vrsta znanja i sposobnosti, kao što su, između ostalog, veštine, iskustvo, samopouzdanje, odgovornost i motivisanost. Polanji je još 1958. godine znanje podelio na eksplicitno, koje obuhvata prerađene i sačuvane informacije, podatke, procedure, planove i politiku i tacit znanje, odnosno nemo, prećutno znanje, koje se rečima ne može izraziti a rezultat je učenja, iskustva, vaspitanja, vrednosne orijentacije, inspiracije, emocija, motivacije, radoznalosti, odnosno ukupnog iskustva (Slobodan Pokrajac, 1995: 72, 107). Pored ova dva pojavna oblika znanja, za savremeno društvo je značajno i tzv. menadžment znanje (knowledge management), koje u konceptu „nove ekonomije” ima veliki značaj, jer takvo znanje povećava ukupnu konkurentnost organizacije na tržištu i poboljšava njene performanse.

Na širenje nove ekonomije značajno je, i možda čak presudno, uticala savremena informaciona i komunikaciona tehnologija, pri čemu se posebno izdvaja Internet kao sredstvo putem koga se obavlja globalno poslovanje. U tom smislu je značajno elektronsko poslovanje (e-business ili e-commerce), koje se obavlja u okviru tri bitna područja: business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C) i business-to-employer (B2E), odnosno u okviru tri vrste odnosa: firma-firma, firma-mušterija i firma-poslodavac. Tako je informatizacija najbitnija tehnološka pretpostavka za širenje međunarodne ekonomske i finansijske saradnje, ali i centralizovane kontrole te saradnje. U stvari, zahvaljujući razvoju informatičke i telekomunikacione tehnologije, svet se sve više globalizuje. Informaciona tehnologija omogućava novi uspon tzv. ekonomije simbola (symbol economy) pod kojom se podrazumevaju brzi i skoro trenutni transferi globalnih, nominalnih, simboličkih i virtuelnih vrednosti, kao što su razna bezgotovinska plaćanja, međunarodna trgovina akcijama, međunarodne bankarske transakcije i tome slično. Na virtuelnom tržištu može doći do brojnih finansijskih i komercijalnih manipulacija, špekulacija, zloupotreba, kriminalnih aktivnosti. U stvari, postojeći oblik trgovine u uslovima globalizacije predstavlja trgovinu onim što ne postoji (Vivijan Forester, 1997: 48, 106). Naime, na svetskom tržištu se razmenjuju ne stvarne aktive, nego se kupuju i prodaju rizici ugovora koje tek treba zaključiti ili su tek u fazi projekta; ustupaju se dugovi oko kojih se pregovara, oni se preprodaju, pa ponovo kupuju; tu se, uglavnom, sporazumno zaključuju ugovori koji se odnose na virtuelne ali već zajamčene vrednosti; ti i takvi ugovori izazivaju nove ugovore, oko njih se opet pregovara. Na taj način se posluje na nepostojećem tržištu na kome su ukinuti odnosi valuta i kontrole podsticaja

kapitala u međunarodnoj delatnosti, čime je finansijska delatnost uspe-
la da se odvoji od privredne. U tim okolnostima, proizvodnja, odnosno
tzv. realni sektor, ima sve manji značaj u odnosu na monetarni sektor,
od koga zavisi monetarna i valutna stabilnost bez koje se, opet, ne može
povećati ni spoljna trgovina, ni investiciona aktivnost, niti bilo koji drugi
oblik međunarodne ekonomske saradnje. Međutim, i pored toga infor-
maciona tehnologija je, makar virtuelno, procesu globalizacije donela
jednu novu dimenziju: dostupnost svuda i u svako vreme.

Nastankom i razvojem „nove ekonomije”, koja prati globalizam,
dolazi i do brojnih problema koji utiču na povezanost svih njenih kara-
kteristika. Oni se odnose na ukidanje državne kontrole, privatizaciju,
brzu promenu proizvodnih programa, konvergenciju više tehnologija,
prožimanje konkurencije, standarde koji se razvijaju kroz tržišnu kon-
kurenciju a zasnivaju se na odlukama vlada i na ukidanje svih udalje-
nosti između proizvođača i korisnika. Prateća pojava ovih tokova je
nastanak novog tipa organizacije. Nova organizacija će ubrzati tzv. dvo-
smerni transfer znanja, uticati na integraciju višestrukih tokova znanja
u okviru dobro strukturisanih projektnih timova, uvažiti raznolikost
kultura u cilju bolje saradnje i razvijati jezičke veštine kao značajan
kritički faktor uspešnog transfera znanja u globalnim razmerama. Zato
se i postavlja pitanje da li će nova ekonomija postati globalna ekonomi-
ja, digitalna ekonomija (D. Tapscott, 1995: 72, 107), ili će izazvati maso-
vne traume i konflikte između onih koji imaju i onih koji nemaju, kao
i između onih koji znaju i koji ne znaju (C. K. Prahalad, 1988: 16, 108).

Ubrzani razvoj globalizacije, posebno sa ekonomskog aspekta,
može se pratiti na različite načine. U praksi su poznata dva indeksa
globalizacije kao kvantitativni pokazatelji ekonomske međuzavisnosti
jedne zemlje u odnosu na svetsku privredu kao celinu. To su: indeks
Global Research Institut-a, kojim se prati međuzavisnost trgovine i
proizvodnje, i indeks Hamburškog instituta za ekonomska istraživanja,
koji obuhvata četiri indikatora – proizvodnju, uvoz, izvoz i proizvodnju
stranih firmi u Nemačkoj. Isto tako, postoje i drugi indikatori u poje-
dinim zemljama kojima se prate brojni ekonomski potencijali koji su
međunarodno uporedivi, pa se mogu sprovoditi određene intervencije
u ekonomskoj politici ne samo nacionalnih država, već i ključnih među-
narodnih institucija, a posebno finansijskih institucija. Značajni poda-
ci se mogu dobiti i o međunarodnoj trgovini inostranim investicijama,
o promeni u strukturi vlasništva, kretanju cena, obimu i vrsti kreditnih
aranžmana, veličini javnih transfera, o kretanju tehnologije i još mnogo
drugih podataka značajnih za sve učesnike u procesu globalizacije.
Naravno, pri tome treba voditi računa da se u obzir uzmu svi relevantni
indikatori kako bi tumačenje osnovnih faktora ekonomske globalizaci-

je bilo oslobođeno subjektivnih zaključivanja i kako bi dalo što realniju i pouzdaniju ocenu o dinamici i efektima, obimu i tokovima ekonomskog povezivanja sveta u jednu integrisanu privredu. Ekonomska globalizacija, kao svojevrstan način ostvarivanja bitnih ekonomskih procesa univerzalizacije sveta, predstavlja osnovu ili polaznu tačku za razmatranje složenosti globalizacije i sa političkog, civilizacijskog i sociološkog stanovišta.

U razmatranjima o globalizaciji sa političkog aspekta, čine se pokušaji sagledavanja budućeg razvoja društva, traže se određene specifičnosti pojedinih perioda i putevi kojima bi se ostvarilo povezivanje i objedinjavanje čovečanstva. Ističe se da su to putevi demokratskog dijaloga i solidarne saradnje ili putevi kojima bi se nametala volja i hegemonija vlasti jakih i moćnih, na čelu sa najrazvijenijom zemljom, pa se u tom kontekstu pominje dominacija Amerike i njena težnja da vlada svetom (Č. Popov, 1999: 59, 109). U stvari, oba shvatanja polaze od toga da savremeni globalizovani svet treba urediti stvaranjem novog svetskog poretka, samo što se razlikuju u tome kako i na koji način to treba učiniti. Po jednom shvatanju, globalizovani svet treba da se uredi stvaranjem međunarodnih organizacija i institucija, i to u demokratskom postupku, uz poštovanje i očuvanje nacionalnog i kulturnog identiteta svakog učesnika i uz postojanje ravnopravnosti svih subjekata u izražavanju i ostvarivanju njihovih interesa. Po drugom shvatanju, globalizovani svet treba urediti stvaranjem novog svetskog poretka u kome bi odlučivale privredno najrazvijenije i politički najmoćnije države, na čelu sa ekonomski najrazvijenijom i politički najmoćnijom.

Shvatanja o povezivanju i prožimanju globalizacije sa novim svetskim poretkom u jedan jedinstven proces nisu zasnovana na naučnom proučavanju, niti su naučno argumentovana. Naime, ovakva shvatanja uglavnom proizilaze i rezultat su ideoloških orijentacija njihovih autora, ali su rezultat i praktičnog pristupa opravdavanja određenog političkog ponašanja ili političke situacije u pojedinim zemljama. Stoga je u razumevanju ovih pojava vezanih za novi svetski poredak i globalizaciju nužna primena naučnog pristupa. Naime, naučni pristup u istraživanju tako složene i značajne pojave veoma je važan, jer bi se mogle predvideti i posledice budućeg razvoja društva, kao i promene koje bi mogle nastati sa stanovišta zakonitosti civilizacijskih promena u ljudskom društvu u celini (F. Major, 1991: 97, 110). Odgovor na pitanje šta u stvari te promene sa civilizacijskog stanovišta znače za razvoj društva treba da pruži sociologija. A u uslovima globalnog ujedinjavanja sveta te promene treba da istraži i prouči globalna sociologija (D. Ž. Marković, 2000: 11, 111).

Polazeći od određenja civilizacije kao istorijsko-antropološkog, socio-kulturnog i istorijskog tipa organizacije društva na određenom geografskom prostoru, od zakonitosti njenog nastanka, razvoja i nestanka u istoriji ljudskog društva, i polazeći od promena koje je sa sobom doneo proces međusobnog povezivanja svih društava u jedno jedinstveno svetsko društvo, globalizacija se može posmatrati i sa civilizacijskog aspekta. U tom smislu, treba imati u vidu da danas ne postoji jedna civilizacija, već postoji više civilizacija (Arnold Tojnbi, 1970: 237-238, 112) koje su se nalazile, i još uvek se nalaze, u sukobu. Tako možemo reći da savremeno svetsko društvo predstavlja jednu civilizaciju kao ukupnost više posebnih unikalnih civilizacija, koje proces globalizacije dovodi u odnose saradnje ili sukoba, pa se radi o sudaru kultura (Frensis Fukujama, 1997: 13, 113), odnosno o sukobu civilizacija (A. S. Levin, 1997: 12, 114).

Naime, civilizacija se, kao materijalni i duhovni napredak čoveka u društvu u okviru određenog istorijskog tipa organizacije na određenom geografskom prostoru, razvijala u okviru više različitih civilizacija u istom vremenskom periodu. Tako je, recimo, Arnold Tojnbi (A. Tojnbi, 1970: 192, 115) dokazivao da je u istoriji ljudskog društva nastalo 26 civilizacija, od kojih su četiri bile neuspešne a 16 je propalo, pri čemu je, pedesetih godina 20. veka, po njemu, živelo još 10 civilizacija (zapadno društvo, glavni deo pravoslavnog hrišćanstva na Bliskom istoku, ogranak pravoslavnog hrišćanstva u Rusiji, islamsko društvo, hindusko društvo, glavni deo dalekoistočnog društva u Kini i ogranak dalekoistočnog društva u Japanu, zajedno sa tri zaustavljene civilizacije: Polinežana, Eskima i Nomada). Od ovih deset preživelih civilizacija, polinežanska i nomadska polako nestaju, dok su sedam od preostalih osam pod pretnjom uništenja ili asimilacije, i to od strane zapadne civilizacije. I Semjuel Hantington (S. Hantington, 2000: 28, 116) ističe da se savremena civilizacija, posebno posle 1990. godine, razvija kroz devet pojedinačnih civilizacija, i to: zapadne, latinoameričke, afričke, islamske, kineske, hindu, pravoslavne, budističke i japanske. Pri tome, i Tojnbi i Hantington ističu dominaciju i primat zapadne civilizacije, ali Tojnbi kao i Špengler nagoveštava sumrak Evrope i slom svih zapadnih vrednosti (Smilja Tartalja, 1998: 134, 117). Nestanak pojedinih civilizacija rezultat je povezanost ekonomskih faktora sa duhovnim tvorevinama, dok je njihov nastanak i razvoj značajan za savremeno poimanje prve globalne ljudske civilizacije na početku trećeg milenijuma.

Tako je razvoj čovečanstva zabeležio postojanje više civilizacija. Između civilizacija postoje suštinske razlike u jeziku, kulturi i tradiciji, istoriji, geografskom prostoru, politici i političkoj praksi, religiji, filozofiji, umetnosti, književnosti, naučnom znanju, tehničkom znanju,

tehnološkom razvitku, privrednom razvoju, estetici, moralnom domaćaju, etičkim principima, sistemu vrednosti. Sve ove razlike mogu usporiti proces globalizacije, kao što ga sve više i usporavaju, tako da mogu biti dominantan uzrok sukoba, posebno u pokušajima izgradnje novog svetskog poretka.

Današnja civilizacija je plod spajanja i preklapanja više pojedinačnih globalnih civilizacija, pri čemu sve posebne civilizacije imaju svoja specifična obeležja. Ta specifična obeležja ih čine delovima jedne civilizacije kao ukupnosti svih posebnih unikalnih civilizacija. Inače, zajednička karakteristika svih posebnih civilizacija u savremenoj civilizaciji kao njihovoj ukupnosti jeste njihova međusobna povezanost, koja u ranijoj istoriji ljudskog društva kao takva nije postojala. Ta međusobna povezanost rezultat je razvitka tehnologije i sredstava komunikacija, čime je ostvaren nov kvalitet u razvoju savremene informatičke civilizacije, dok razvoj društva ide ka višepolarnom svetu. U stvari, mogući razvoj savremene civilizacije ide u dva pravca. U pravcu harmonične civilizacije, koja je po Arnoldu Tojnbiju prihvatljiva za većinu, jer neće uticati na uništavanje drugih pojedinačnih civilizacija, ili u pravcu dekadencije civilizacije, koja će se po Frederiku Majoru razvijati kroz razne probleme i razne oblike asocijalnog ponašanja, što nije u saglasnosti sa opšteprihvaćenim univerzalnim moralnim normama.

Ugrožavanje i narušavanje kulturnog identiteta pojedinih naroda je evidentno, bez obzira da li konflikti u savremenom društvu nastaju kao sukobi civilizacija ili imaju neke druge uzroke. Naime, kulturni identitet svakog naroda se zasniva na kulturi kao ljudskom stvaralaštvu u kome se stvaraju materijalne i duhovne tvorevine, koje se u društvu prenose i posredstvom kojih čovek zadovoljava svoje potrebe. Tako kultura kao ljudski način postojanja ili života, i tradicija kao sveopšta duhovna osnova bez koje ne bi postojalo ni društvo, definišu kulturni identitet pojedinih naroda, identitet po kojem se jedan narod razlikuje od drugog.

Međutim, u sadašnjem procesu globalizacije u kome učestvuju potpuno neravnopravni učesnici, visoko ekonomski razvijene i politički moćne zemlje sveta kroz razne organizacije i institucije nameću svoja pravila ponašanja, oblikujući tako novu političku i kulturnu realnost, pri čemu čuvaju svoj identitet a remete kulturnu raznolikost drugih. Na taj način se ugrožava nacionalni identitet pojedinih naroda, posebno malih, nerazvijenih i onih u tranziciji; negira se njihovo kulturno određenje sa odgovarajućom tradicijom i sistemom vrednosti; osporava se njihova pripadnost kulturi i naciji kao stvaralačkih bića i njihov državni suverenitet. Naravno, u ujedinjenom čovečanstvu, sasvim sigurno, postoji potreba očuvanja samostalnosti i suverenosti nacionalnih država, bez

obzira na različite stepene njihove ekonomske razvijenosti i njihove nezavisnosti. Opstanak nacionalnih država u globalnom društvu predstavlja osnovu očuvanja kulturnog identiteta pojedinih naroda. Problem očuvanja kulturnog identiteta naroda u savremenom društvu je veoma značajan, jer uporedo sa stvaranjem jedinstvenog ekonomskog i političkog prostranstva nastaje i proces ujedinjavanja kultura, proces u kome jedna kultura obuhvata skoro sve nacionalne kulture. To su i razlozi koji ukazuju da se svet kreće u pravcu sudara kultura ili civilizacija.

Sa sociološkog aspekta se globalizacija određuje u kontekstu civilizacijskih promena savremenog društva. Tako je globalizacija društveni proces koji nastaje kao rezultat određene zakonitosti društvenog razvoja. U tom smislu, pod globalizacijom se podrazumevaju određeni društveni procesi koji sve više imaju svetski karakter, i to bez obzira na geografske, nacionalne, rasne, religijske i blokove barijere. Globalizacija u tim uslovima obuhvata globalizaciju komunikacija, nauke i tehnike. U stvari, globalizacija je u sociološkom smislu društveni proces povezivanja konkretnih društava u odnose međuzavisnosti i kulturne povezanosti, tako da tim procesom nastaje jedinstveno svetsko društvo, a sa tim i svest o pripadnosti tom društvu. Globalizacija odražava istorijsku i civilizacijsku zakonitost u razvoju ljudskog društva, zakonitost koja se ne može ni zaustaviti, niti sprečiti.

U suštini, globalizacija predstavlja veoma složen proces u razvoju društva, pa je sa stanovišta opšteg razvoja društva i čoveka to pozitivan i progresivan proces, bez obzira na protivrečan i kontroverzan dosadašnji razvojni tok. Kao proces ujedinjavanja čovečanstva, globalizacija ne vodi neminovnom osporavanju određenih specifičnosti pojedinih društava, osporavanju njihovih kultura i oblika njihovog političkog organizovanja. Naime, procesi globalizacije treba da ostvare pretpostavke za očuvanje i razvijanje kulturnog pluralizma, treba da ostvare saradnju i povezivanje država i da urede odnose u svetskom društvu. Uređivanje odnosa u svetskom društvu kroz novi svetski poredak mora početi od toga da u savremenom svetu postoji više civilizacija, da postoji potreba za ravnotežom snaga u svetu i da postoji potreba da se svetsko društvo uredi kao višepolarno (D. Ž. Marković, 2000: 129, 118).

Procesi globalizacije neminovno donose i brojne probleme i protivrečnosti koji proizilaze iz razvoja tehnike i tehnologije i koji nastaju sa političkom podelom u savremenom svetu. Za rešavanje globalnih problema savremenog društva ne postoji opšta saglasnost ni potpuna saradnja, pa je zato budućnost čovečanstva veoma neizvesna. U stvari, možda se može reći da sva savremena društva sve više idu ka „društvu rizika” (risk society, Ullrich Beck, 2001: 31, 119), iako bi trebalo da idu prema „društvu znanja” (Slobodan Pokrajac, 2002: 79, 120), koje bi

počivalo na humanističkim i etičkim principima i istinskom zajedništvu. Da li će proces globalnog ujedinjavanja sveta biti uperen protiv čovečanstva ili će se ostvariti kao novi planetarni humanizam – pokazaće budućnost.

5.2. NOVE TEHNOLOGIJE I GLOBALIZACIJA

Uzroci protivrečnom, nejednakom, neravnopravnom i prilično neizvesnom razvoju procesa globalizacije su brojni – od ekonomskih do vrednosnih. Posledice takvog ujedinjavanja čovečanstva u jedno jedinstveno društvo su još brojnije: od gubitka ekonomske i političke samobitnosti do gubitka kulturnog i ličnog identiteta. Tako se u procesu globalizacije, koja upućuje na povezanost i međuzavisnost, na odnose kooperacije i saradnje, dešavaju procesi nametanja raznih oblika moći, dominacije ekonomski najjačih zemalja i pritisaka raznih vrsta, što sve dovodi do sukoba i konflikata, ugrožavanja ekonomija, politika, kultura i svih sfera društvenog života. U tim okolnostima, i globalizovani svet ne ostvaruje ukupan društveni razvoj.

Jedan od najmoćnijih faktora ukupnog društvenog razvoja savremenog čovečanstva jeste nova tehnologija. Zahvaljujući razvoju tehnologije, između ostalog, proces globalizacije je poslednjih decenija dobio i nove oblike i sadržaje, kao i nove civilizacijske oznake u vidu promena koje su obuhvatile skoro sve zemlje sveta, samo što je njihov obim i intenzitet različit u različitim delovima sveta. Najrazvijenije zemlje sada, mnogo više nego ranije, svoje najnovije razvojne strategije zasnivaju na visoko tehnološkim rešenjima. Zemlje u tranziciji, i pored svih problema sa reformama i demokratizacijom društva, koliko god je to u njihovoj moći, sve veću pažnju posvećuju razvoju tehnologije i znanja. Nerazvijene zemlje su prinuđene da koriste već stare tehnologije razvijenih zemalja, ali i u tim okolnostima one ipak ostvaruju neznatan ekonomski razvitak. Znači, u globalizovanom svetu, i pored svih protivrečnosti, sve zemlje su upućene na neku vrstu povezivanja. Svet se povezuje na novim osnovama, nastaje nova ekonomija, upravljanje dobija nove oznake, a suštinske sposobnosti (core competencies) preduzeća dobijaju nove obrise. Te promene značajno ostvaruje tehnologija. Zato je upoznavanje savremene tehnologije, ovladavanje njome, kao i njeno stvaranje i prihvatanje, put u budućnost, u novu stvarnost u koju ide globalizovani svet. U stvari, bez razvoja tehnologije, posebno onih novih tehnologija koje su po svojoj suštini i logici globalne, jer ih koriste svi ljudi (telekomunikacije) ili jer utiču na sva živa bića (genetička tehnologija), ne bi se mogao ostvariti proces globalizacije. Kao što i bez razvoja globaliza-

cije, sa svim njenim pratećim pojavama, ne bi došlo do razvoja novih tehnologija. Tako se globalizacija i nove tehnologije nalaze u međusobnoj povezanosti i zavisnosti.

U savremenom globalizovanom svetu nove tehnologije se razvijaju velikom brzinom, pa se kao najvažnije tehnologije današnjice (Slobodan Pokrajac, 2002: 10-19, 121) izdvajaju: telekomunikacije, elektronika, kompjuteri, novi materijali, optoelektronika, biotehnologija, energija, robotika, genetsko inženjerstvo, informatizacija, sofisticacija i medikalizacija.

Telekomunikacije, kao ukupnost tehničkih i tehnoloških rešenja, u najvećoj meri omogućavaju sve veću povezanost među ljudima i to kada oni fizički nisu blizu. Razmena informacija u vidu podataka, poruka, slika i drugih misaonih sadržaja posredstvom najnovije telekomunikacione tehnologije u vidu telefonije, televizije, telefaks uređaja, modema, elektronske pošte, satelita i drugih uređaja, omogućena je sve većem broju ljudi širom planete. Time je proces globalizacije, zahvaljujući novoj tehnologiji, a posebno razvojem raznih informacionih mreža i Interneta kao mreže svih mreža, postao ostvarljiv. U stvari, nova tehnologija u vidu telekomunikacija omogućava digitalnu povezanost ukupnog čovečanstva.

Elektronika, kao grana tehnike, doživela je značajan uspon u vreme druge industrijske revolucije, što je nešto kasnije uslovilo pojavu i razvoj mikroelektronike. Nastanku mikroelektronike prethodilo je konstruisanje tranzistora, kao potpuno novog elektronskog elementa. Na taj način je omogućena konstrukcija sve bržih, ali i sve manjih i minijaturnijih mikrokompjuteri, koji su iz osnova promenili rad dotadašnjih mašina i pružili neslućene mogućnosti automatskog upravljanja. Korišćenje mikroelektronike u procesu rada menja i radnu sredinu i radno mesto, jer mikroelektronske naprave određuju specifične odlike tehnološkog procesa i materijala sa kojima se radi, tako da dolazi do brzog opadanja količine nužnog rada i do nestanka neposrednog suočavanja radnika sa materijalom sa kojim radi. U tim okolnostima nastaju značajne promene u sadržaju čovekovog rada, jer sada kompjuteri koji sami rade ili koji su ugrađeni u robote mogu u početku obavljati najprostije, a kasnije i najsloženije poslove, koje su do tada samo ljudi mogli obavljati. Tako mašine zamenjuju ne samo čovekove fizičke nego i umne sposobnosti.

Od pojave kompjutera, 1946. godine, pa sve do današnjih dana, razvijeno je nekoliko kvalitativno različitih generacija kompjutera. Sada je u poodmaklom razvoju već šesta generacija kompjutera, zasnovana na bazi mikročipa. Ta generacija kompjutera treba da ostvari prelazak

sa obrade informacija na obradu znanja (brainlike computers). To će biti moguće ostvariti na nivou tzv. submikronskog procesora sačinjenog od biološkog materijala, odnosno biomolekula. Nauka je već sada sasvim blizu stvaranju takvih kompjutera koji će posedovati veštačku inteligenciju. Ovi kompjuteri će biti napravljeni od proteinskog materijala, koji je u prirodi odgovoran za najsuptilnije funkcije svojstvene čoveku, a to su funkcije opažanja i učenja, a ne samo pamćenja, u čemu je kompjuter već odavno nadmašio čoveka. Isto tako, ovi novi kompjuteri, zbog svoje naglašene organske i biološke strukture, biće u stanju da neposredno razumeju čovekov govor i da u potpunosti izvršavaju njegove naredbe. A brzina operacija u biočipu, kojom će se izvršavati maksimalna „kompresija vremena“, uticaće na eliminaciju vremenske „dimenzije“. U tom smislu će kompjuter, kao jedinstvo softvera i hardvera, uticati i na ukupan društveni razvoj. Tome je poslednjih godina doprineo i razvoj kompjuterskih mreža (network), kao specifične infrastrukture pomoću koje se povezuje veliki broj manjih kompjuterskih jedinica u integrisane informacione sisteme podržavane tzv. velikim (mainframe) računarima. Nacionalne i internacionalne mreže danas predstavljaju tehničku i tehnološku osnovu stvaranja novog informacionog i telekomunikacionog prostora na Planeti.

Pojava *novih materijala*, kao novih sintetičkih tvorevina, doprinela je da se neki obnovljivi ili neobnovljivi prirodni resursi i rezerve u velikoj meri sačuvaju i iskoriste. To je veoma značajno tehnološko dostignuće, od posebne važnosti za buduće generacije. Sličan značaj ima i *optoelektronika*, kao tipična hibridna tehnologija. Zasniva se na novim optičkim materijalima koji omogućavaju integraciju raznih tehnologija, i to od starih elektromehaničkih tehnologija, preko robotičkih tehnologija, do komunikacionih i drugih tehnologija, stvarajući tzv. optomatroniku u okviru koje se na optimalan način ostvaruje transformacija optičkih signala u elektronske i obratno. Prema predviđanjima mnogih istraživača, taj spoj optike i elektronike posredstvom mehatronike u tzv. optomatroniku, predstavljaće ključ sveukupnog budućeg tehnološkog razvoja, posebno u razvoju laserske tehnologije.

Biotehnologija je stara tehnološka disciplina. Međutim, u poslednje vreme ulazi u novu fazu u svom razvoju, u fazu genetskog inženjeringa, proteinskog i hormonskog inženjeringa. Sa razvojem ove vrste tehnologije, u svetu raste strah od njene moguće zloupotrebe, jer zadire u samu suštinu života, u nasledne osobine živih bića, uključujući i čoveka. Time se otvaraju i brojna etička pitanja, a od odgovora na njih će, sasvim sigurno, zavisiti i budući tehnološki razvoj.

Energija je osnov mnogih promena koje sa sobom nosi sadašnjost. Poseban značaj u tom smislu ima nuklearna energija, koja je pre pola

veka označila početak atomske ere, nagoveštavajući realnu mogućnost potpunog energetskog snabdevanja svih planetarnih potreba za duži vremenski period. Ne manji značaj imaju alternativni izvori energije, posebno obnovljivi i ekološki bezbedni.

Jedna od najznačajnijih tehnologija današnjice nesumnjivo je *robotika*. To je relativno mlada tehnička grana koja ima veliki uticaj na proces rada, organizovanja rada i upravljanja. Upravo zbog takvog značaja koji imaju za proces rada i upravljanja, roboti su krajem prošlog veka postali pokazatelj industrijske razvijenosti pojedinih zemalja. Inače, robotika ima mnogo primena, različite složenosti. Kada se odvoje jednostavne naprave koje nisu kontrolisane od strane kompjutera i kada se razmatraju samo mašine koje se mogu programirati, onda se mogu uočiti velike razlike u složenosti izrade između industrijskih robota, poljskih robota i inteligentnih robota. Naime, industrijski roboti su fiksirane mašine koje su pripremljene da automatski izvršavaju različite poslove. Poljski roboti, pripremljeni da rade u otvorenoj sredini, poseduju senzore koji im omogućavaju da se nesmetano kreću, da reaguju na prepreku i tome slično. Inteligentni roboti, kao treća generacija eksperimentalnih kompjuterizovanih mašina, dizajnirani su da koriste veštačku inteligenciju da bi rešavali određene probleme na način kako to ljudi čine.

Informatizacija je sve moćnija mera vrednosti savremene civilizacije, rastuće digitalizacije, ubrzane tehnologizacije i globalizacije. Naime, informacije postaju najvažniji resurs današnjice, resurs koji može unaprediti progresivni razvoj društva, ali koji može postati predmet prisvajanja, zloupotrebe ili manipulacije. Informacione tehnologije su dovele do sofisticacije kao ukupnosti tehnoloških procesa i čovekove prakse i do sofisticacije veštačkih sistema koji pokušavaju da potisnu značaj ljudskog uma.

I pored toga što nove tehnologije nose sa sobom i brojne negativne posledice i rizike, nauka treba da traži nova tehnološka rešenja. Tako upravljanje tehnološkim rizikom, a samim tim i upravljanje društvenim razvojem, treba da preuzme nauka, koja u globalizovanom svetu dobija sve dominantniju ulogu. Taj značaj koji nauka dobija razvojem nove savremene tehnologije uslovljava tesnu vezu između naučnih otkrića i tehnoloških rešenja. Isto tako, u izboru tehnologije, nauka treba da definiše analitički okvir procenjivanja nove tehnologije (*technology assessment*), koji bi konceptualno trebalo da obuhvati sledeća pitanja: koji su mogući i verovatni trendovi u razvoju tehnologije, koji su to načini i namere upotrebe tehnologije, koji to društveni, ekonomski i politički faktori ograničenja utiču na pribavljanje i primenu određene tehnologije, koji su to mogući društveni, ekonomski, ekološki, kulturni

i politički efekti primene tehnologije i koje su to društvene grupe koje će biti pogođene primenom određenog tipa tehnologije.

Odgovori na ova pitanja nesumnjivo će biti višestruko značajni – i za organizacije i njihov budući razvoj, ali i za ukupan razvoj čovečanstva u budućnosti.

Nove tehnologije se zasnivaju na koordiniranim principima funkcionisanja proizvodnje koji imitiraju rad čovekovog mozga, one imaju sposobnost prilagođavanja brzim izmenama u procesu proizvodnje i novim zahtevima proizvodnje. Njih karakterišu skraćeni proizvodni ciklusi, snižavanje troškova proizvodnje i povećanje kvaliteta proizvodnje, ali i produktivnosti rada. Tako su nove tehnologije dovele do niza značajnih promena u položaju čoveka u radnoj sredini, u samom procesu rada, ali i u procesu upravljanja. Time je došlo i do značajnih promena u društvu, čime je ubrzan proces globalizacije, što je opet dovelo do novih globalnih problema u ujedinjenom čovečanstvu, kao što su ekološka kriza i kriza u oblasti ekonomskog života i u političkim odnosima, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom planu.

5.3. GLOBALIZACIJA I VIRTUELNO POSLOVANJE

Proces globalnog ujedinjavanja čovečanstva i virtuelno poslovanje nalaze se, u periodu savremenog razvoja civilizacije, u veoma tesnoj vezi i imaju značajan uzročno-posledični odnos. Naime, tek u procesu globalizacije, sa kojom su nastale i brojne promene koje su takav razvoj pratile, ostvarene su i značajne pretpostavke novog poimanja stvarnosti, novog poimanja vrednosti, novih društveno-ekonomskih, političkih i kulturnih odnosa u takvom društvu, kao i novih odnosa koji su obuhvatili sve sfere društvenog života. Međutim, te promene koje su pratile uzajamni uticaj globalizacije i elektronskog poslovanja ostvaruju se tek u okvirima nove ekonomije, digitalne ekonomije i posebno kroz rast i razvoj informacione tehnologije. Tako je informaciona tehnologija na svetskom tržištu započela proces pretvaranja realnog u virtuelni kapital, otpočela je sa gradnjom specijalnih vremenski ograničenih virtuelnih kompanija, pri čemu je taj proces ostvarljiv postojanjem elektronske trgovine kao jedne od aktivnosti elektronskog poslovanja. Komunikacija koja se ostvaruje na osnovu postojanja i razvoja informacione tehnologije najznačajnija je pretpostavka međusobnog povezivanja sveta u jednu jedinstvenu celinu.

Digitalna ekonomija je zasnovana na digitalnim tehnologijama, što znači da sadrži digitalne komunikacione mreže, kao što su Internet, intraneti i privatne mreže sa dodatnom vrednošću, i da sadrži računare,

softver i druge među sobom povezane informacione tehnologije. U literaturi se za digitalnu ekonomiju mogu naći i izrazi kao što su Internet ekonomija, nova ekonomija ili web ekonomija. U toj novoj ekonomiji, digitalno umrežavanje i komunikacione infrastrukture pružaju globalnu osnovu na kojoj ljudi i organizacije uzajamno deluju, komuniciraju i poslovno sarađuju. A ta globalna osnova obuhvata veliki broj proizvoda koji se mogu digitalizovati (Choi, S. Y.; A. B. Whinston, 2000: 122) i koji se putem digitalne infrastrukture u svako doba i svuda po svetu mogu dostaviti; obuhvata potrošače i firme koji svoje finansijske transakcije sprovode digitalno, i to putem digitalnih valuta ili finansijskih žetona preko umreženih računara i mobilnih uređaja; obuhvata fizičku robu u koju su ugrađeni mikroprocesori i kod koje postoji mogućnost umrežavanja. Isto tako, digitalna ekonomija se odnosi i na međusobno približavanje računarstva i komunikacionih tehnologija na Internetu, ali se odnosi i na protok informacija i tehnologije koja stimuliše elektronsku trgovinu i time ostvaruje velike promene u organizaciji. Na taj način, svi tipovi informacija mogu biti uskladišteni, obrađeni i putem mreža preneti širom sveta. Digitalnu ekonomiju prati izuzetno veliki učinak i skoro najduži period ekonomske ekspanzije u istoriji (E. Turnban, E. Mclean, J. Wetherbe, 2003: 5, 123). Naravno, u visoko razvijenim zemljama.

Promene koje je sa sobom donela informaciona tehnologija nesumnjivo su značajne, posebno za razvoj globalne ekonomije, koja je u okviru procesa globalizacije ostvarila značajne rezultate. To je moguće zahvaljujući naprednim, telekomunikacionim mrežama i posebno zahvaljujući Internetu, tehničkim inovacijama i novim poboljšanim tehnologijama. U tom smislu, nova ekonomija je u digitalnoj eri stvorila novo poslovno okruženje i nove tipove organizacija, a sve u cilju poboljšanja produktivnosti i podizanja kvaliteta, što je nužno uslovilo i reorganizaciju ukupnog poslovnog procesa. Najznačajniji novi tip organizacije je, sasvim sigurno, virtuelna korporacija.

Virtuelna korporacija (Virtual Corporation), kako se u literaturi obično naziva virtuelna organizacija, najznačajnija je organizaciona struktura. Nastanak virtuelne korporacije, njen način funkcionisanja i upravljanja u velikoj meri zavise od informacione tehnologije. Pri tome se posebno ističe da ona ne može da postoji bez pomoći Interneta i elektronske trgovine (Vekatraman, N. and J. Henderson, 1998: 17, 124). Naime, virtuelna korporacija je organizacija sastavljena od više poslovnih partnera koji dele troškove i resurse u cilju ostvarenja proizvodnje određenih proizvoda i usluga. Ona može biti privremena ili trajna, a partneri koji je čine nalaze se na različitim lokacijama, pri čemu se na osnovu resursa koji se u virtuelnu korporaciju unosi određuje snaga i

uloga partnera. Osnovne karakteristike virtuelne korporacije (E. Turban, E. Mclean, J. Wetherbe, 20003: 375, 125) su:

- izvrsnost, što znači da se u kompaniju unosi ono u čemu je svaki partner najbolji,
- iskorišćenost, što znači da resursi mogu doneti veći profit i ostvariti konkurentsku prednost,
- oportunizam, što znači da se koriste sve raspoložive tržišne mogućnosti,
- nepostojanje granica, što znači da ne postoje nacionalne granice,
- poverenje, što znači da se partneri uvažavaju i jedni u druge imaju poverenje,
- prilagodljivost promenama, što znači da brza prilagodljivost zavisi od njene jednostavne ili fluidne strukture i
- tehnologija, što znači da je informaciona tehnologija čini mogućom, i to preko umreženog informacionog sistema.

Informaciona tehnologija je u tom smislu veoma značajna, jer komunikacija i saradnja između udaljenih poslovnih partnera biva moguća. Ta komunikacija se posebno odnosi na elektronsko poslovanje (Electronic Business). Naime, elektronsko poslovanje podrazumeva obavljanje poslovnih operacija primenom savremene elektronske tehnologije. Sa primenom elektronske tehnologije u poslovnim procesima otpočelo se još pre više od tri decenije, ali je njen dinamičan razvoj mnogo više povezan sa razvojem elektronske trgovine i širom primenom Interneta. Zato se elektronska trgovina često u literaturi poistovećuje sa elektronskim poslovanjem. Naravno, to nije opravdano, jer je elektronsko poslovanje samo novi vid klasičnog poslovanja, a trgovina je aktivnost tog procesa. Stoga je elektronska trgovina samo jedna od aktivnosti elektronskog poslovanja (126), koje se označava i kao virtuelno poslovanje.

Elektronsko poslovanje, kao globalna privredna aktivnost, nastalo je procesima globalizacije svetske privrede. Poslovanje u tim okolnostima omogućilo je preduzećima da mogu obavljati svoje poslovne aktivnosti u bilo kom delu sveta i to pod istim uslovima. Nastanak elektronskog poslovanja uglavnom se vezuje za pojavu elektronskih sistema plaćanja, i to od interbankarskih sistema zatvorenih mreža i elektronskog transfera sredstava na mestu kupovine, do plaćanja na otvorenim mrežama, kao što je Internet.

Prva aktivnost elektronskog poslovanja na Internetu bila je elektronski marketing, da bi se kasnije razvila elektronska proizvodnja (elec-

tronic manufacturing) i elektronska distribucija (electronic distribution). Naime, elektronska proizvodnja se odnosi na proizvodnju određenih proizvoda u informacionom okruženju i danas je ograničena, uglavnom, na elektronsko izdavaštvo (electronic publishing). Elektronska distribucija se počela značajno razvijati pojavom X, Y, i Z modema i protokola za prenos informacija.

Na brz razvoj elektronskog poslovanja uticali su brojni faktori, od kojih su svakako značajni oni koji se odnose na dinamičan razvoj informacionih tehnologija i integraciju informacionih tehnologija i telekomunikacija. Međutim, ne manji značaj ima i uticaj globalizacije i svetski integracioni procesi. Jer, baš u ovom periodu je došlo do porasta broja transnacionalnih kompanija koje ne posluju samo u jednoj zemlji, već svoje poslovanje obavljaju preko svetskog tržišta. Iz tih razloga je i elektronsko poslovanje postalo novi vid poslovanja koji ima transnacionalni karakter i koji se iz tih razloga globalno mora uređivati. Pri tome, elektronsko poslovanje pruža mogućnost malim i srednjim preduzećima da globalno posluju, i to bez velikih investicionih ulaganja. U uslovima liberalizovane svetske trgovine, mnoge zemlje se udružuju da bi formirale jedinstveno tržište i tako ostvaruju pretpostavke za nastanak raznih ekonomskih integracija. Osnovna tendencija u današnjoj svetskoj privredi jeste brži rast trgovine uslugama od trgovine robom (World Bank, 1999: 127). Jer, do pojave elektronske tehnologije i elektronskog poslovanja, nekim uslugama se i nije moglo trgovati, pošto su bile vezane za mesto svog nastanka. Sada se one, uslovno rečeno, mogu proizvoditi u informacionom okruženju i mogu se distribuirati preko informacionih mreža.

Elektronska trgovina, kao najznačajnija oblast elektronskog poslovanja, određuje se kao trgovinska aktivnost koja se obavlja putem elektronske tehnologije. U odnosu na stepen elektrifikacije, ona može biti totalno elektrifikovana, što još uvek nije ostvarljivo obzirom na sadašnji stepen razvoja tehnologije, i delimično elektrifikovana, što takođe nije moguće u potpunosti ostvariti, posebno što mogućnost prodaje i isporuke još uvek nije iskorišćena. Inače, trgovina koja se ostvaruje elektronskim putem može se odnositi na elektronsku trgovinu proizvodnjom, uslugama i kapitalom. Pošto elektronska proizvodnja nema svoj materijalni oblik (intangible goods), Internet postaje kanal za njenu distribuciju, jer obezbeđuje najniže troškove distribucije i jer zahteva manje angažovanje kapitala za distribuciju (U. S. Department of Commerce, 1998: 24, 128).

U odnosu na tradicionalni način poslovanja, elektronsko poslovanje ostvaruje značajne rezultate, jer smanjuje radno intenzivne aktivnosti, podiže produktivnost rada, smanjuje troškove poslovanja, povećava

učešće visokoobrazovane radne snage, smanjuje učešće početnog kapitala, demonopolizuje tržište, integriše svetsko tržište, stvara pogodnosti u proizvodnji i potrošnji, promovise individualno preduzetništvo i ima indirektan uticaj na razvoj drugih aktivnosti.

Međutim, i pored svih pogodnosti koje pruža informaciona tehnologija, pored svih rezultata koji su u ovoj oblasti ostvareni, javljaju se i brojni problemi koji utiču na dalji razvoj elektronskog poslovanja, koje će u budućnosti dobiti sve attribute virtuelnog poslovanja, ili ga ograničavaju. U uslovima razvoja savremene civilizacije koja je ušla u proces globalizacije, oni se uglavnom odnose na nejednaku tehnološku razvijenost društva, neravnomernu razvijenost ekonomija, nedefinisanu ulogu tržišta, neizdiferencirano poslovno okruženje, nejasnu ulogu menadžmenta i upravljanja i još uvek neprihvaćenu novu formu elektronskog poslovanja. Sve ove, ali i mnoge druge protivrečnosti otvaraju i brojna etička pitanja, posebno u oblasti elektronskog poslovanja i informacione tehnologije. Tako se etika u primeni informacione tehnologije susreće sa već mogućim zloupotrebama: u oblasti intelektualne svojine koja se odnosi na autorsko pravo, patente, zaštitne znake i poslovne tajne; u oblasti lične privatnosti i privatnosti podataka, što podrazumeva elektronsko nadgledanje, preciznost i dostupnost podataka; u oblasti prava slobode govora, nasuprot cenzuri. Problemi se odnose na odgovornost u odnosu na neodgovornost; na vlasništvo nad informacijama ali i na mnogobrojna pitanja i dileme koje će se u virtuelnom poslovanju tek pojaviti. Zato su etičnost i odgovornost označene kao nove vrednosti (Naisbitt, J.; Aburdene, P., 1990: 129) i kao značajan megatrend budućnosti.

5.4. UTICAJ GLOBALIZACIJE NA MENADŽMENT

Globalizacija, kao proces objedinjavanja i međusobnog povezivanja savremenog društva u jedno jedinstveno svetsko društvo koga karakteriše ukupnost ekonomskog i političkog prostranstva, neminovno je i značajno uticala i na savremeni menadžment. Jer, one organizacije koje svoj uspeh i svoju profitabilnost orijentišu samo ka nacionalnom ili lokalnom tržištu, sasvim sigurno ne mogu kao takve opstati i preživeti. Zato se sve poslovne aktivnosti vezuju za svetsko tržište, koje je za jedan broj većih kompanija već postalo preusko.

Savremeni menadžment pod globalizacijom podrazumeva svetsko tržište i globalnu konkurentnost, koja pored klasičnih faktora konkurentnosti na nacionalnom nivou (misli se na proizvodne troškove i usluge, na cene, kvalitet, marketing, na razvoj i istraživanje), obuhvata

i faktore međunarodne konkurentnosti (misli se na lokaciju i prirodno okruženje, dizajn proizvodnje, strukturu troškova i efikasno korišćenje dostignuća tehnike i tehnologije). U tom smislu, proces globalizacije, kao proces ujedinjavanja čovečanstva u jedno jedinstveno svetsko društvo, uticao je da se tri međusobno povezana faktora objedine, a to su blizina, lokacija i stav (otvorenost) (J. Stoner, E. Friman, D. Gilbert, 2000: 114, 130), i da tako objedinjeni bitno karakterišu savremeni menadžment.

- **Blizina.** Faktor blizine doprinosi mnogo tešnjoj saradnji menadžera sa mnogo većim brojem potrošača, dobavljača, konkurenata i stejkholdera nego što je to bilo ranije, ali doprinosi i podjednako važnoj mogućnosti bržeg transporta iz jednog u bilo koji drugi kraj sveta, što je opet omogućeno i razvojem telekomunikacionih sredstava, koja bez problema uklanjaju sve moguće planetarne vremenske i prostorne razlike.
- **Lokacija.** Faktor lokacije odnosi se na integraciju različitih organizacionih operacija, pa tako mnoge velike kompanije svoje proizvode dizajniraju u razvijenim zemljama, proizvode u nerazvijenim zemljama, a prodaju ih širom sveta. Recimo, Stoner iznosi podatak da su kompanije čije je sedište u Sjedinjenim Državama 1990. godine zapošljavale 2,8 miliona ljudi u Zapadnoj Evropi, 1,8 miliona u Aziji i 1,3 miliona u Latinskoj Americi. Za ovu praksu širenja menadžerskih aktivnosti na više različitih država Kristofer Bartlet (Christopher Bartlett) i Sumantra Gošal (Sumantra Ghoshal) koriste termin transnacionalni menadžment.
- **Stav.** Faktor otvorenosti, inače vezan za novi pristup (stav), podrazumeva otvorenost prema međunarodnom i globalnom menadžmentu. Time se prestaje sa praksom uske orijentisanosti poslovanja u okviru nacionalnih granica i prelazi na poslovanje u okviru jedinstvenog svetskog tržišta.

Sva tri faktora koja prate globalizaciju u međunarodnom poslovanju, poslovanju koje postaje globalno, usko su povezana sa pojmom konkurentnosti.

Globalizacija je, kao svetski proces, ipak najdirektnije uticala na povećanje značaja i obima međunarodne tržišne konkurencije. Tako je došlo do vidljivih poremećaja na domaćem tržištu, jer dolazak konkurencije iz sveta remeti odnose na domaćem tržištu i ugrožava pozicije domaćih organizacija. Ali, u isto vreme, međunarodna konkurencija je nesumnjivo pružila značajnu šansu domaćim organizacijama da se oprobaju na svetskom tržištu, da postignu visok stepen konkurentске

prednosti u odnosu na druge organizacije, ostvare uspeh u poslovanju i dođu do željenog profita.

Procesi globalizacije su poslednjih decenija u ekspanziji. U isto vreme, i savremeni menadžment doživljava promene i transformacije, ubrzaniye i značajnije se razvija. Međutim, razvoj međunarodnog menadžmenta otpočinje mnogo ranije i to sa razvojem međunarodnih preduzeća u vidu multinacionalnih i transnacionalnih kompanija sredinom 19. i početkom 20. veka. Danas, multinacionalne kompanije koje ostvaruju najmanje 25% ukupnog prihoda od prodaje sa stranog tržišta i transnacionalne kompanije čiji se vlasnici nalaze u više različitih zemalja, pa i kontinenata, sve više zamenjuju globalna preduzeća, koja imaju nadnacionalne karakteristike i obeležja. Tako nacionalne granice u svetu biznisa sve više nestaju (K. Ohmae, 1996: 14, 131), a globalni menadžment dobija svoje pravo mesto i značaj.

Međunarodni menadžment, a u okviru njega i međunarodna poslovna saradnja, ima različite poslovne forme. Klasična i ujedno najjednostavnija poslovna forma međunarodnog menadžmenta jesu direktni i indirektni izvozno-uvozni poslovi, zbog kojih se otvaraju predstavništva i zastupništva, sklapaju sporazumi o licencama i o oblicima davanja prava da se koristi ime, tehnologija u proizvodnji i prodaji, pa se otvaraju vlastiti proizvodni i prodajni pogoni u drugim zemljama, ostvaruju zajednička ulaganja, stvaraju strategije i tako redom. Neoklasična forma međunarodnog menadžmenta je i takozvani outsourcing ili global sourcing, koji je značajno uticao na praksu otvaranja međunarodnih organizacionih delova u drugim zemljama sa ciljem obezbeđivanja jeftinije radne snage, jeftinije energije, sirovina i materijala, čime je proizvodnja postala mnogo efikasnija.

Savremeni međunarodni menadžment doživljava značajne promene i u sferi upravljanja organizacijom u okviru jedne zemlje. Te promene se posebno odnose na jačanje konkurencije, pri čemu do izražaja dolaze one specifičnosti koje se ogledaju u različitostima političkih, ekonomskih, pravnih, a posebno kulturnih faktora. Tako su sve te različitosti karakteristika svih faza menadžment procesa. Jer, recimo, planiranje biva mnogo složenije, obuhvata više nivoa, a pri tome postoje različiti pristupi u donošenju odluka i veći stepen rizika i neizvesnosti u odlučivanju. I organizovanje je mnogo složenije, jer treba definisati mnogo veći broj poslovnih aktivnosti i kreirati specifičnu organizacionu strukturu. I aktivnost lidera je složenija i slojevitija, jer u tim okolnostima više se mora voditi računa o motivisanju i zaposlenih odnosu prema njima. Lider kao globalni menadžer mora u međunarodnim odnosima da raspolaže velikim tehničkim znanjima, da poznaje kulturne obrasce i nacionalnu kulturu i mora da vodi računa o mnogim eko-

nomskim faktorima, kakvi su troškovi radne snage, sirovine, materijali, raspoloživost kredita, stopa inflacije, stabilnost deviznog kursa, carine, konkurencija, komunikacije i mediji (D. Mosley, P. Pietri, L. Megginson, 1996: 110, 132). Isto tako, globalni menadžeri posebno moraju da obrate pažnju na moguće povoljne oblike međunarodne poslovne saradnje.

Menadžment u uslovima globalizacije ima svojih prednosti, ali ima i određenih nedostataka. Prednosti koje organizacije u tom smislu ostvaruju odnose se na veću profitabilnost, na širenje i osvajanje novih tržišta i novih potrošača, na stabilnost poslovanja, novih izvora kapitala i tako redom. Međutim, ove prednosti se mogu pretvoriti u svoju suprotnost ako se ne poznaje ili ne priznaje kultura, lokalni običaji, navike, ukoliko se ne poznaje zakonska regulativa i politički odnosi, ukoliko se ne vodi računa o problemima koji mogu nastati u komunikaciji i ukoliko se zanemare određeni ekonomski i finansijski tokovi.

Znači, u tom složenom odnosu globalizacije i menadžmenta postoje pozitivni i negativni efekti. Pozitivna strana procesa globalizacije odnosi se na neslućeni razvitak menadžmenta kao savremenog metoda upravljanja. Negativna strana procesa globalizacije odnosi se posebno na težnju za svetskom dominacijom pojedinih velikih i moćnih zemalja i organizacija, koje negiraju pojedine kulture i nacije, uništavaju ekonomske i finansijske tokove, ne dozvoljavaju pojedinim manjim zemljama njihovu sopstvenu organizaciju i upravljanje. Tako se značajno povećava jaz između bogatih i siromašnih i produbljuje protivrečnost između moćnih i onih koji to nisu.

5.5. TRANZICIJA I MENADŽMENT

Tranzicija je veoma složen proces. U savremenoj svetskoj literaturi dominira stanovište da je tranzicija istorijska neminovnost, jer je fenomen tranzicije zahvatio sva društva savremenog sveta koja imaju dinamičan ekonomski i tehnološki razvoj. Zemlje koje se razvijaju primenom novih tehnologija tako ostvaruju i najznačajniju tranziciju, u smislu prelaska u visoko razvijeno i bogato društvo.

Tranzicija uopšte označava prelaz iz jednog stanja u drugo. U sociološkom smislu, tranzicija podrazumeva prelaz iz jednog društvenog sistema u drugi. U ekonomskoj nauci, u najopštijem smislu, tranzicija označava prelazak iz jednog ekonomskog sistema u drugi. Tako je tranzicija, u stvari, sinonim za radikalnu promenu. U tom smislu, to nije nov pojam, jer je radikalnih promena u istoriji već bilo. Takođe, tranzi-

cijom može biti obuhvaćena jedna ili više pojava, kao što mogu biti obuhvaćane i sve oblasti društvenog života.

Danas se pod tranzicijom obično podrazumeva skup svih promena koje se odvijaju u postsocijalističkim zemljama centralne i istočne Evrope, u kojima se odvija proces dugoročnih privrednih i društvenih reformi i kretanja ka tržišnoj privredi i demokratskim odnosima u društvu.

U literaturi, posebno ekonomskoj, postoje različiti pristupi u određenju tranzicije, o sadržini i suštini tranzicije, o njenim karakteristikama, o ulozi države u procesu tranzicije, kao i o značaju, rezultatima i perspektivama ovog složenog procesa.

Međutim, ipak se u savremenoj literaturi mogu izdvojiti dva shvatanja tranzicije. Prvo shvatanje se odnosi na novija saznanja ekonomske teorije iz sedamdesetih i osamdesetih godina 20. veka, i bazira se na odgovarajućim ekonomskim politikama sprovedenim tokom osamdesetih godina prošlog veka. Predstavnici ovog shvatanja polaze od međunarodne realnosti koju karakterišu promene u sistemu i ekonomskoj politici, pa se funkcionisanje savremenih privreda i društava uopšte prilagođava postojećim uslovima i zahtevima. Tu se radi o privredama koje su tradicionalno orijentisane kao ekonomije sa odlučujućom ulogom tržišta i svojinskom strukturom u kojoj je preovladala privatna svojina. Na makroekonomskom planu je prisutan proces deregulacije ekonomskih aktivnosti, sa ciljem povećanja efikasnosti privređivanja, koji dovodi do značajne denacionalizacije. Osnovne karakteristike ovakvih procesa su tehnološki razvoj i razvoj nauke. Drugo shvatanje se odnosi na postsocijalističke zemlje istočne, centralne i jugoistočne Evrope. Predstavnici ovog shvatanja tranziciju razmatraju kao prelazni period kroz koji te zemlje moraju da prođu kako bi izašle iz krize i priključile se demokratskim i ekonomski razvijenim društvima. Pri tome, da bi se te promene u postsocijalističkim zemljama ostvarile, bilo je nužno sačiniti jedan celovit projekat kojim bi se olakšao proces prelaska njihovih privreda na tržišni sistem privređivanja. Ovim shvatanjima moraju se pridružiti i stavovi Svetske banke, koji pod tranzicijom podrazumevaju period u kome postsocijalističke zemlje treba da zamene centralizovano planiranje efektivnom tržišnom privredom, čime će se obezbediti stabilan rast životnog standarda stanovništva. U stvari, po njima tranzicija predstavlja preobražaj onih fundamentalnih principa funkcionisanja ekonomskih i drugih osnovnih institucija koje utiču na ponašanje postojećih struktura u društvu. Kako bi taj prelaz bio uspešan, po analitičarima Svetske banke, treba transformisati institucionalnu osnovu društvenog sistema, što znači da su promene povezane sa političkim faktorima, pa u tom smislu nema jedinstvenog putokaza

prema novom sistemu. Naravno, sva ova shvatanja predmet su brojnih kritika.

U zemljama centralne i istočne Evrope koje su obuhvaćene procesom tranzicije, radikalne promene društveno-ekonomskog sistema nisu bile teorijski utemeljene i u velikoj meri su se sprovodile pragmatično. Naime, za sve koncepte tranzicije zajednička je težnja koja se ogleda u prelasku sa centralno-planskog na tržišni sistem privređivanja. To su i osnovni razlozi koji su sve evropske zemlje u tranziciji naveli da preduzmu odgovarajuće mere (ECE, 1991: 122-12, 133). Te mere su:

- otvaranje procesa svojinske transformacije, posebno privatizacije i regulisanja svojinskih odnosa,
- makroekonomska stabilizacija,
- liberalizacija cena,
- reforma državnih preduzeća,
- reforma tržišta radne snage i socijalna zaštita ugroženih slojeva stanovništva,
- komercijalizacija bankarske infrastrukture i
- liberalizacija spoljne trgovine i deviznog kursa.

Zemlje u tranziciji moraju prvenstveno uspešno da reše pitanja makroekonomske stabilizacije i probleme strukturne transformacije, odnosno probleme stvaranja racionalne i efikasne privredne strukture. Naime, rešavanje pitanja makroekonomske stabilizacije treba da doprinese uspostavljanju poremećene privredne ravnoteže i izvlačenju privreda pojedinih zemalja u tranziciji iz duboke društveno-ekonomske krize. A rešavanje problema strukturne transformacije treba da omogući zemljama u tranziciji efikasno i racionalno privređivanje, kao i uključivanje njihovih privreda u međunarodnu podelu rada na ravnopravnoj i konkurentskoj osnovi. Zato se ovaj proces radikalnih strukturnih promena u tranziciji mora društveno usmeravati i planirati, a ne prepuštiti stihiji i automatizmu.

Proces tranzicije nije u svim zemljama tekao na isti način, ali je zato praćen brojnim istim ili sličnim teškoćama i protivrečnostima. Međutim, na osnovu dosadašnjeg iskustva, najčešće dileme u procesu tranzicije odnose se na: način transformacije društveno-ekonomskog sistema, odgovarajući tip privrede, određeni tip društva, određeni put u novo društvo i na željeni način uključivanja u svetsko tržište.

U odnosu na transformaciju društveno-ekonomskog sistema, često se postavlja pitanje da li tranzicija mora biti jednokratna ili postepena. Tako se u tom smislu izdvajaju dva pristupa tranziciji:

- tzv. „šok terapija” i
- gradualizam.

Pristalice tzv. „šok terapije” svoje teorijsko uporište nalaze u monetarizmu, pri čemu se ne odriču mešanja države u privredni sistem u smislu regulisanja ekonomskih stimulansa usmerenih na povećanje efektivnosti proizvodnje i životnog standarda stanovništva. Ovaj pristup trenutnog otpočinjanja sa realizacijom procesa tranzicije dosta je kritikovan. Isto tako, i gradualistički pristup postepenog ulaska u proces tranzicije naišao je na brojne kritike. Naime, pristalice gradualizma smatraju da se zatečeno stanje u privredi trenutno ne može promeniti, pa se zato zalažu za duži put ka tržištu, uz prevazilaženje mnogih nekadašnjih struktura i mehanizama privređivanja i ozbiljno mešanje države u privredne tokove.

U odnosu na tip privrede koji se procesom tranzicije može izgraditi često se postavljaju pitanja da li to treba da bude mešovita privreda, kao dominantan sistem privređivanja, ili jednosektorski privredni sistem koji se odnosi na povratak u kapitalizam slobodne tržišne privrede. Međutim, pod pritiskom MMF-a i Svetske banke, većina evropskih zemalja u tranziciji se opredelila za jednosektorski sistem privređivanja, i pored toga što je većina stručnjaka u zemljama centralne i istočne Evrope, kao i veliki broj ekonomskih stručnjaka sa Zapada, savetovala oprezniji pristup reformama, ističući pri tome neophodnost njihovog prilagođavanja sadašnjim procesima u svetskoj privredi, koja se i sama nalazi u tranziciji ka informatičkom društvu, i uvažavanje nacionalnih specifičnosti i karakteristika svake zemlje u tranziciji (Stephan Haggard, Robert T. Kaufman, 1994: 5-16, 134).

U odnosu na izbor tipa društva koji zemlje u tranziciji žele da izgrade, došlo je do dileme da li se treba vratiti u kapitalizam ili graditi novo informatičko društvo. Naime, povratak u kapitalizam, koji je najčešće identifikovan sa privatizacijom i nekontrolisanim tržištem, ponovo je otvorio pitanje u koji tip kapitalizma zemlje u tranziciji žele da se vrate – u liberalni kapitalizam 19. veka, što je najčešći slučaj, ili u savremeni kapitalizam američkog i japanskog modela.

U odnosu na mogućnost da se strana iskustva u procesu tranzicije mogu na svaku zemlju primeniti, došlo je u praksi do brojnih protivrečnosti. Jer, neki opšti, univerzalni put u novo društvo ne postoji. Naprotiv, svaka zemlja mora naći svoj sopstveni model, prilagođen njenim istorijskim, kulturnim, ekonomskim i političkim specifičnostima. Tako danas ne postoji nijedan autentičan model tranzicije.

U odnosu na potrebu za uključivanjem zemalja u tranziciji u međunarodnu podelu rada, postavilo se opravdano pitanje izgradnje

otvorene ili do izvesnog stepena zatvorene nacionalne privrede, u cilju zaštite domaćih proizvođača i interesa nacionalne ekonomije. Većina zemalja u tranziciji se odlučila za uspostavljanje otvorene privrede, a to je njihove nacionalne privrede dovelo u podređen položaj u odnosu na ekonomski razvijene tržišne ekonomije Zapada.

Zemlje u tranziciji zapale su u ovom periodu u tranzicionu krizu, ili transformacionu krizu, ili transformacionu recesiju (Andres Aslund, 1999, 135). Po mišljenju velikog broja teoretičara koji se bave tranzicijom, kriza je neminovna prateća pojava ovakvog procesa, ali ima i onih koji zastupaju tezu da kriza nije bila nužna. Inače, u ovom periodu tranzicije došlo je do pada industrijske proizvodnje, do velike nezaposlenosti, do visoke inflacije. Pored tih negativnih trendova u razvoju zemalja u tranziciji, došlo je i do izvesnih pozitivnih rezultata. Pozitivni rezultati koje su zemlje u tranziciji postigle odnose se na monetarnu i fiskalnu stabilizaciju, na stabilizaciju deviznog kursa njihovih nacionalnih valuta i povećanje efikasnosti privređivanja, što doprinosi u velikoj meri njihovom približavanju onim kriterijumima i merilima koji dominiraju u razvijenim tržišnim ekonomijama.

Savremeno društvo i svetska privreda nalaze se u dubokim protivrečnostima postojećih procesa i odnosa, u velikim društvenim nejednakostima i neravnopravnom društveno-ekonomskom razvoju, u izraženim sukobima različitih interesa koji kulminiraju socijalnim konfliktima i razaranjima. A osnovu konflikata između raznih civilizacija (Frensis Fukujama, 1997, 136)) čini porast stanovništva, ekološki problemi i etnički problemi. Naravno, u ovakvim uslovima odvijaju se i krupne promene. Te promene se odnose na nejednako ujedinjavanje svih društava u jedno jedinstveno svetsko društvo, na nejednak raspored prirodnog bogatstva i ekonomske moći, kao i na dominaciju visoko razvijenih zemalja u odnosu na nerazvijene i one u razvoju.

Pod uticajem tih promena u savremenom društvu, ali i pod uticajem naglog razvoja nauke i tehnologije, narastanja svetskog tržišta i ekoloških problema, došlo je i do različitih i brojnih protivrečnosti u savremenom tranzicionom periodu. Dolazi do promena u sistemu društveno-ekonomskih vrednosti, odnosno dolazi do pomeranja vrednosti od materijalnih prema nematerijalnim vrednostima: kao što su kvalitet života, humanizacija društvenih odnosa, samopoštovanje, težnja za kulturnim ostvarenjima i tome slično. Međutim, i ti procesi sa sobom nose određene protivrečnosti i prateće krize. Značajne protivrečnosti, problemi i krize odnose se, između ostalog, i na tranzicione procese u postsocijalističkim društvima. Međutim, i u ovim zemljama mogu se naći putevi koji će ih dovesti do napretka i odvesti ih u novo doba. Putevi napretka zavisice od znanja i sposobnosti, motivacije i želje za prome-

nama. Novo društvo je u razvojnom smislu istorijska neminovnost. Zemlje u tranziciji imaju istorijsku šansu da se uključe u savremene tokove ekonomskog i društvenog razvoja i da izgrade novo društvo.

U uslovima izgradnje novog društva, kao posledica dominacije tržišnog karaktera svetske privrede i njenog sve snažnijeg naučno-tehnološkog utemeljenja, dolazi i do izrazitog narastanja društvenog sloja menadžera. U tim izmenjenim okolnostima, moguće je sagledati i značajnu ulogu koju menadžeri imaju u privredama zemalja u tranziciji. Naime, prelazak sa tržišnog na netržišni koncept poslovanja zahteva i promenu stila upravljanja preduzećem, kapitalom i celokupnim procesom proizvodnje. Menja se i socio-psihološki profil menadžera, odnos prema društvenoj moći i profesionalnom moralu. Menadžerska elita, po S. Keleru, tako dobija sva obeležja „strategijske elite”.

U zemljama u tranziciji brojne ekonomske i društvene protivrečnosti otežavaju proces menadžmenta i aktivnost menadžera. Posebno se izdvajaju veoma izraženi krizni procesi u većini podsistema globalnog društva, pojava različitih socijalnih konflikata, prilično nedefinisana uloga države u ostvarivanju infrastrukturnih uslova za odvijanje poželjnih društvenih promena, opadanje kvaliteta života, sporost u realizaciji svojinske transformacije, nerazvijenost vladavine prava, nedefinisanost kategorijalnog sistema vrednosti i nerazvijenost poslovne etike. Međutim, spoznajom tih, ali i mnogih drugih protivrečnosti, moguće je izvršiti korekciju organizacione strukture u preduzeću i izabrati adekvatan model upravljanja. Taj veoma složen posao treba da obave menadžeri.

Menadžer mora da bude obrazovan, da ima značajan stepen iskustva, da je talentovan za posao koji obavlja, da je kompetentan, inteligentan, da poseduje sposobnost komunikacije i motivacije zaposlenih i da je sposoban za obavljanje svih aktivnosti menadžment procesa. Isto tako, po Harvisu, menadžer mora da poseduje informatičke veštine, veštine produkcije i razmene znanja, veštine razmišljanja, veštine rešavanja problema, sposobnost vrednovanja nauke i tehnologije, veštine upravljanja emocijama, etičke sposobnosti, socijalne veštine, nivo kulture, estetske sposobnosti, veštine obrazovanja zdravlja, razumevanje problema zaštite čovekove okoline, veštine upravljanja sopstvenim problemima, da poštuje osnovna načela poslovne etike i pridržava se profesionalnog morala.

Polazeći od specifičnosti privreda zemalja u tranziciji i uvažavajući obeležja menadžera, mogu se izdvojiti i neke njihove uloge (Ž. Stevanović, 1995: 13,137):

- obezbeđenje efikasnog poslovanja preduzeća,
- izbor strategije preduzeća,

- zalaganje za profesionalizaciju menadžerske profesije,
- afirmacija procesa modernizacije u društvu i ekonomiji,
- uvođenje novih tehnologija u preduzeću,
- napuštanje egalitarnosti u raspodeli,
- poštovanje poslovne etike i profesionalnog morala,
- upravljanje ljudskim resursima u smislu povećanja motivacije zaposlenih,
- opredeljenje za korišćenje sopstvenih mogućnosti,
- smanjivanje i napuštanje orijentacije preduzeća prema državi i
- konstruktivno učešće u procesima transformacije svojine.

U ostvarivanju ovih uloga pojavljuju se mnoge prepreke. Najznačajnije prepreke su, sasvim sigurno, krizni procesi i relativna nerazvijenost obeležja tržišnog privređivanja. Stoga je veoma značajna uloga države u zemljama u tranziciji kako bi se stvorile ekonomske, političke i pravne pretpostavke za tržišno privređivanje. U tom smislu je i uloga menadžera veoma značajna.

U procesu upravljanja privredama zemalja u tranziciji, izdvajaju se karakteristični stilovi upravljanja. U tom smislu, organizaciona teorija i praksa razlikuju:

- autokratski stil upravljanja,
- birokratski stil upravljanja,
- diplomatski stil upravljanja i
- demokratski stil upravljanja.

Autokratski stil upravljanja se zasniva na vlasti pojedinca koji autonomno donosi odluke, izdaje naređenja, koordinira aktivnosti i kontroliše izvršenje zadataka. Ovaj stil je karakterističan za rani razvoj industrijalizacije, kao i za prostije organizacione sisteme. Međutim, demokratizacijom odnosa u društvu, kao i humanizacijom međuljudskih odnosa, ovaj stil upravljanja sve je manje zastupljen.

Birokratski stil upravljanja se ispoljava kroz iniciranje, koordinaciju i kontrolu poslovanja na osnovu zakona ili drugih propisa, i to bez kritičkog prilagođavanja odluka konkretnim prilikama u korporaciji ili na tržištu. Ovaj stil upravljanja zanemaruje specifične međuljudske odnose ili druge okolnosti u kojima preduzeće posluje. Karakterističan je za rukovodioce koji nemaju dovoljno ličnog autoriteta, pa se moraju zaklanjati iza autoriteta propisanih normi kako bi obavezali potčinjene na prihvatanje njihovih inicijativa i komandi. Birokratski stil je primenjivan i primenjuje se u državama sa netržišnim konceptom poslovanja,

kao i državama sa zatvorenom privredom. Ovaj stil ne dozvoljava blagovremeno reagovanje na promene na tržištu.

Diplomatski stil upravljanja ispoljava se kao veština da se sasluša-ju predlozi saradnika, a da se odluka donosi samostalno. Ovakav naziv stila upravljanja izveden je iz načina na koji se ponašaju diplomate i drugi državni predstavnici u složenim odnosima između država ili u političkom životu uopšte. Primena ovog stila upravljanja potrebna je da se pridobiju saradnici na dobrovoljno izvršavanje zadataka, bez uvođenja demokratskih odnosa u preduzeće. Zato se poreklo ovog stila vezuje za ranije početne periode razvoja tržišne privrede.

Demokratski stil upravljanja ispoljava se u nastojanju da svaki učesnik u obavljanju zajedničkih radnih aktivnosti angažuje sav svoj radni i kreativni potencijal. Reč je o direktnom učešću svih zaposlenih u strukturi kompanije u upravljačkim procesima i njihovoj realizaciji. Karakterističan je za razvijene tržišno orijentisane privrede, koje u središtu pažnje imaju pojedince i grupe zaposlenih sa njihovim interesima, potrebama i mogućnostima, koji se stavljaju u funkciju dostizanja kompanijskih ciljeva.

Proučavajući stilove upravljanja i sisteme menadžmenta, Likert i saradnici su predložili četiri sistema menadžmenta:

- Prvi sistem menadžmenta odnosi se na svojevrsno iskorišćavanje i upotrebu vlasti. Menadžeri u ovom sistemu menadžmenta su autokrate, imaju malo poverenja u zaposlene, motivišu ih putem straha i kazne, uz povremeno nagrađivanje, i odlučuju samo na najvišem nivou.
- Drugi sistem menadžmenta naziva se dobroćudni autoritet. Menadžeri u ovom sistemu menadžmenta veruju u svoje kadrove, motivišu ih nagradama, ponekad zastrašivanjem i kažnjavanjem, i dozvoljavaju podređenima učešće u odlučivanju, ali uz veliku kontrolu.
- Treći sistem menadžmenta naziva se konsultativni. Menadžeri u ovom sistemu imaju osnovno, ali ne i kompletno poverenje u svoje podređene, koriste njihove ideje i stavove, motivišu ih putem nagrade uz povremeno kažnjavanje i dozvoljavaju učešće u odlučivanju, ali odluke najčešće donose na vrhu, pri čemu povremeno dozvoljavaju konsultacije i odlučivanje na nižim nivoima.
- Četvrti sistem menadžmenta naziva se sistem učešća u vlasti. Menadžeri u ovom sistemu veruju u svoje podređene, slušaju njihove konstruktivne ideje i mišljenja, daju novčane stimulacije

na osnovu grupnog učešća u realizaciji postavljenih ciljeva, podstiču donošenje odluka.

Iskustva nekih zemalja u tranziciji ukazuju da, bez obzira na odgovarajući stil upravljanja i sistem menadžmenta, u postsocijalističkim zemljama nastaje nova elita vlasti, skorojevića, rentijera (Slobodan Pokrajac, 2002: 60, 138), koji zarad sopstvenog interesa skoro besplatno dolaze do ogromnog bogatstva.

6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I POSLOVNA ETIKA

6.1. ZNAČAJ POSLOVNE ETIKE

Razvoj savremenog društva, praćen promenama koje je sa sobom donela industrijska civilizacija sa novim tehnologijama, naučnim otkrićima i tehničkim inovacijama, promenama koje je sa sobom donela globalizacija sa novim geopolitičkim odnosima snaga i svetskim tržištem, promenama u prirodnom okruženju sa opasnostima od narušavanja ekološke ravnoteže i ekološkom krizom, promenama koje su obuhvatile sve oblasti društvenog života – uticao je neminovno i na oblikovanje nove organizacije koja se tim savremenim društvenim promenama morala prilagoditi, i to ne samo u organizacionom i funkcijskom smislu, nego i u etičkom. Stoga je napušten tradicionalni materijalistički koncept poslovne etike usmeren isključivo ka stvaranju profita i ostvarenju ličnog interesa, jer je postalo jasno da se u poslovnoj praksi neetičko ponašanje ne može ni dozvoliti, niti nagraditi. Stvoren je novi koncept poslovnog ponašanja, koji polazi od uvažavanja prava i interesa drugih i koji polazi od ostvarivanja opštih društvenih interesa koji, između ostalog, obuhvataju i kvalitetno radno okruženje u kome poslovni uspeh, konkurentnost i ostvarenje profita ne zavisi ni od čega drugog osim od prava i dužnosti koji se i primenjuju u odlučivanju (K. Blanchard i N. V. Peale, 1990: 9, 139). Stoga se pitanjima i problemima poslovne etike počelo baviti mnogo više nego ranije, i to ne samo u visoko razvijenim zemljama, nego i u zemljama u tranziciji, koje tek pokušavaju da izgrade neke nove sisteme vrednosti, pa samim tim i vrednosti vezane za poslovnu praksu.

Etika tako dobija na značaju, a poslovna etika počinje da otvara pretpostavke za razvijanjem nove etičke svesti svih učesnika poslovnog

života. Započinje se sa edukacijom, sa obrazovanjem iz oblasti poslovne etike, a nastaje i poslovna etika kao posebna naučna disciplina. Obrazovanje iz ove oblasti započinje mnogo ranije na američkom kontinentu nego što je to slučaj sa evropskim kontinentom. Naravno, i pored toga što etičko obrazovanje i etička obuka ne počivaju na istim teorijskim osnovama, što je i normalno u krajnjem slučaju, i što u relativnom smislu zagovaraju slične a ne iste etičke principe poslovanja u praksi, i bez obzira na to što se dešava (Dž. Dramond i B. Bein, 2001: 12, 140) da, recimo, studenti završnih godina studija u Velikoj Britaniji kad izađu iz poslovnih škola ne znaju čak ni šta pojmovno znači reč etika – ipak je etičko obrazovanje nužan potez koji prati novi koncept poslovnog ponašanja. Tako nastaje period izrazitog interesovanja za poslovnu etiku. Recimo, Endriu Stark u Harvardskoj poslovnoj reviji, u majskom broju iz 1998. godine, iznosi podatak da skoro 90% nacionalnih američkih poslovnih škola organizuje „neku vrstu edukacije u toj oblasti“, da postoji preko 500 poslovno-etičkih kurseva na temu poslovne etike, da je poslednjih godina izdato preko 25 knjiga iz ove oblasti, da postoje tri naučna časopisa posvećena toj temi, da ima najmanje 16 poslovno-etičkih istraživačkih centara i da tri četvrtine velikih američkih korporacija pokušavaju da etičke principe ugrade u svoje kompanije, kako bi se menadžerima obezbedila konkretna pomoć. Naravno, u svakoj kompaniji važi pravilo da se ne može očekivati da svi zaposleni imaju iste etičke vrednosti, jer se svako rukovodi sopstvenim sistemom vrednosti i sopstvenim iskustvom. Ali, zato se određene vrednosti mogu razviti, pa se u tom smislu iniciraju programi za razvijanje osnovne etičke svesti. Programi imaju različite oblike i ciljeve. Odnose se na upoznavanje zaposlenih sa člancima, knjigama i audiovizuelnim materijalima iz oblasti etike, podrazumevaju razgovore zaposlenih sa menadžerima u kojima se kao primeri koriste problemi iz poslovne prakse, od njih se traži da govore o odlukama zbog kojih su se osećali neugodno i o razlozima zašto su se tako osećali. Veoma je značajno da svi ti materijali koji se nude zaposlenima sadrže primere uspešnog etičkog pristupa, odnosno neuspešnog etičkog pristupa, kao i da sadrže primere koji će razjasniti razloge primene etičkih normi i u onim slučajevima kada to neće doneti profit, ili će ga znatno umanjiti.

Jedan od najstarijih internih programa posvećen isključivo etici, pokrenuo je sredinom osamdesetih godina 20. veka Allied-Signal, koji svake godine organizuje trodnevne programe za visoke menadžere. Programi imaju, prema Mekdonaldu i Zepu (G. M. Mekdonald i R. A. Zep, 2001: 238, 141) tri specifična cilja: da osposobe rukovodioce da prepoznaju etičku komponentu poslovne odluke, da odrede šta sa njom treba činiti pošto je prepoznaju, i da nauče da predvide etička pitanja

koja se mogu pojaviti. Inače, ovaj program je nastao iz studije slučaja kojim je istraživano donošenje „teških” etičkih odluka. Posebni etički programi dobijaju sve veću podršku u poslednje vreme, jer mnogi smatraju da su posebni kursevi jedini efikasan način podučavanja o svim pitanjima vezanim za etiku.

Nakon završene etičke obuke uglavnom se koriste fiktivni scenariji koji simuliraju situacije u kojima bi se zaposleni mogli naći obavljajući svoj posao. Te moguće situacije uglavnom se odnose na mito i nedozvoljene poklone, tako da zaposleni imaju priliku da u skladu sa konkretnom situacijom odlučuju i da o svojim odlukama otvoreno razgovaraju sa svojim kolegama i svojim šefovima.

Iz etičkih programa i etičke obuke slede i etički kodeksi, koji su veoma značajni za etičko poslovanje organizacija. Naime, etičkim kodeksom se uspostavlja viši moralni nivo u organizaciji, jer se etičkim kodeksom definišu vrednosti i na njima zasnovana ponašanja, ona koja se očekuju ili ona koja se neće tolerisati. Tako su etički kodeksi odraz poslovne filozofije kompanije. Da bi etički kodeks imao smisla, u njemu moraju jasno biti izraženi osnovni principi i očekivanja, moraju se izneti moguće etičke dileme sa kojima se zaposleni suočavaju i, što je najvažnije, etički kodeksi se moraju primenjivati. Tako su etički kodeksi postali sastavni deo poslovnog ponašanja. Prema studiji Centra za etička istraživanja (Ethics Resource Centre) iz 1979. godine, preko 70% velikih korporacija ima svoje etičke kodekse, dok Centar za poslovnu etiku (Centre for Business Ethics) procenjuje da preko 90% kompanija preduzima neophodne radnje u cilju definisanja svojih etičkih kodeksa.

Od samog svog nastanka, 70-ih godina 20. veka, poslovna etika na zapadu stalno je bila opterećena pitanjima zašto menadžeri moraju da budu etični i da li je etičko ponašanje uvek u interesu kompanije. Naime, poslovna etika je i nastala kao reakcija na neoklasičnu ekonomiju, čiji su teoretičari smatrali da motivacija vođena ličnim interesom nije nemoralna, ali za mnoge poslovne etičare izmešani motivi ne zaslužuju da dobiju nikakav moralni kredibilitet (A. Stark, 1993: 4, 142). Kao reakcija na stav da će lični interesi biti ugroženi zbog uplitanja etike u poslovanje javili su se zahtevi da tržište treba da bude merilo uspešnosti svake firme i da će ono nagraditi etičko ponašanje, pa je zato John Shad godine 1950. tvrdio da se „etika isplati”.

Nastanak poslovne etike praćen je opštim upoznavanjem sa osnovnim kategorijama filozofije morala, kako bi se definisao neki analitički i konkretni konceptualni okvir neophodan za poimanje etičkih vrednosti, što je značilo i njihovo prilagođavanje poslovanju, i njihovo prihvatanje kao dominantno etičko ponašanje. Vremenom je etika postala

sastavni deo poslovnog ponašanja, a poslovna etika kao disciplina se razvijala usklađujući opšte i konkretne vrednosti, usmeravajući pojedinca na moralni odnos prema drugima, stvarajući norme o ponašanju i primenjujući načela poslovne etike na praktično poslovno ponašanje.

Međutim, razvoj poslovne etike odvijao se u skladu sa razvojem društva, pa se iz tih razloga usaglašavao sa aktuelnim društvenim pojavama. Tako je, recimo, pedesetih godina prošlog veka poslovna etika bila okupirana aktuelnim društvenim pitanjima dehumanizacije radne snage i sporazumnim određivanjem cena među kompanijama koje prodaju istu vrstu proizvoda ili usluga, što je uticalo na poslovnu politiku, jer se prodaja veoma često nezakonito obavljala. Šezdesetih godina je rat u Vijetnamu pokrenuo brojna moralna pitanja u vezi sa političkom i vojnom agresivnošću vojnoindustrijskog kompleksa i multinacionalnih kompanija, a kao reakcija na takvu vrstu poslovanja usledila su brojna ograničenja u pogledu zaštite čovekove životne sredine i mnoge reforme društvene svesti i unutar korporacija i u zakonodavstvu, tako da je poslovanje moralo da vodi računa i o kontroli zagađenja, ali i o standardima koji određuju jednake mogućnosti zapošljavanja. Sedamdesetih godina, korporacijski internacionalizam i nova tržišta u Aziji i na Srednjem istoku usmerili su nacionalnu svest na probleme primanja mita, pa su nastajali etički kodeksi poslovnog ponašanja, pri čemu je afera Votergejt izazvala proteste zbog umešanosti politike u poslovanje i dovela do oživljavanja institucije podnošenja izveštaja i unutrašnje kontrole, da bi u isto vreme jačao i pokret potrošača, koji je upućivao na brojne prevare u trgovini robom. Osamdesetih godina, poslovna etika je bila orijentisana prema kulturnim različitostima koje se ispoljavaju i kao takve utiču na poslovanje, tako da je svoju pažnju usmerila na moralnu sposobnost pojedinaca, jer su unutrašnja trgovina, preuzimanje kompanija i propast mnogih velikih kompanija ukazivali na dugogodišnje probleme lične pohlepe i nepoštenja. Devedesetih godina poslovna etika se susrela sa socijalnim problemima koji su nastali kao posledica globalizacije.

U literaturi se ne može naći veliki broj određenja poslovne etike. Laura Neš (L. Nash, 2001: 23, 143) navodi da poslovna etika proučava primenu ličnih normi na aktivnosti i ciljeve komercijalnih preduzeća i da kao takva nije neki poseban moralni standard, već je studija o tome kako poslovni kontekst postavlja svoje jedinstvene probleme pred moralnu ličnost koja deluje kao predstavnik tog sistema. Karmišel i Dramond (S. Carmichael i J. Drummond, 1989: 89, 144) poslovnu etiku poistovećuju sa etikom ličnosti, jer etika ličnosti predstavlja osnovna temeljna pravila po kojima ta ličnost deluje. Ta pravila su okvir za definisanje delovanja koje je lično dopušteno, i onog koje nije. Subotić i Lazić

(Subotić i Lazić, 1997: 15, 145) polaze od toga da poslovna etika obuhvata dobro i loše ponašanje prema drugim ljudima, u vidu skupa prava i dužnosti koje ljudi primenjuju prilikom donošenja odluka.

Određenja poslovne etike uglavnom se odnose na navođenje elemenata koji čine njen sastavni deo, a polazeći od toga da „dobra etika proizvodi dobar biznis”, najčešće se navode etički principi značajni za uspešno poslovanje.

Pod poslovnom etikom se podrazumeva obaveza (commitment) da se posao obavi na odgovarajući način i odgovornost (responsibility) za njegovo (ne)obavljanje (Mascarenas, 1995: 43, 146). U tom smislu, moralno odgovorna osoba se obavezuje da posao obavi i spremna je da prihvati odgovornost za neuspeh ili grešku (N. Figar, 1995: 586, 147). Odgovornost može biti lična, kada se krše etičke norme i pojedinac stiče ličnu korist na račun opštih interesa kompanije, i korporativna društvena odgovornost. Na tom odnosu lične i društvene odgovornosti, šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, ustalio se i novi koncept društvene odgovornosti. Napušten je stari, tradicionalni koncept, koji je isključivo bio usmeren ka stvaranju profita i ostvarenju ličnog interesa i stvoren je novi koncept korporativne društvene odgovornosti, koji se odnosio na etičko ponašanje, socijalne uloge i određeni nivo društvene odgovornosti korporacija.

Pod poslovnom etikom se podrazumeva i organizaciona ili korporativna kultura koja se odnosi na pravila etičkog ponašanja, osnovne vrednosne sisteme, etičke principe i specifična etička pravila koja kompanija nastoji da primeni. Ti projektovani elementi korporativne kulture, u vidu pravila etičkog ponašanja koja treba primeniti i ostvariti, su: držanje obećanja, dobronamernost, pomoć drugim ljudima, poštovanje drugih ljudi i poštovanje vlasništva (D. Subotić, 1997: 15, 148). Iz tih elemenata nastala su moralna pravila koja treba da sledi kompanija i etičke norme koje determinišu način ponašanja.

Pod poslovnom etikom se podrazumevaju i principi i pravila ponašanja zasnovani na opštoj i poslovnoj kulturi, koji dominiraju u interpersonalnoj komunikaciji. Poznavanje tih principa i pravila od značaja je za razumevanje modela civilizacijskog ponašanja, koji se opet nalaze u određenoj zavisnosti od opštih kulturnih obrazaca, ali i etičkih i verskih osobenosti.

Pod poslovnom etikom se podrazumeva i poslovna komunikacija koja je nastala iz odnosa kulture i etike u poslovanju. Poslovna kultura je od značaja jer se temelji na opštoj kulturi, kulturi govora i lepog ponašanja, kao i kulturi usmene i pismene komunikacije. Sve je to,

nesumnjivo, važno za kontakt poslovnih partnera, iako se čini da su odnosi sa javnošću važniji element poslovnog komuniciranja.

Pod poslovnom etikom se podrazumevaju i vrednosti moralnog ponašanja, kao i norme etičkog ponašanja pretočene u kodeks profesionalnog ili poslovnog ponašanja, ili u poslovni bon-ton.

Dakle, brojna shvatanja koja pod poslovnom etikom podrazumevaju i razne elemente moralnosti u poslovanju svakako su od značaja za predmetno određenje poslovne etike kao posebne naučne discipline. Elementi koji ulaze u sastav poslovne etike su odgovornost, lična i društvena, posebno korporativna društvena odgovornost; odlučivanje; korporativna kultura; poslovna komunikacija, posebno interpersonalna i odnosi sa javnošću; norme poslovnog ponašanja. Naravno, od značaja za definisanje poslovne etike je i ukupna etička misao, koja počiva na određenju osnovnih principa moralnosti, na moralnom odnosu čoveka i čoveka, ali i čoveka i društva; koja u proučavanju i procenjivanju vrednosti ukazuje na to šta treba a šta ne treba činiti; koja definiše norme o ponašanju pomoću kojih ljudi procenjuju svoje, ali i tuđe postupke; koja utvrđuje kriterijume i pravila moralnog postupanja sa vrlinama i dužnostima u praktičnom odnosu prema sveru. Od velikog je značaja i moralna praksa, koja na neki način predstavlja polaznu osnovu za zasnivanje poslovne etike sa svim elementima koji je čine. U tom jedinstvu teorijskog znanja iz etike i poslovne prakse zasnovane na načelima moralnosti u poslovanju mogu se naći osnovna polazišta za predmetno određenje poslovne etike kao posebne naučne discipline.

Polazeći od osnovnih načela etike i njihove primene na poslovno ponašanje, poslovna etika se kao posebna naučna disciplina može odrediti kao skup moralnih normi o ponašanju prema socio-kulturnoj i poslovnoj sredini, prema drugim ljudima sa kojima se stupa u poslovni kontakt i prema dužnostima, obavezama, pravima, odgovornostima i odlučivanju u svim aspektima i sferama poslovanja.

Znači, predmet poslovne etike je skup moralnih pravila ponašanja u svim poslovnim aktivnostima usmerenim ka uspešnom i profitabilnom biznisu (S. Rakas, 2001: 99, 149). Norme su utemeljene na vrednostima koje se zasnivaju na osnovnim etičkim principima, njihov sadržaj se izražava sudovima o dobrom i lošem, uspešnom i neuspešnom poslovnom ponašanju, a njihov cilj je da se svi učesnici u ukupnim poslovnim procesima obavežu na etičko ponašanje.

Tako predmetno određena, poslovna etika je teorijska disciplina koja analitički pristupa objašnjenju različitih moralnih shvatanja o osnovnim vrednostima i etičkim principima koji se mogu primeniti na celokupnu oblast poslovanja. Međutim, poslovna etika je i normativna

disciplina, jer formuliše one vrednosne norme koje bi se poštovale u svim poslovnim odnosima. I, na kraju, poslovna etika je i praktično-normativna disciplina, jer se u konkretnoj praksi primenjuju ustanovljena etička pravila poslovnog ponašanja.

Poslovna etika je, kao i menadžment, uvek bila pod jakim uticajem društva i okruženja u kome se razvijala. Društvo je, sa svojim institucijama i organizacijama, svojom kulturom, navikama i sistemom vrednosti, stvaralo odgovarajuće pravno i političko okruženje, koje je uticalo na etičnost u poslovanju. Na etičnost u poslovanju je uticalo i čovekovo ponašanje, koje je opet proizvod društva i društvenih odnosa u okviru kojih se oblikuje moralni stav pojedinca u odnosu na to šta je dobro i ispravno a šta nije. Time se obezbeđuju moguće osnove moralnog ponašanja pojedinaca, a to podrazumeva i uvažavanje moralnih vrednosti u procesu donošenja odluka i preduzimanju akcije koja se odnosi na poštovanje onoga šta je ispravno. U tom smislu, ima shvatanja (R. Daft, 1994: 151, 150) da ljudsko ponašanje obuhvata tri osnovne kategorije:

- Kodifikovani zakoni ili zakonski standardi su kao pisani standardi i vrednosti ponašanja ugrađeni u zakonske propise u okviru pravnog sistema i u tom smislu su primenjivi na sudu. U ovoj kategoriji zakonodavac je odredio pravila ponašanja koja se odnose i na pojedince i na organizacije, pravila kojima se reguliše ono što je legalno i ono što nije.
- Slobodan izbor ili personalni standard odnosi se na ponašanje koje zakonom nije regulisano, pa u tom smislu pojedinci i organizacije imaju određeni stepen slobode u ponašanju, a time i mogućnost slobodnog izbora.
- Etika ili socijalni standard nije vezana za pisane zakone, ali je zato određena normama i vrednostima koje govore o tome šta je dobro a šta je rdavo. Pošto su etičke norme nepisana pravila ponašanja, dešava se da ljudi često upadaju u moralne dileme koje su obično povezane sa onim situacijama u kojima postoje alternativni izbori koji nisu uvek u skladu sa etičkim normama.

Mnoge kompanije i pojedinci upadaju u etičke dileme upravo zbog uprošćenog stava da se ponašanje može regulisati ili zakonom ili slobodnim izborom ponašanja. Međutim, i takav stav vodi ka pogrešnom zaključku, jer ako je nešto u skladu sa zakonom, to mora da je etički opravdano (R. M. Kidder, 1990: 17, 151), kao da ne postoji slobodan izbor u odlučivanju. Zato je bolje rešenje prihvatanje moralnih vrednosti u smislu prihvatanja onog ponašanja koje se označava kao dobro i ispravno, čime se, u stvari, reguliše ponašanje i u okviru, ali i van organizacije. Zato kompanije koriste etičke kodekse, kojima regulišu poslo-

vno ponašanje, i tako eliminišu potrebu za dodatnim zakonskim rešenjima, ali i moguće probleme koje sa sobom donosi slobodan izbor. Međutim, etičkih dilema i pored toga ima, posebno u onim situacijama u kojima se svi mogući izbori ili moguća ponašanja smatraju nedovoljno dobrim, zbog eventualnih štetnih etičkih posledica.

I pored različitosti prilaza u poimanju poslovne etike, različitih shvatanja davanja prednosti određenim vrednostima i poslovne prakse koja obiluje etičkim dilemama, poslovna etika je nesumnjivo važan faktor poslovanja. Njen značaj je posebno vidljiv u savremenom društvu, koje je opterećeno brojnim krizama i protivrečnostima i na globalnom i na lokalnom nivou, tako da su se i savremene organizacije našle pred izazovom kako prevazići brojna pitanja i probleme i kako odlučiti da bi se zadovoljili i društveno-ekonomski, i organizacioni, ali i lični interesi.

Sastavni deo poslovne etike je *poslovni moral*. Za razumevanje poslovnog morala značajno je i razumevanje morala koji u savremenom društvu ima tendenciju laganog slabljenja.

Naime, polazeći od sistema vrednosti ustanovljenog u okviru jednog društva koje pripada određenoj civilizaciji, od njene kulture i tradicije, religije, moralnih i etičkih principa, kao i od opšteg nivoa znanja i stepena ekonomske i tehničke razvijenosti, oblikuju se određeni moralni sistemi koji nisu večni, jer su podložni promenama. Tako je i moral, koji spada u opštu čovekovu sposobnost da spoznaje svet, da upoznaje sebe, druge ljude i njihove međusobne odnose, podložan promenama, pa se sa razvojem društva menjaju i moralna pravila i moralna shvatanja.

U društvu nema većih moralnih sistema koji bi karakterisali sve civilizacije u svim vremenima. Međutim, i pored postojanja više različitih moralnih sistema, ne znači da sa jednog opšteg stanovišta čoveka i društva nije moguće oceniti šta je dobro i pravedno, a šta nije. To posebno treba da se odnosi na savremenu civilizaciju, koja se nalazi u procesu globalnog povezivanja čovečanstva i još uvek nejasnih i neodređenih najviših moralnih vrednosti. Različitost moralnih vrednosti rezultat je nasleđenih teoloških moralnih doktrina iz kojih se mogu izvući prilično protivrečne moralne zapovesti. Različite religije često podržavaju bitno različite poglede na moralna pitanja, a određene kulture u prvi plan ističu različita etička načela i vrednosti. Naravno, to ne znači da ne postoje neka osnovna ili slična načela moralnog ponašanja koja su zajednička skoro svim civilizacijama, iako posebni moralni sudovi, zbog različitih uslova, mogu da budu različiti. U tom vrtlogu moralnih previranja, koja su pod uticajem globalizacije izbila u prvi plan, našao se i

poslovni moral i savremeni oblik globalnog biznisa, pod kojim se podrazumeva rasprostiranje poslovnih aktivnosti na sveukupnu svetsku zajednicu (Mića Jovanović, 2001: 5, 152).

Poslovni moral je sastavni deo poslovne etike. Norme poslovne etike su utemeljene na vrednostima koje se zasnivaju na osnovnim etičkim principima, i kao takve su osnov za nastanak profesionalnih i etičkih kodeksa poslovnog ponašanja. Sadržaj ovih normi izražava sudove o dobrom i lošem, o uspešnom ili neuspešnom poslovnom ponašanju u smislu profitabilnog biznisa, dok je njihov osnovni cilj da se na etičko ponašanje obavežu svi učesnici u ukupnom poslovnom procesu. Tako poslovna etika pisanim normama ponašanja, izraženim kroz etičke kodekse, definiše poželjna pravila poslovnog ponašanja koja predstavljaju okvir za delovanje koje je dozvoljeno ili nije dozvoljeno, ali ukazuje i na osnovna pravila moralnog delovanja ličnosti. U stvari, poslovna etika predstavlja okvir u kome poslovni kontekst postavlja određene moralne probleme pred moralnu ličnost koja je predstavnik tog moralnog sistema. U okviru moralnog sistema i poslovno-moralne situacije, ličnost traži najpravednija rešenja, koja su u skladu sa njenim karakteristikama i ličnim moralom. Ona traži rešenja jer mnogi poslovni odnosi nisu uređeni ni zakonom, ni nekom drugom pravnom regulativom.

Znači, polazeći od osnovnih principa poslovne etike, povezanosti moralnih normi sa načelima poslovanja, polazeći od moralne vrednosti ličnosti i svesti o svrsishodnosti određenog moralno-poslovnog postupka, može se odrediti i poslovni moral.

Poslovni moral je skup nepisanih opštih, za pojedinca karakterističnih moralnih normi i vrednosti koje određuju njegovo ponašanje u svim poslovnim odnosima i u svim vremenima. U tom smislu, norme poslovnog morala nisu uobličene kao jedinstvena celina, tako da se njihov sadržaj iskazuje putem različitih dužnosti i poželjnih ponašanja, ponašanja koja moralna ličnost oseća kao svoju unutrašnju potrebu.

Osnovne karakteristike poslovnog morala odnose se na poštovanje ličnosti, uzajamno poštovanje i poverenje, poštovanje različitosti, savladavanje razlika i uvažavanje interesa drugih, zaštitu dostojanstva, odgovornost i dužnost prema drugima, uzajamnu pomoć, držanje obećanja i date reči, na poštovanje dobrih poslovnih običaja i namera, poslovni kompromis i humanost. Isto tako, karakteristike poslovnog morala u svim poslovnim odnosima i svim vremenima odnose se i na samostalnost, brzinu reagovanja, tačnost, kreativnost, istinitost, pravednost, toleranciju, saradnju, zrelu motivaciju, estetsko procenjivanje, odsustvo zle volje, racionalnost, doslednost.

Karakteristike poslovnog morala izražavaju se u moralnim osobinama ličnosti koja u skladu sa svojim pravilima ponašanja čini ono što je pravedno a ne ono što nije. U šire socio-psihološke osobine ličnosti spadaju principijelnost, preduzimljivost, samopouzdanost, praktičnost, agresivnost, osobine koje se odnose na takmičarski duh, prilagodljivost situaciji. Karakteristike pojedinca odnose se na poštenje, iskrenost, istinoljubivost, savesnost, trezvenost, uravnoteženost, moralnost. U osobine koje određuju odnos prema sebi i drugima spadaju čovečnost, plemenitost, saosećanje, velikodušnost, pravičnost, osetljivost, gordost, častoljublje.

Pored moralnih osobina ličnosti, karakteristike poslovnog morala se izražavaju i kroz posedovanje onih intelektualnih sposobnosti koje omogućavaju brzo učenje i brzo prilagođavanje promenama, autoritet koji se najlakše stiče poštenim i pravičnim odnosima prema svojim saradnicima, kroz energičnost i ambicioznost, fleksibilnost, kreativnost, maštovitost, optimizam, komunikativnost.

Pored moralnih osobina ličnosti koje čine suštinu ostvarivanja moralnih odnosa u poslovanju, poslovni moral je u tesnoj povezanosti sa socio-kulturnim, društveno-ekonomskim i tehničko-tehnološkim odnosima koji, u velikoj meri, određuju i moralno ponašanje ličnosti prema poslu koji obavlja. Tako ekonomski i tehnološki procesi, pored društvenih, predstavljaju značajne faktore morala, koji u skladu sa stepenom razvoja društva, ali i kulture, tradicije, religije i sistema vrednosti, oblikuju poslovne aktivnosti, poslovne odnose i poslovnu etiku.

Poslovni moral obavezuje sve učesnike u poslovnim aktivnostima, a posebno menadžere. Naime, menadžeri bi trebalo da budu moralne ličnosti sa izgrađenim i usvojenim unutrašnjim osećanjem, koje se posebno odnosi na moralnu odgovornost. Pored obrazovanja i smisla za upravljanje, menadžer bi trebalo da ima i izraženi smisao za međuljudske odnose, sposobnost da spozna i razume društveno (i prirodno) okruženje, da poznaje psihologiju ponašanja, mentalitet, etičke standarde i moralne sisteme, sisteme vrednosti i duh vremena.

Osnovne nove vrednosti ili principi moralnog ponašanja u poslovnim odnosima trebalo bi da se zasnivaju na principima etičkog humanizma. Poslovni moral bi, kao skup opštih nepisanih moralnih normi i vrednosti kojima se određuje poslovno ponašanje u svim vremenima, trebalo da počiva na dostojanstvu i autonomiji svih učesnika u poslovnom procesu i na slobodi izbora menadžera da može da sledi svoj poslovni instinkt sve dok ne ugrozi druge učesnike u poslovnim odnosima, što je veoma važno zbog različitosti vrednosnih sistema, ali i poslovnih sistema. Pored poštovanja različitosti, za poslovni moral je

bitno da definiše etiku izvrsnosti i poslovne standarde kao što su kreativnost, racionalnost, samostalan izbor, zrela motivacija, sposobnost, pravičnost, poštenje, prilagodljivost situaciji, saosećanje, samopomoć, držanje obećanja i fer poslovna saradnja. Značajno je povećati stepen sopstvene poslovne odgovornosti, ali i odgovornosti prema poslovnim partnerima, uvažavati potrebe i interese drugih, ponašati se humano u svakom poslovnom kontaktu, ponovo vratiti u poslovni život moralnu odgovornost, moralne vrline i moralno ponašanje. Ako čovek postigne takav stepen svesti, i poslovni moral, bez obzira što se nalazi pod udarom koji sa sobom nosi globalizacija, može postati univerzalan i globalan poslovni moral.

6.2. ODGOVORNOST I ETIKA POSLOVANJA

Odgovornost, pod kojom se podrazumeva verovatnoća da će neko odgovarati za neku svoju radnju ili će biti podvrgnut sankciji neke norme, veoma je složen pojam, jer ta složenost obuhvata odnos čoveka prema društvu, ali i čovekov odnos prema samom sebi. U tom kontekstu, pojam odgovornosti sadrži više elemenata koji ulaze u njegov sastav, kao što je moguće razlikovati i više vrsta odgovornosti, u zavisnosti od kriterijuma od kojih se pri tome polazi.

Pažnju većeg broja autora poslednjih decenija okupirala su pitanja i problemi korporacijske društvene odgovornosti i odgovornosti menadžera (Stoner i Freeman, 1989: 108, 153) u odnosu na etičko ponašanje u poslovanju. Društvena odgovornost podrazumeva obavezu menadžmenta da stvori odgovarajuće izbore i preduzima odgovarajuće akcije, koje će doprineti blagostanju i interesima društva, ali i organizacija (E. W. Szwaikowski, 1986: 105, 154).

Naime, izučavanje etičkog ponašanja korporacija, uz ukazivanje na njihove socijalne uloge i društvenu odgovornost, postalo je aktuelno šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, sa pojavom raznih vrsta društvenih pokreta koji su kritikovali tadašnji tradicionalni korporacijski menadžment zasnovan i usmeren isključivo na ostvarivanju ličnih interesa i profita. Tako se tokom *osamdesetih godina dvadesetog veka* razvija novi koncept korporacijske društvene odgovornosti. U isto vreme, menja se i svest mnogih menadžera, ali i zaposlenih, da njihova odgovornost ne može biti samo vezana za organizaciju u kojoj rade, već da se mora proširiti i na odgovornost prema društvu.

Društvena odgovornost Endru Karnegija

Osnovna načela na kojima počiva društvena odgovornost vezuju se za početak 20. veka i američkog industrijalca Endrjua Karnegija (Andrew Karnegiev), osnivača konglomerata U. S. Steel Corporation. U knjizi Jevandjelje bogatstva (The Gospel of Wealth), godine 1899. Karnegi je ustanovio dva osnovna principa u poslovanju. To su princip dobročinstva, odnosno milosrđa i princip starateljstva, odnosno preuzimanja odgovornosti, koji su sredinom prošlog veka već uveliko bili prihvaćeni.

Po principu milosrđa zahtevalo se od onih srećnih članova društva da pomažu onim manje srećnim, a to su nezaposleni, bolesni, stari i drugi koji se u tu kategoriju mogu svrstati. Ta pomoć je mogla da se usmerava direktnim putem ili na indirektan način kroz razne institucije, kao što su crkva, razni pokreti, društvo u celini. U početku se dobročinstvo smatralo obavezom pojedinaca, pa su imućni ljudi sami određivali koliku će sumu u ove svrhe dati. Međutim, kasnije su ta očekivanja preneti na preduzetništvo, koje je poklanjalo svoja sredstva dobrotvornim organizacijama za pomoć nezbrinutim licima. Inače, i sam Karnegi se pridržavao svog proklamovanog principa, pa je poklanjao velike sume novca u dobrotvorne svrhe.

Princip preuzimanja odgovornosti preuzet je iz Biblije, tako da je počivao na religioznim shvatanjima. U stvari, preuzimanje odgovornosti odnosilo se na brigu o onim stvarima koje mogu doprineti napretku i progresu društva u celini.

Međutim, oba ova principa su i danas aktuelna, posebno u američkoj poslovnoj praksi. Naime, sukobljavajući se poslednjih godina sa izraženom krizom u poslovanju, krizom koja je započela odbranom ličnog interesa kome se suprotstavilo etičko ponašanje u interesu kompanije, američki poslovni etičari su se našli pred velikim izazovom. Trebalo je razjasniti šta se podrazumeva pod ličnim interesom da bi se odgovorilo na pitanje zašto menadžeri moraju da budu etični. Tada je pomenut altruizam, kao princip etike i kao vrednost, kao ideja da individua treba da čini dobro zato što je to ispravno ili zato što će to koristiti drugima, a ne zato što će to koristiti individui, kao što postoji i etička vrednost u tome da se čine ispravne stvari zato što je to ispravno, a ne zato što je to u interesu drugih. I u stvarnom svetu biznisa, altruizam je jedan od mnogih motiva koji oblikuju ponašanje menadžera (A. Stark, 1993: 3, 155).

Koncept društvene odgovornosti Milтона Fridmana

Pojam korporativne društvene odgovornosti podvrgnut je proveri sedamdesetih i osamdesetih godina 20. veka. Jer, to je vreme rastućih cena energenata i troškova nastalih usklađivanjem sa zakonima donetim u cilju smanjenja zagađenja sredine i zaštite potrošača. To je period rasta inflacije i američkog nacionalnog duga, nastalih nakon vijetnamskog rata, program „velikog društva” iz 1960. godine i pomeranja trgovinskog bilansa. Zato su mnogi smatrali da organizacije treba osloboditi neprikladnih socijalnih odgovornosti i dozvoliti im da ostvaruju profit i tako opstanu. Glavni pobornik ovakve ideje bio je Milton Fridman (Milton Friedman). Po njemu, postoji jedna i jedina društvena odgovornost u poslovanju, i to da se koriste resursi i energija u aktivnostima projektovanim radi uvećanja profita, ali pod uslovom da se igra po pravilima otvorene i slobodne konkurencije, bez prevara, obmana i pronevera (Stoner i Friman, 1989: 109, 156). Suprotstavljajući se tezi da je jedina društvena odgovornost u biznisu maksimizovanje profita, Fridman ističe da je primarni zadatak svakog biznisa efikasna proizvodnja dobara i usluga, dok rešavanje socijalnih problema treba prepustiti pojedincima i vladinim službama. On ističe da intervencija vlade nije uvek najbolje rešenje, dok se davanjem većih sloboda pojedincima u donošenju ekonomskih odluka sigurno može doći do povećanja produktivnosti i smanjenja škarta (D. Subotić i J. Lazić, 1997: 74, 157).

Znači, Fridmanovi stavovi baziraju se na podeli socijalne odgovornosti između raznih delova društva, uključujući tu i vladu i poslovnu zajednicu. U tom smislu, vlada i poslovna zajednica imaju odgovornost da rade u interesu društva.

Pristupi društvenoj odgovornosti Prestona, Posta, Akermana i Kerola

Za razliku od tradicionalnog pristupa društvenoj odgovornosti, koji se zasniva na filozofskom konceptu principa milosrđa i principa preuzimanja odgovornosti, moderna teorija društvene odgovornosti je pragmatična i akciono orijentisana. U literaturi su posebno karakteristična tri pristupa novom poimanju korporativne društvene odgovornosti. Njihovi autori su Preston, Post, Akerman i Kerol.

Prvi istraživači koji su dali svoju viziju makrokoncepta korporativne društvene odgovornosti su Preston i Post. Po njihovom konceptu, postojanje interakcije između poslovanja, biznisa i društva može se ostvariti na dva nivoa. Prvi nivo odnosi se na interakciju između biznisa i potrošača, zaposlenih akcionara („stakeholders”) koji su marketinški, odnosno tržišno orijentisani. Realizacijom tih odnosa između biznisa i „stakeholdersa” nastaju socijalni problemi. A ti socijalni problemi

koji su nastali na tržištu moraju se rešavati na drugom nivou kao sekundarne, netržišne veze, kao što su „biznis – zakon” ili „biznis – moralnost”. I Preston i Post smatraju da i tržišne i netržišne veze i odnose, u velikoj meri, ograničavaju i sprečavaju, kako vlada, tako i javno mnjenje.

Treba istaći i mišljenje Akermana (Robert Ackerman), koji smatra da kompanije u traženju rešenja nastalih društvenih problema moraju da prođu kroz tri faze. U prvoj fazi, „top menadžment” proizilazi iz postojećih socijalnih problema, pa u cilju njihovih rešavanja predsednik kompanije usvaja i vodi odgovarajuću politiku. U drugoj fazi, kompanija zapošljava stručnjake koji bi trebalo da reše te socijalne probleme. U trećoj fazi, politika firme i rešenja stručnjaka se objedinjuju po pitanju tog istog socijalnog problema. Tako je Akerman među prvima predložio da cilj korporacija bude korporativno društveno osećanje, a ne odgovornost. Po njemu je korporativno društveno osećanje teorija socijalne odgovornosti, koja se usmerava na reakciju kompanije u odnosu na određena pitanja, umesto pokušaja da odredi svoju konačnu društvenu odgovornost.

Po modelu čiji je tvorac Kerol (Carroll), postoje tri dimenzije društvenog delovanja. To su: društveni principi, društveni procesi i socijalna politika, kao tri dimenzije istog fenomena, koga on naziva korporativno društveno delovanje. Inače, korporativno društveno delovanje može se posmatrati u okviru dva nivoa. Na mikronivou ono obuhvata veze između preduzeća i okruženja, dok na makronivou koristi društvenu odgovornost, koja predstavlja filozofsku osnovu društvenog delovanja, kao polaznu tačku korporativnog društvenog učešća. Filozofsko značenje poslovanju daju ekonomski, pravni i etički principi, zato što se na njima zasnivaju sve veze i odnosi između poslovanja i društva.

Ove ideje o društvenoj odgovornosti produbljuje R. Strand, koji definiše veze između društvenih principa, društvenih procesa i socijalne politike. Naime, on polazi od toga da društvo kao celina odlučuje koji će socijalni principi biti povezani sa poslovanjem. Tako svaka kompanija, po njemu, ima tri osnovne dužnosti koje su povezane sa dimenzijama društvenog delovanja. Tako je sa društvenim principima, kao dužnost, povezana odgovornost da kompanija identifikuje i analizira sva promenljiva društvena očekivanja. Dužnost kompanije da definiše ukupan pristup za sve odgovore na promenljive zahteve tržišta odnosi se na njen odziv društvenim procesima. Dužnost kompanije je da odgovori na dimenziju socijalne politike tako što će adekvatno reagovati pri rešavanju socijalnih problema.

U svim modelima korporativne društvene odgovornosti javljaju se određena ograničenja, nejasnoće i problemi. U stvari, osnovni problem je precizno definisanje vrednosti u teoriji društvene odgovornosti ili konkretno određenje onih zahteva društva na koje treba odgovoriti. Ti problemi i zahtevi rešavaju se uglavnom individualno i kada se pojave. Jer, još uvek se traga za jedinstvenim vrednostima koje će važiti za sve, koje će se poštovati ili za čije nepoštovanje će se snositi odgovornost. U stvari, u današnjoj teorijski postavljenoj i praktično zasnovanoj poslovnoj etici, čine se pokušaji definisanja univerzalnih etičkih normi, ali i minimalističkih moralnih principa, koji će se u pragmatičnom pristupu poslovnoj etici poštovati. Tako su se nametnule i nove kategorije poslovne etike – modernizacija, pragmatizam i minimalizam.

Ima mnogo primera nepoštovanja etičkih principa u poslovanju koji ukazuju na odnos etike i društvene odgovornosti. U literaturi se najčešće taj odnos ilustruje konkretnim incidentom nazvanim „slučaj Bopala” (primer 8).

Primer 8. Slučaj Bopal

Dana 3. 12. 1984. godine desila se jedna od najtežih industrijskih katastrofa u Bopalu, u Indiji. U ranim jutarnjim časovima, iscurio je otrovni gas metil izocijanit (MIC), koji se koristi za dobijanje pesticida sevin, iz postrojenja za pesticide Union Carbidea. Tada je umrlo oko 3.500 ljudi i preko 200.000 je ranjeno. Incident je šokirao svet. Odgovornost za nanetu štetu pala je na postrojenje Union Carbidea. Po indijskom zakonu, i korporacija i njeni upravnici mogu se smatrati krivično odgovornim. Zato je indijska vlada uhapsila upravnika postrojenja pod optužbom „krivičnog ubistva iz nehata”, a predsednika upravnog odbora za „nehat i krivičnu korporalnu odgovornost” i „krivičnu zaveru”.

Inače, pesticid sevin, koji je Carbide pravio u Bopalu, prodavao se u Indiji. Koristi se za kukuruz, soju, pamuk, lucerku i ostale žitarice. Upotrebom ovog pesticida povećan je rod žitarica za 10%, što je značilo hranu za 70.000.000 Indijaca. Union Carbide nije izgradio svoje postrojenje u Bopalu da bi povećao profit, jer se Indija mogla snabdevati ovim pesticidom i iz Amerike, što bi bilo čak jeftinije. Te godine kada se desio incident, postrojenje u Bopalu je poslovalo sa gubicima, nije bilo dovoljno iskorišćeno jer se radilo samo sa trećinom kapaciteta, troškovi su smanjivani otpuštanjem radnika, pa je zato postrojenje bilo spremno za prodaju. Postrojenje su vodili indijski menadžeri, koji su sve odluke donosili samostalno, tako da je kompanija poslovala kao izdvojena celina.

Otrovni gas od koga se dobijao pesticid sevin proizvodio se u Bopalu i čuvao u tečnom obliku u velikim čeličnim rezervoarima. Dve godine pre katastrofe, inspekcija je otkrila deset velikih poremećaja u MIC rezervoarima. Iz nepoznatih razloga, ojačavajući instrumenti za sprečavanje oticanja otrovnog gasa nisu pune dve godine instalirani, a pet značajnih sigurnosnih uređaja bilo je na opravci ili nije radilo. Sve to, uz nebrigu zaposlenih, dovelo je do te katastrofe.

Ustanovljena je i odgovornost Union Carbidea, Inc., kao multinacionalne korporacije, odgovornost zbog izvoza pogibeljnih industrija u nerazvijene zemlje, zbog korišćenja manje sigurne opreme u Indiji od one koja se koristi u Americi, i zbog nedovoljno opreznosti prema životima ljudi.

Polazeći od odgovornosti multinacionalne korporacije Union Carbide, može se govoriti i o pravnoj i poslovnoj, i socijalnoj odgovornosti, ili o njenoj moralnoj odgovornosti. Isto tako, može se govoriti i o ličnoj, individualnoj odgovornosti menadžera i upravljačkog tima ove korporacije.

Izvor: Richard De George: „Odgovornosti multinacionalnih kompanija“, Theoria, 1-4/1990, str. 55-62.

Tako je jedan od najvećih poslovnih izazova današnjice: kako se etički ponašati, a u isto vreme postići visoke performanse. Na taj izazov, sasvim sigurno, odgovor treba da pruži poslovna etika. Jer, i pored značajnih rezultata u primeni etike u poslovnom ponašanju, etički problemi se ipak javljaju. U tom smislu, kao najizrazitije determinante neetičkog ponašanja (W. C. Frederik, K. Davis, J. E. Post, 1988: 53-58, 158) navode se: lična korist, koja se stavlja iznad interesa kompanije; konflikt individualnih vrednosti i organizacionih ciljeva, jer ima kompanija koje svoj jedini cilj vide u sticanju profita, kao što ima i zaposlenih u njima koji misle drugačije, ali se moraju ponašati u skladu sa interesima kompanije u kojoj rade; menadžerske vrednosti i stavovi; pritisak konkurencije, koji često navodi kompaniju da se za svoj položaj bori i neetičkim sredstvima; kulturne razlike, jer se etički standardi u pojedinim zemljama razlikuju (B. Posner, W. Schmidt, 1984: 212, 159).

Svi etički problemi mogu dovesti do kršenja moralnih normi ponašanja u ukupnom procesu poslovanja. Naime, većina etičkih problema u svetu biznisa može se, po Stoneru (Stoner i Freedman, 1989: 116-117, 160), pojaviti u okviru četiri nivoa, pa se u tom smislu može govoriti i o odgovornostima za prekršaj etičkih pravila ponašanja.

Tako se prvi nivo može nazvati društvenim, odnosno socijalnim. Etička pitanja koja se u okviru ove oblasti rešavaju odnose se na proble-

me osnovnih institucija u društvu. Misli se na probleme utaje poreza, čime se bavi država, ali i na pitanja položaja određenih imovinskih grupa u društvu, posebno na odnos prema pojedinim rasama i određenim etničkim grupacijama.

Odnos između zaposlenih u kompaniji i „stakeholdersa” može se smestiti u drugi nivo, koji se može nazvati poslovnim nivoom. Ovaj oblik poslovanja podrazumeva odnos kompanije prema kupcima kao društvenoj grupi, odnosno podrazumeva odgovornost kompanije prema potrošačima, prema dobavljačima, prema bankama, akcionarima, prema tržištu u celini. A Bouvi je u svom radu „New Directions in Corporate Social responsibility” pisao da ako menadžeri i deoničari imaju dužnost prema mušterijama, snabdevačima, zaposlenima i lokalnoj zajednici, onda se podrazumeva da ovi socijalni akteri imaju isto tako dužnosti prema menadžerima i deoničarima. Recimo, zaštitnici životne sredine koji žele da kompanije proizvode one proizvode koji su više u skladu sa životnom sredinom takođe moraju da rade na tome da ubede mušterije da plate dodatnu cenu, često neophodnu za proizvodnju takvih proizvoda. Drugim rečima, poslovna etika nije predmet brige samo menadžera. Ona uključuje svačiju odgovornost.

Kada se govori o odnosu između kompanije i zaposlenih u njoj, misli se na internu politiku kompanije. To je treći nivo etičkih problema u poslovanju, dok je četvrti nivo personalni, jer se odnosi na obaveze i odgovornosti zaposlenih u kompaniji.

Da bi se otklonili etički problemi i time odgovornost svela na minimum ili potpuno eliminisala, nužno je ostvariti odgovarajuće pretpostavke u cilju povećanja etičkih performansi kompanije. U tom smislu, od posebnog su značaja stavovi i vrednosti top menadžera, koji svojim ponašanjem u velikoj meri utiču na definisanje etičkog ili neetičkog ponašanja, ne samo kompanije, nego i svih zaposlenih. I korporativna kultura značajno utiče na ponašanje zaposlenih, posebno kada je ostvaren sklad između ekonomske vrednosti kompanije i socijalnih i etičkih vrednosti pojedinaca koji su u njoj zaposleni. Da bi se poboljšale etičke performanse u kompanijama, treba obezbediti uslove da se poslovna etika prihvati, i to preko programa učenja o etici, u okviru koga se zaposleni upoznaju sa politikom preduzeća i važnošću primene pravila etike u svakodnevnom odlučivanju, kao i preko etičkih odbora, koji se bave razmatranjem etičkih pitanja i koji pokušavaju da otkriju neetička ponašanja do kojih dolazi u kompaniji, da bi postavili osnovne okvire strategije za suzbijanje takvih pojava.

Od posebnog i suštinskog značaja su etička pravila poslovnog ponašanja, kojima se utvrđuju osnovne vrednosti, definišu etički prin-

cipi i izdvajaju specifična etička pravila ponašanja koja kompanija name-
rava da primeni u svojoj poslovnoj praksi. Poštovanje etičkih pravila
ponašanja doprinosi u velikoj meri uspehu kompanije, kao što njihovo
nepoštovanje dovodi do brojnih problema i raznih vrsta nesporazuma
u svetu biznisa. Stoga nije slučajno što se odgovornost smatra suštinom
poslovne etike.

6.3. VRSTE I TIPOVI POSLOVNE ODGOVORNOSTI

Neispunjavanje poslovnih obaveza uslovljava pojavu odgovornosti.
Postoji više vrsta i tipova odgovornosti, koja se najčešće posmatra kao
deo poslovne etike kompanije i poslovne etike menadžera. Postoje četi-
ri tipa odgovornosti kompanije. Po Richard-u De George-u, to su: poslo-
vna, moralna, pravna i socijalna odgovornost. Svi ovi tipovi odgovorno-
sti su među sobom povezani i veoma često se preklapaju.

Poslovna odgovornost polazi od ciljeva zbog kojih je kompanija
formirana, ali i od interesa onih koji su njeni vlasnici ili su u njoj zapo-
sleni (R. De George, 1990: 60, 161). Cilj formiranja kompanije je profit,
koji tako postaje poslovni zahtev i deoničara, i upravnih odbora svake
organizacije. Tako upravljačke strukture imaju poslovnu odgovornost
da ostvaruju profit. Ako se taj zahtev ne ispuni, vrši se zamena kadra
onima koji su sposobniji da postavljeni cilj ostvare i dođu do profita (R.
De George, 1990: 60, 162). Poslovna etika beleži značaj poslovne odgo-
vornosti i u teoriji i u praksi. Recimo, to se može uočiti i na primeru
slučaja Bopal. Ako u lošoj godini Union Carbide ne donese profit, nje-
govi deoničari mogu biti nezadovoljni, jer nedonošenje profita nije po
sebi nemoralno ili nelegalno. Ali, pošto je Union Carbide poslovao sa
gubitkom, i pošto je u vreme kada se dogodio incident otpuštao ljude,
razumljivo je da su oni koji su vodili kompaniju osećali obavezu da
smanje ostale troškove na minimum. Jedna od akcija koju je preuzela
niža uprava bila je da zatvori skupu rashladnu opremu koja je hladila
MIC rezervoare da bi mogla da koristi freon u nekom drugom delu
postrojenja.

Moralna odgovornost proizilazi iz morala i moralnih normi.
Moralne obaveze vezane za odgovornost važe i onda kada zakonom nisu
verifikovane, i bez obzira na to da li ih društvo podržava ili ne. Moralne
obaveze, i u skladu sa njima moralne odgovornosti koje ih ispunjavaju,
imaju prvenstvo u odnosu na poslovnu odgovornost, ali i druge tipove
odgovornosti. Naime, svi zaposleni u kompaniji, kao i svi deoničari i
akcionari, imaju pravo da traže da se uprava ponaša moralno i imaju
pravo da očekuju da će se baš tako ponašati. A ako moralno ponašanje
ne dovodi do profita i vodi kompaniju u gubitak, zaposleni nemaju

pravo da od uprave traže da se ponaša nemoralno da bi se zadovoljili njihovi osnovni zahtevi izraženi ostvarivanjem profita. Tako je osnovno pravilo moralnog ponašanja da se ne nanosi drugome zlo i da se poštuju ljudska prava zaposlenih. Recimo, moralna odgovornost se može pratiti na slučaju Bopal. U slučaju Union Carbidea, ako nisu preduzete zaštitne mere koje je moralno trebalo preduzeti, onda se želja da se snize troškovi po cenu sigurnosti ne može opravdati. Kao rezultat incidenta, mnogi u Sjedinjenim Državama izvršili su pritisak na zakonodavstvo da strožije kontroliše pogibeljne industrije. Takvi zahtevi bi možda tražili više od zahteva morala, u tom slučaju bi zakoni bili pravni i društveni, ali ne i moralni. To ne moraju nužno usvojiti strane kompanije koje posluju u zemljama izvan Sjedinjenih Država. Moralno opravdani zahtevi, međutim, važe i izvan nacionalnih granica.

Pravna odgovornost podrazumeva zadovoljavanje određenih društvenih zahteva, koji svoju osnovu dobijaju u pravnoj regulativi. Naime, ako zakonodavac odobri zahteve i donese zakone koji traže određenu pravnu sigurnost, onda je kompanija dužna, obavezna i pravno odgovorna da zakone poštuje. Država prisiljava kompaniju da poštuje pravnu regulativu i ima ulogu da sankcioniše one kompanije koje krše pravne norme iz ove oblasti.

Društvena odgovornost počiva na moralnoj, jer polazi od moralnih zahteva da se čini dobro, odnosno da se ne nanosi zlo. Tako se ono što društvo traži od firmi, u skladu sa opštim moralnim ponašanjem, naziva društvenim odgovornostima. U nekim slučajevima, društvo ima pravo da kompanijama nametne izvesne zahteve koji su u interesu opšteg društvenog dobra i određene uslove da bi se one uopšte bavile biznisom. Naravno, takvi zahtevi mogu se razlikovati od društva do društva, što je u skladu sa specifičnostima pojedinih društava. Bez obzira na te različitosti, opšti interes društva da spreči korporacije da nanesu štetu uvek ostaje moralan, iako društvo može da nametne biznisu i izvesne zahteve koji nisu moralne prirode. Recimo, na primeru slučaja Bopal priznavanje specifičnosti pojedinih društava ukazuje da se ne mogu očekivati iste sigurnosne procedure u Indiji i Sjedinjenim Državama. Sličan minimum sigurnosti moralno je prihvaćen u obe zemlje, ali Sjedinjene Države mogu da zahtevaju da sigurnosni mehanizam bude kontrolisan automatski i elektronski, dok Indija može zahtevati da sigurnosne mere budu drugačije. U stvari, to je i bio slučaj sa razlikama između postrojenja u Bopalu i sličnog Union Carbide postrojenja na Institutu u Zapadnoj Virdžiniji.

U osnovi svakog tipa odgovornosti stoji spremnost moralne osobe da, ako ne obavi posao na odgovarajući način, prihvati odgovornost za neuspeh ili učinjenu grešku. Tu sudbinu na isti način dele i kompanije

sa svima zaposlenima u njima i menadžeri koji upravljaju i rukovode kompanijama. Postoji više vrsta poslovne odgovornosti.

Razlikuje se prethodna (antecedent responsibility) od posledične odgovornosti (consequent responsibility), koja može biti uzročna (causal responsibility) i agentska odgovornost (agent responsibility).

Prethodna odgovornost je utvrđena zakonom ili ugovorom i predstavlja legalan standard ili normu za odgovorno ponašanje. Kada odluke i akcije nisu u skladu sa legalno utvrđenim normama sledi posledična odgovornost, kao odgovornost za posledice nastale zbog neobavljenog posla ili zbog neadekvatno obavljenog posla. Uzročna odgovornost predstavlja direktnu odgovornost za nešto što je urađeno ili što je propušteno da se uradi. Agentska odgovornost predstavlja indirektnu odgovornost, odgovornost za izdate naredbe ili za propušteno izdavanje naredbi (N. Figar, 1995: 586, 163).

Uzročna i agentska odgovornost mogu biti pripisane i utvrđene. Pripisana odgovornost (attributional responsibility) odnosi se na procenjenju odgovornost, a procena odgovornosti vrši se po osnovu procenjenih moralnih faktora. Utvrđena odgovornost (appropriational responsibility) je dokazana odgovornost, jer se dokazalo da se u obavljanju određenog posla odstupilo od važećih standarda, iako se to odstupanje moglo izbeći.

Utvrđena odgovornost, iako je dokazana, može biti priznata i prihvaćena odgovornost. Priznata odgovornost se priznaje kao realna činjenica, ali se ne prihvata, jer je posao neodgovorno obavljen ili uopšte nije obavljen zbog pritiska ili zablude, kada su stvorene specifične okolnosti (D. J. Antony, R. M. A. Abdul, P. I. Richard, G. A. David, 1995: 152, 164). Prihvaćena odgovornost je i priznata i prihvaćena odgovornost za neizvršavanje ili neadekvatno izvršavanje posla.

Sve navedene vrste poslovne odgovornosti čine legalnu odgovornost, jer su regulisane važećim pozitivno-pravnim zakonodavstvom. U skladu sa legalnom odgovornošću je etička ili moralna odgovornost (ethical responsibility). Ona je utvrđena profesionalnim kodeksom, kodeksom kompanije ili vlastitom etičkom ideologijom menadžera. Po Oswald-u A. J. Mascarenhas-u (O. Mascarenhas, 1995: 45, 165), etička odgovornost može biti poslovna ili radna odgovornost, jer je vezana za prihvatanje i izvršavanje poslovnih obaveza i može biti moralna odgovornost, jer je izražena kroz lični sistem vrednosti.

Što se tiče lične poslovne odgovornosti menadžera, koji kao agent vlasnika preduzeća obavlja prenete funkcije upravljanja i rukovođenja kompanijom, i to u vlasnikovom interesu i uz isplatu određene naknade, u literaturi postoje dve vrste odgovornosti, odnosno neodgovorno-

sti. Po Denisu Qvinu i Tomasu M. Džonsu (Quinn, D. i Thomas, J.; 1995: 39, 166) postoji menadžer – savršeni agent (a perfect agent) i menadžer – nesavršeni agent (an imperfect agent).

Menadžer – savršeni agent odgovorno izvršava svoju osnovnu obavezu, izraženu u uvećavanju vlasnikovog bogatstva. Zbog toga se hipoteza o ovom agentu naziva i hipotezom o akcionarskom bogatstvu (shareholder wealth hypothesis). Za razliku od savršenog agenta, menadžer – nesavršeni agent neodgovorno izvršava svoju osnovnu obavezu zato što ne uvećava vlasnikovo bogatstvo, već ga čini svojim bogatstvom, pa se ovaj agent još naziva i hipotezom o menadžerovom blagostanju (managerial welfare hypothesis).

Vlasnik kompanije teži da dođe do menadžera savršenog agenta. Međutim, postavlja se pitanje da li menadžer zaista može biti savršeni rukovodilac kompanije, pošto se njegovi interesi razlikuju od interesa vlasnika. Naime, pošto vlasnik kompanije kupuje menadžerske usluge na tržištu rada i teži da te usluge što jevtinije plati, menadžer, kao prodavac svojih usluga, nastoji da postigne što višu cenu za svoj rad. U tom kontekstu, informacionu prednost ima menadžer, pošto je tržište menadžerskih usluga imperfektno i ne otkriva sve svoje reference. Tako se, po Alkijanu i Susan Vudvord, na samom početku odnosa principal – agent javlja tzv. predugovorni oportunistički – sklonost ka prevari radi ličnog interesa (A. Alchian, S. Woodward; 1988: 66-67, 167).

Naime, kad menadžer postane agent vlasnika kompanije i dobije ovlašćenja za donošenje i sprovođenje odluka, postaje nezavistan u selekciji relevantnih informacija za donošenje odluka, tako da može da ispolji i tzv. postugovorni oportunistički u vidu nezavisne selekcije (A. Alchian, S. Woodward; 1988: 66-67, 168). Tu poziciju dobija zato što je vlasnik kompanije nekompetentan, jer ne može da prikupi, obradi i koristi sve relevantne informacije za obavljanje ovih poslova i za odlučivanje. Međutim, čak i kada vlasnik kompanije može da prati ukupan proces odlučivanja, ipak je sprovođenje odluka povereno menadžeru. Tako u tom smislu može biti izražen postugovorni oportunistički u vidu skrivenog delovanja.

Ukoliko odluke ne povećavaju vlasnikovo bogatstvo, menadžer svoj oportunistički može pravdati uvek prisutnim odnosom između rezultata i ulaganja, a vlasnik kompanije ističe pripisanu menadžersku odgovornost. Naravno, menadžer ne prihvata tu vrstu odgovornosti, jer mu nedeterminisan odnos između rezultata i ulaganja omogućava da tu odgovornost tretira kao neutvrđenu. Međutim, pošto vlasnik kompanije raspolaže monitoring mehanizmima, koji počivaju na tržišnoj ceni akcija drugih kompanija u grani, tržišnoj ceni akcija uopšte i sli-

čnim parametrima, ipak može da dokaže menadžerovu poslovno-etičku neodgovornost.

Poslovna etika menadžera može biti, po D. Qvinu i T. Džonsu, instrumentalizovana i neinstrumentalizovana (D. Quinn, T. Jones, 1995: 127, 169). Gledište o instrumentalizovanoj poslovnoj etici menadžera odgovara menadžeru – savršenom agentu. To znači da ako je menadžer prihvatio ugovor da radi kao glavni agent, njegova je moralna obaveza da ga poštuje, kao što je dužan da poštuje uslove iz ugovora koji definišu odredbe o etičkom ponašanju. Tako je i lična etika menadžera instrumentalizovana.

Međutim, postoje i tzv. neetičke povoljne profitne prilike za vlasnika kompanije. One mogu biti negativne eksternalije, pod kojima se podrazumeva povoljna prilika za vlasnika preduzeća, samo što je ta povoljna prilika štetna za društvo (N. Figar, 1995: 588, 170), i mogu biti informacione asimetrije, pod kojima se podrazumevaju odnosi između vlasnika kompanije i menadžera, ali i odnosi principal – agent između njih (N. Figar, 1995: 589, 171).

Gledište o neinstrumentalizovanoj poslovnoj etici menadžera polazi od toga da u biznisu nema posebnih pravila koja obuhvataju moralne obaveze menadžera kao ličnosti. U stvari, racionalna svest mora biti zasnovana, kaže J. H. Sotou, na nepovređivanju interesa drugih i poštovanju autonomije drugih, kao centralnim principima odnosa principal – agent i na izbegavanju laganja i poštovanju sporazuma, kao tržišnim principima (J. H. Sotow, 1968: 30, 172).

Na tim osnovnim principima na kojima se zasniva racionalna svest menadžera, D. Qvin i T. Džons definišu agentov moralni pristup poslovnoj politici, a taj pristup podrazumeva obavezu menadžera da uveća vlasnikovo bogatstvo, pri čemu se moraju uvažavati osnovni etički principi. Naravno, i sami autori naglašavaju da prihvatanje ovakvog pristupa u praksi zavisi u velikoj meri i od okruženja u kome menadžer živi i radi, odnosno od ustanovljenog sistema vrednosti u društvu.

Posebno treba istaći novija empirijska istraživanja socioekonomista, a to su Seti, Ecioni, Koleman i Frank, koji su izgradili stavove o „granici društvenih vrednosti tržišnih participanata”, i stavove o „zavisnosti konkurencije od društvenih vrednosti tržišnih participanata”, po kojima je konkurencija na tržištu zaista zavisna od nekih osnovnih društvenih vrednosti. Jer, odsustvo poverenja između konkurenata na tržištu redukuje broj tržišnih transakcija, odsustvo poverenja u državu dovodi do povlačenja robe sa tržišta i njeno kanalisanje u ilegalnu prodaju, kao što i posezanje za merama koje imaju retroaktivno dejstvo

stvara nesigurnost i tako smanjuje obim proizvodnih i tržišnih aktivnosti.

Treba na kraju istaći i to da je još krajem devetnaestog i početkom dvadesetog veka u ekonomskoj literaturi postojao jedan poseban etički pravac, koji je istoriju firme proučavao preko biografija uspešnih generalnih menadžera ili predsednika firmi. Sasvim je sigurno da i ovaj etički pravac u praksi savremenog društva ima svoj značaj. Jer, od sistema vrednosti menadžera zavisi u dobroj meri i uspešnost kompanije.

6.4. OBLICI ODSUPANJA OD ETIČKIH NORMI

Etika je značajna za poslovanje svake organizacije. Ona podrazumeva i prava, obaveze, dužnosti i odgovornosti organizacije prema pojedincima i njihovim međusobnim odnosima, prema svim učesnicima u poslovnim odnosima, prema drugim organizacijama sa kojima se posluje, ali i prema društvu u celini. Polazeći od toga, poslovna etika se može posmatrati kroz nivo pojedinca, nivo organizacije, nivo svih stejkholdera organizacije i kroz društveni nivo. Napredak i razvoj savremenog društva, sa tržišnim pravilima i pluralizmom interesa, sa brojnim i složenim problemima i protivrečnostima u svim sferama društvenog života, otvara mogućnosti i definiše potrebu pokretanja praktične akcije, koja u osnovi ne podstiče lične moralne dileme, nego predstavlja važne moralne probleme za pojedinca. Svi ti problemi su značajni za proces upravljanja, jer se odnose na moralna pitanja iskrenosti, poštenja, poštovanja drugih ili ispunjenja obećanja, tako da se menadžeri u svojoj poslovnoj praksi mogu naći pred brojnim etičkim dilemama i nedoumicama. Prema Lauri Neš (L. Neš, 2001: 27, 173), etičke dileme sa kojima se menadžer može suočiti su:

- pohlepa,
- prikrivanje i netačno prikazivanje stanja u izveštajima,
- tvrdnje koje navode na pogrešne zaključke, posebno o kvalitetu proizvoda i usluga,
- izbegavanje održavanja date reči,
- nepridržavanje dogovorenih uslova i rokova,
- usvajanje poslovne politike koja može dovesti druge u situaciju da se bave raznim nedozvoljenim sredstvima da bi obavili posao,
- preterana samouverenost, kao i uverenost u sopstveni sud,
- nedovoljna lojalnost prema kompaniji, posebno u kriznim vremenima,

- loš kvalitet,
- nepoštovanje zaposlenih,
- potpuno pokoravanje autoritetu bez obzira na njegovu neetičnost i nepoštenje,
- uzdizanje samog sebe iznad interesa korporacije,
- favorizovanje,
- dogovaranje cena,
- potiskivanje osnovnih ljudskih prava, kao što su sloboda govora, izbora i ličnih odnosa,
- propuštanje da se ukaže na neetičke postupke,
- donošenje odluka o proizvodu čija primena može ugroziti sigurnost drugih,
- svesno preuveličavanje prednosti nekog plana da bi se dobila potrebna podrška,
- propuštanje bavljenja mogućim problemima,
- približavanje ljudima koji se nalaze na višim mestima na hijerarhijskoj lestvici,
- unapređenje onih koji opravdavaju svoje greške pre nego što one izađu na površinu,
- propuštanje saradnje sa drugim delovima kompanije,
- laganje zaposlenih davanjem nepotpunih informacija,
- sklapanje saveza sa partnerima koji ne ulivaju poverenje, čak kada je posredi dobar razlog,
- odbijanje prihvatanja odgovornosti za negativan poslovni potez,
- korumpiranje javnog političkog procesa zakonskim sredstvima.

Etičke dileme i nedoumice sa kojima se menadžeri u svojoj karijeri sreću čine srž svakog menadžerskog posla. Tako se u menadžerskoj praksi, kao karakteristična područja u okviru kojih može doći do odstupanja od etičkih normi, označavaju sledeće pojave:

1. Korupcija. Pojava koja predstavlja veliki problem, karakteriše veliki broj zemalja i rasprostranjena je na svim kontinentima. Kao nemoralna i nelegitimna pojava, korupcija je često sastavni deo poslovnih aktivnosti. Korupcija nameće pitanje odnosa moralnog i pravnog. Jer, sve ono što je pravno legitimno, nije automatski i moralno. Recimo, moralna je, ali i legalna, proizvodnja zdrave hrane, kao što je, prema Hendersonu (V. Henderson, 1982: 42,

174), nemoralna a legalna prodaja pornografskih časopisa, dok je diskriminacija žena i nemoralna i nelegalna.

2. Industrijske krađe i špijunaže. Prateća pojava sveta biznisa, za koju do sada nema nekih pogodnih i adekvatnih rešenja, niti ima načina da se od industrijske krađe i špijunaže na pravi način zaštiti.
3. Konflikti interesa. Pojava koja je veoma česta u poslovnoj praksi, pa kao takva predstavlja značajan problem menadžera, posebno zbog sukoba ličnih i organizacionih interesa.
4. Zloupotreba medija. Karakteristična pojava, koja je posebno izražena u savremenom svetu, jer mediji imaju velike mogućnosti za razne vrste i oblike zloupotreba.
5. Tajni dogovori. Pojava koja je u svim poslovnim aktivnostima takođe rasprostranjena. Do tajnih dogovora dolazi između pojedinaca, ali i između organizacija, pa je i njihova svrha različita.
6. Prevare. Pojava koja se označava kao klasičan tip etičke erozije. Najčešće su se prevare dešavale na berzama. Zato se kaže da se, od 250 godina postojanja berzanskog poslovanja, prvih 200 godina govorilo samo o prevarama.

Naravno, u savremenom menadžmentu protiv ovih pojava bori se svim sredstvima, pa se u tom smislu sve veća pažnja posvećuje poslovnoj etici i etičkim normama o ponašanju menadžera, svih zaposlenih i svih učesnika u poslovnom životu. Tako je Arči Kerol (A. Carroll, 1987: 8, 175) identifikovao tri tipa menadžerske etike:

- Nemoralni menadžment. Ovaj tip menadžerske etike se odnosi na one menadžere koji poseduju veoma niske menadžerske principe i koji se, uglavnom, ponašaju u suprotnosti sa ustaljenim moralnim normama. Njihova osnovna i prvenstvena orijentacija odnosi se na ostvarivanje ličnih interesa, stvaranje profita firme i dolaženja do uspeha po svaku cenu, pri čemu se, naravno, ne vodi računa o interesima i željama drugih.
- Amoralni menadžment. Ovaj tip menadžerske etike se odnosi na menadžere koji nisu nemoralni menadžeri, ali zato nisu u potpunosti ni moralni. Naime, u svom poslovnom ponašanju u donošenju odluka i preduzimanju akcija, ovi menadžeri ne obraćaju posebnu pažnju ili krše očigledne etičke zahteve i ustanovljene moralne norme. Stoga, Kerol smatra da je u okviru amoralnih menadžera moguće razlikovati dve podgrupe menadžera. Jedni krše etičke i moralne norme sa namerom, pošto

smatraju da odgovarajuće moralne norme ne odgovaraju i ne mogu se primeniti u svetu biznisa. Drugi krše etičke i moralne norme bez svesne namere, tako da oni ne vode mnogo računa o ustanovljenim normama, uglavnom zbog ličnog nemara.

- **Moralni menadžeri.** Ovaj tip menadžera, za razliku od nemoralnih i amoralnih menadžera, vodi računa o moralnim normama i trudi se da u svakoj prilici poštuje norme, i to kada je u pitanju donošenje odluka, preduzimanje akcija i ponašanje, kao i poštovanje svojih saradnika i poslovnih partnera. Oni se trude da budu pravični, poštteni, iskreni i da drže obećanja i datu reč.

Etička pitanja se u mnogim savremenim organizacijama regulišu kreiranjem odgovarajućih etičkih kodeksa. Jedna od prvih firmi u svetu koja je formulisala etički kodeks bila je firma Johnson&Johnson (primer 9). Na samom početku, kompanija se specijalizovala za proizvodnju bebi-pudera i flastera. U organizacionom smislu bila je visoko centralizovana organizacija. Sada je visoko diversifikovana, sa 160 preduzeća u preko pedeset zemalja širom sveta. Proces decentralizacije je počeo 1932. godine, kada je kompaniju preuzeo general Robert Vud Džonson (Robert Wood Johnson), sin jednog od tri osnivača kompanije. Danas svako preduzeće ima svog predsednika ili generalnog direktora. Oni podnose izveštaj predsedniku kompanijske grupe, ali i imaju priličnu slobodu u vođenju svoje kompanije. Zbog toga što se decentralizovana struktura kompanije velikim delom odnosi na individualnu autonomiju i odlučivanje, ustanovljen je 1943. godine profesionalni kodeks, ne samo da bi se potvrdila privrženost kvalitetu svojih proizvoda, nego da bi se podstakla i lična privrženost ciljevima jedne glomazne organizacije sa prilično labavom strukturom. Tako je, po mišljenjima mnogih, njihov kredo ujedinjujući faktor među zaposlenima.

Primer 9. Moralni kredo kompanije Johnson&Johnson (delovi)

- Verujemo da je naša prvenstvena odgovornost prema doktorima, bolničarima i pacijentima, prema majkama, očevima i svima onima koji koriste naše proizvode i usluge.
- Sve što činimo da izađemo u susret njihovim potrebama, sve što radimo, mora da bude visokog kvaliteta.
- Moramo neprestano da se trudimo da naše troškove smanjujemo, kako bismo održali razuman nivo cena.
- Narudžbine potrošača moraju se izvršavati tačno i precizno.
- Naši dobavljači i distributeri moraju da imaju mogućnost da ostvare pravedan profit.

- Obavezni smo prema našim radnicima, ženama i muškarcima koji rade sa nama širom sveta.
- Moramo poštovati njihovo dostojanstvo i sagledati njihove vrednosti.
- Odgovorni smo prema zajednicama u kojima živimo i radimo, kao i prema ukupnoj međunarodnoj zajednici.
- Moramo biti dobri građani, moramo podržavati dobar rad, milosrđe i moramo snositi naš pravedni deo poreza.
- Moramo brinuti za građane, njihovo blagostanje i podizanje nivoa zdravstvene zaštite, kao i edukacije u toj oblasti.
- Moramo održavati u dobrom stanju imovinu koju imamo privilegiju da koristimo, zaštićujući životnu sredinu i prirodna bogatstva.
- Naša konačna odgovornost je pred našim akcionarima.
- Posao mora da donosi dobar profit.
- Moramo da eksperimentišemo sa novim idejama.
- Istraživanja moraju da se nastave.
- Inovativni programi moraju da se razvijaju, a za greške se mora platiti.
- Nova oprema mora da se kupuje, moraju se obezbediti nova postrojenja i moraju se novi proizvodi plasirati.
- Moramo stvoriti rezerve za teška vremena.
- Ako se radi po ovim principima, akcionari mogu da očekuju solidnu dobit od svojih ulaganja.

Izvor: Internet adresa kompanije Johnson & Johnson (www.jnj.com)

Za vreme Tilenol krize (primer 10), kada je umrlo sedmoro ljudi od uzimanja Extra Strength Tylenol kapsula, čiji je proizvođač bila matična kompanija Johnson&Johnson, moralni kredito ove kompanije sa sto godina svog postojanja pomogao je u velikoj meri da se povрати poverenje javnosti i u kompaniju, ali i u taj proizvod. Naravno, etičke kodekse danas imaju mnoge firme. Mnoge javno ističu svoju spremnost da poštuju određena moralna načela i moralne principe u poslovanju. Tako je, recimo, poznati japanski proizvođač automobila Nissan krajem devedesetih godina prošlog veka uveo etički kodeks po kome se svim zaposlenima zabranjuje da uzimaju bilo kakve poklone ili da dobijaju bilo kakve druge pogodnosti od poslovnih partnera ili vladinih zvaničnika. Sa kodeksom su upoznati svi zaposleni, ali je i pored toga poslat

Inače, istraga je utvrdila nepropisno rukovanje proizvodom. U stvari, kapsule je cijanidom zatrovao neki psihički bolestan čovek, i to u objektu gde se lek prodavao.

Izvor: Džerald Grinberg i Robert A. Baron: Ponašanje u organizacijama, Želid, Beograd, 1998, str. 498-499.

Organizacije sa najvišim etičkim standardima su, prema Haroldu Džonsonu (H. Johnson, 1981: 53, 176), često i najprofitabilnije u svojim granama. Posebno u uslovima razvijene savremene informativne tehnologije i telekomunikacija, preko kojih se vesti o nemoralnom ponašanju i nepoštovanju etičkih normi veoma brzo šire. Iz tih razloga, mnoge organizacije posebnu pažnju poklanjaju razvoju etičkih kodeksa i etičkih komiteta, i razvijaju programe za etičku obuku, kako bi se svim učesnicima u poslovnom procesu pomoglo da shvate etičke norme, da svoje ponašanje prilagode etičkim standardima koji karakterišu i organizaciju i društvo u celini. Time se čine pokušaji eliminisanja etičkih dilema i nedoumica u poslovanju i traže se rešenja koja, ipak, zavise od svake pojedinačne ličnosti i njenih moralnih stavova, od organizacije i njenih etičkih normi i od okruženja, koje podrazumeva i zakonsku regulativu, ali i vrednosti na kojima počiva svako društvo.

7. MENADŽMENT I KORPORATIVNA KULTURA

7.1. ZNAČAJ KORPORATIVNE KULTURE

Koncept korporativne kulture nastaje uvođenjem kulture u organizaciona istraživanja i menadžment teoriju. Naime, termin korporativna kultura (Corporate Culture) potiče iz anglosaksonskog govornog područja i relativno je novijeg datuma, da bi krajem 80-ih godina 20. veka bio prihvaćen u mnogim svetskim jezicima, a poslednjih godina nalazi svoje mesto i u našoj literaturi. Pojam korporativne kulture, ili organizacione kulture, odnosno kulture organizacije, obuhvata ili se odnosi na svaki oblik organizacije, a ne samo na korporaciju kao složenu organizacionu formu u vlasništvu akcionara, kojom upravljaju plaćeni menadžeri. Pri tome, koncept korporativne kulture obuhvata ili se odnosi na socijalni aspekt organizacije, a ne samo na ekonomsko-tehnički aspekt kako je to bilo u dosadašnjoj organizacionoj teoriji, i obuhvata celovit sistem specifičnih vrednosti i normi ponašanja u jednoj

organizaciji, dajući joj tako poseban identitet. Fenomen korporativne kulture nastaje prvo u Americi, a kasnije obuhvata i ostale razvijene zemlje sveta. Danas je organizacioni koncept kulture postao sastavni deo svake organizacione teorije, a organizaciona kultura postaje sve značajnija za ukupan proces upravljanja.

Koncept kulture organizacija nije bez razloga i slučajno postao predmet interesovanja organizacione teorije. Naime, pojava korporativne kulture vezuje se za sve izraženije zahteve u smislu povećanja radne efikasnosti; vezuje se za definisanje novih radnih vrednosti, jer je primetan trend nepoštovanja dotadašnjih normi u procesu rada, i to posebno u zapadnim visoko razvijenim industrijskim zemljama, koje su svoja načela u radu vezivale za protestantsku etiku; vezuje se za pojavu gubljenja smisla u svetu rada, povećanje značaja hedonističkih vrednosti, za socijalnu dezintegraciju i dezorijentaciju. Isto tako, pojava korporativne kulture vezuje se i za procese globalizacije, koji sve više brišu nacionalne granice u poslovanju, pri čemu se kompanije sve više suočavaju sa raznim kulturama, što se opet odražava na način poslovanja, pojačava konkurenciju i iz tih razloga traži i stvara nove i efikasnije modele upravljanja. Sve je to doprinelo ili dovelo do novih tumačenja organizacione stvarnosti i otvorilo prostor zasnivanju novog koncepta u organizacionoj teoriji. U skladu sa tim, nastao je veliki broj radova i značajan broj istraživačkih projekata, da bi sredinom osamdesetih godina bio utemeljen koncept korporativne kulture.

U savremenom pristupu konceptu korporativne kulture, po Hajnenu (E. Heinen, 1987: 7, 177), dominiraju dva osnovna pristupa u organizacionoj teoriji, koja polaze od različitih shvatanja ponašanja i prirode socijalnih tvorevina, a zasnivaju se na pristupu nemačkog klasičnog idealizma, posebno Hegela i Fichtea i francuskih klasika pozitivizma, posebno Konta i Dirckema. U skladu sa tim, danas se izdvajaju dva aspekta: interpretativni i funkcionalistički.

Interpretativni pristup se temelji na subjektivističkom shvatanju da se svet može tumačiti, ali se ne može menjati, pa je zato organizacija u stvari kultura, čiji sadržaj čine simboli koji manifestuju određena značenja za sve članove organizacije, dok je cilj istraživanja kulture njena spoznaja, jer kultura nema nikakvu posebnu funkciju.

Funkcionalistički pristup počiva na shvatanju organizacije kao socijalnog fenomena reda, čak i harmonije, pa u tom smislu organizacija ima kulturu čija je funkcija da integriše i stabilizuje organizacije, da u promenama obezbedi uslove njihovog boljeg funkcionisanja.

Definicije korporativne kulture su brojne, pa se čini da skoro svaki autor koji se ovom oblašću bavi ima svoju definiciju. Ne upuštajući se

u navođenje brojnih pristupa u određenju korporativne kulture, po Živki Pržulj (Ž. Pržulj, 1999; 16-17, 178), može se reći da sve definicije obuhvataju sledeće elemente, a to su:

- sadržaj, koji se odnosi na vrednosti, norme, osnovna načela i simbole;
- karakter, koji upućuje na socijalni karakter kulture, u smislu da je kultura obeležje grupe, rezultat zajedničkog iskustva i interpretacije članova grupe;
- način nastanka, koji se odnosi na proces njenog nastanka;
- uticaj, koji se odnosi na ponašanje članova organizacije.

Ovi elementi, karakteristični za sve definicije korporativne kulture, upućuju na to da se radi o višeslojnoj pojavi, pojavi koja se manifestuje u zavisnosti od filozofije preduzeća i koja polazi od osnovnih premisa i vrednosti, koji opredeljuju odnos nekog preduzeća prema svrsi i smislu preduzetničkog delovanja, kao i poželjni pravac razvoja u odnosu na okruženje, u odnosu na čoveka i društvo, a koja se manifestuje kroz etiku, zasnovanu na vrednostima i normama koje obavezuju zaposlene da ih prihvate i po njima se ponašaju; koja se manifestuje u identitetu preduzeća u smislu formiranja unutrašnje predstave o svom postojanju i predstavljanju u odnosu na spoljašnje okruženje; koja se manifestuje u organizacionoj klimi kao interakciji između individue i organizacije.

Tako je korporativna kultura specifičan skup zajedničkih verovanja, stavova, vrednosti, osnovnih načela i normi u jednoj kompaniji, koji u svojoj ukupnosti oblikuju njen identitet i ostvaruju pretpostavke međusobnog delovanja i aktivnosti, kao što determinišu način rada, poslovanja i ponašanja. Pošto sadržaj korporativne kulture čine vrednosti, norme i osnovna načela na kojima počiva kultura organizacije, normalno je da se oni izražavaju preko simbola ili putem simboličkog ponašanja. U tom smislu, različiti autori na različite načine pristupaju određenju karakterističnih simbola i simboličkog ponašanja. Šajn (E. Schein, 1992: 17, 179) razlikuje tri nivoa ili tri osnovna elementa kulture jedne organizacije, a to su: primarni faktori, proklamovane vrednosti i osnovne premise.

Primarni faktori se odnose na vidljive strukture i procese u organizaciji. Njih je lako uočiti, ali ih je teško odrediti. Naime, u primarne faktore spadaju proizvodi, usluge, pa čak i ponašanje članova grupe. To je prvi nivo korporativne kulture.

Proklamovane vrednosti se odnose na strategiju, ciljeve i filozofiju organizacije i daju objašnjenja zašto se nešto radi, tako da se većina

korporativnih kultura može istorijski pratiti. To je drugi nivo korporativne kulture.

Osnovne premise su nesvesna, bez pogovora prihvaćena verovanja, shvatanja, misli i osećanja, pa kao takve predstavljaju polaznu osnovu za vrednosti i delovanje. Verovanja koja članovi organizacije prihvataju kao istinu, prema Šajnu, čine treći nivo korporativne kulture.

Za razliku od Šajna, koji polazi od toga da se zajedničke vrednosti pomoću kognitivne prerade pretvaraju u zajedničke osnovne premise koje deluju iz dubokih slojeva podsvesti, istraživači sa Harvarda Džon Koter (John Kotter) i Džejms Heskett (James Heskett) pokušali su da odrede faktore koji jednu organizacionu kulturu čine uspešnijom od drugih kultura. Po njima, postoje dva nivoa kulture: jedan nevidljivi i drugi vidljivi (J. P. Kotter and J. L. Heskett, 1992: 5, 180).

Prvi nivo, nevidljivi, čine vrednosne orijentacije koje poštuju svi zaposleni, one se prenose kao i tradicija, pa tako ostaju nepromenjene. Naravno, one su različite u raznim kompanijama. Znači, to su stilovi ponašanja zaposlenih.

Drugi nivo, vidljivi, odnosi se na norme grupnog ponašanja izražene u vidu uobičajenih i vladajućih modela ponašanja. Ovi kulturni nivoi mogu da utiču jedan na drugi. Kroz simbolički sadržaj se izražavaju osnovna načela, vrednosti i norme, tako da čine suštinu kulture kompanije, izražavajući u tom smislu odnos prema suštini ljudskog rada i odnos prema okruženju. Znači, to su stilovi grupnog ponašanja.

Rezultati do kojih su Koter i Heskett došli ukazuju da kultura ima veoma značajan i sve veći uticaj na učinak organizacija. U tom smislu, izneli su i svoje zaključke (J. P. Kotter, J. L. Heskett, 1992: 89, 181). To su: korporativna kultura može da ima značajan uticaj na ekonomski učinak firme; korporativna kultura će najverovatnije biti još važniji faktor u određivanju uspeha ili neuspeha firmi u budućnosti; korporativne kulture koje koče izrazit finansijski učinak nisu retke, takve kulture se lako razvijaju, čak i u onim firmama u kojima ima razumnih i inteligentnih ljudi; korporativne kulture se teško menjaju, ali se ipak mogu modifikovati u cilju povećanja učinka.

Isto tako, po Koteru i Heskettu, postoje kulture koje se lako prilagođavaju promenama i one koje se teško prilagođavaju promenama, tako da se u obe kulture razlikuju osnovne vrednosti i zajedničko ponašanje (J. P. Kotter, J. L. Heskett, 1992: 51, 182).

Osnovne vrednosti prilagodljive korporativne kulture odnose se na brigu menadžera o kupcima, interesnim grupama i zaposlenima, ali i na poštovanje svih aktera u poslovnom procesu koji mogu dovesti organizaciju do korisnih promena. U skladu sa tim, menadžeri pokla-

njaju značajnu pažnju svim svojim interesnim grupama, posebno kupcima. Takođe, iniciraju promenu, posebno ako ona koristi njihovim legitimnim interesima.

Osnovne vrednosti neprilagodljive korporativne kulture odnose se na menadžersku brigu o samom sebi, svojim najbližim saradnicima ili o nekom proizvodu koji je značajan za tu radnu grupu. Zato oni više cene ustaljeni proces menadžmenta koji umanjuje rizik nego što se zalažu za rukovodeće inicijative. Stoga je zajedničko ponašanje menadžera pomalo uskogrudo – to je političko i birokratsko ponašanje. Naravno, to su i razlozi zbog kojih ne menjaju brzo svoje strategije da bi se prilagodili ili iskoristili prednosti koje im donose promene u poslovnom okruženju.

Osnovu kulture organizacije čine vrednosti i norme koje determinišu njeno ekonomsko, socijalno i kulturno ponašanje (S. Rakas, 2001: 65, 183). Pored vrednosti, u literaturi se često koristi i termin vrednosne orijentacije. Tako vrednosti i norme povezuju ljude i usmeravaju ih prema određenim ciljevima a vrednosne teorije, koje počivaju na vrednostima i normama, predstavljaju smernice za ponašanje. U stvaranju vrednosnog sistema, kompanija, pored ostalog, svoje specifične vrednosti gradi tako što ih upotpunjuje etičkim kodeksom i tako ostvaruje sve nužne pretpostavke definisanja etike poslovanja. Vremenom su se i vrednosti i vrednosni sistemi menjali. Razlozi promene tradicionalnih vrednosti su brojni, počev od generacijskih, do društveno-ekonomskih (primer 11) i kulturnih (primer 12). U skladu sa novim vremenom, kompanije su u svoje sisteme unosile nove vrednosti. Zato je danas prevladalo mišljenje da je prošlo vreme privređivanja u kome se bez razmišljanja izvršavaju naređenja, u kome su osnovni motivacioni faktori bili novac, materijalne vrednosti i titula, i da je došlo vreme da se slobodno deluje i da se učestvuje u odlučivanju. Prošlo je vreme lojalnosti prema preduzeću, a došlo je vreme vezivanja za profesiju, znanje, etiku.

Primer 11. Odnos starih i novih vrednosti

Broman i Pivinger navode primer nemačke firme Vorkwerk&Co, koja je 1991. godine pokrenula pitanje usaglašavanja tradicionalnih vrednosnih orijentacija sa opštim vrednosnim promenama u društvu. Na taj način je učinjen pokušaj smanjenja razlika između društvenih vrednosti u okruženju i vrednosti organizacije. Tako su nekadašnje vrednosti zamenjene novim vrednostima:

- naglašavanje vrlina obaveze i poslušnosti – jačanjem otvorenih demokratskih odnosa;
- hijerarhijsko razmišljanje – kooperativnim mišljenjem;

- naglašavanje materijalnih vrednosti – naglašavanjem nematerijalnih vrednosti;
- vrednost radne obaveze ispred životnog zadovoljstva – životnim zadovoljstvom ispred radne obaveze;
- naglašavanje racionalnog životnog stila – naglašavanjem emotivnog životnog stila;
- doziran odnos prema okruženju – mišljenjem usmerenim na okruženje.

Izvor: Bromann, Piwinger: Gestaltung der Unternehmenskultur, Poeschel, Stuttgart, 1992, str. 148

Polazeći od osnovnih vrednosnih orijentacija koje dominiraju u društvu, kompanija definiše svoje vrednosti i stvara norme ponašanja, a sve u cilju ostvarivanja specifičnih ciljeva i utvrđene strategije. Zato je prevaziđeno shvatanje da ekonomski i etički ciljevi moraju biti suprotstavljeni, pa se od kompanije očekuje da se u poslovanju pridržava etičkih principa i pravila, što ne mora biti u suprotnosti sa profitnom orijentacijom. Prevaziđeno je i shvatanje Adama Smita da su individualne težnje pokretač ekonomskog razvoja, pa zato sve više dolazi do izražaja zajedništvo, korektan odnos prema zaposlenima, adekvatna naknada za uloženi rad i socijalna odgovornost. Traže se načini da rad postane osmišljeni sadržaj života, a ne samo da služi kao nužno sredstvo za dolaženje do materijalne koristi. Prevaziđeno je shvatanje klasičnog rukovodioca, tako da se konceptom korporativne kulture podrazumeva i senzibilitet rukovodstva preduzeća, ne samo za društvene i individualne vrednosti, nego je zadatak savremenog menadžera da spozna vrednosne orijentacije zaposlenih, da ih usaglasi sa društvenim vrednostima i da izgradi takav vrednosni sistem u kome će se odvijati pozitivni tokovi koji će ostvariti osnovne ciljeve kompanije.

Primer 12. Osnovne društvene vrednosti u BMW-u

Osnovne društvene vrednosti u kompaniji BMW su:

- čovečnost (humanost), odnosno ljudska plemenitost;
- liberalnost i tolerancija;
- pravičnost;
- vlasništvo, odnosno težnja za posedovanjem;
- princip rada;
- samostalnost i individualnost;
- samoostvarivanje u radu;

- status, moć, hijerarhija, odnosno težnja za socijalnim usponom;
- težnja za socijalnim kontaktima, odnosno osećanje zajedništva;
- informacije i komunikacije;
- slobodno izražavanje mišljenja;
- težnja za sigurnošću;
- društveno koristan rad;
- demokratija, odnosno učešće u odlučivanju i
- samopotvrđivanje.

Izvor: Wever, U.: Unternehmenskultur in der Praxis, Erfahrungen eines Friseurs bei Zwei Splitszenunternehmen, Campus, Frankfurt, 1992, str. 40

Na stvaranje i oblikovanje sopstvene i specifične kulture organizacije utiču i mnogi drugi objektivno postojeći faktori spoljašnjeg okruženja. Posebno je značajan ekonomski sistem u okviru koga kompanija posluje, što znači da je takav sistem moderan, racionalan, stimulativan i konkurentski orijentisan. Značajan je i stepen razvijenosti tržišta, sa svim obeležjima i karakteristikama tržišne konkurencije. Na oblikovanje korporativne kulture utiču i socijalni faktori, posebno tehnološke inovacije i naučna dostignuća, kao što utiče i sam politički sistem. Naravno, na formiranje korporativne kulture utiču i neki unutrašnji faktori, kao što su svrha, strategija i tehnologija organizacije i moguće krize u oblasti u kojoj kompanija posluje.

Međutim, ipak je najznačajniji faktor u kreiranju kulture kompanije lična filozofija i ponašanje rukovodstva, jer od stila rukovođenja i upravljačke strukture zavisi specifičnost korporativne kulture. Naime, rukovodioci su ti koji svojom moći odlučivanja i nametanja obrazaca drugima istovremeno postavljaju modele ponašanja. (Ž. Pržulj, 1999: 41, 184). Zaposleni se tim modelima ponašanja moraju prilagoditi ako neće da dođu u sukob sa pretpostavljenima. Na oblikovanje normi ponašanja u kompaniji, pored izvesnih i neizbežnih spoljašnjih faktora, tako utiču i lične osobine vlasnika ili glavnih menadžera.

Korporativna kultura je značajan faktor poslovanja, pošto svi zaposleni deluju u okviru strukture koja je pod značajnim uticajem kolektivnog odnosa kulture i ponašanja. U stvari, kultura određuje karakter socijalnog sistema čije su poslovne performanse u neposrednom odnosu sa poslovnim rezultatima organizacije. Promena kulture je veoma složen upravljački posao od koga zavisi budućnost organizacije, položaj zaposlenih i uspeh menadžmenta. U tome imaju odlučujuću ulogu i specifične dimenzije korporativne kulture, kao što su, recimo, individualna inicijativa, tolerancija rizika, usmeravanje, integracija, komuni-

kacija, kontrola, sistem nagrađivanja i tome slično. Zato, u cilju efikasnog poslovanja, menadžment teži da analitički i sistematski unapredi kulturu različitim upravljačkim odlukama, akcijama i aktivnostima. To se ostvaruje kroz analizu i ocenu postojeće kulture, kroz određivanje nove kulture i transformaciju starih kulturnih vrednosti.

8. MOTIVI I MOTIVACIJA

8.1. POJAM I ZNAČAJ MOTIVACIJE

Osnovna karakteristika čoveka kao živog bića jeste njegova aktivnost, i to ona aktivnost koja je usmerena prema unapred zamišljenim ciljevima. Pokretačke snage koje izazivaju tu ljudsku aktivnost određene su unutrašnjim faktorima koji utiču i usmeravaju, ali i određuju da čovek postupa na ovaj ili onaj način (Nikola Rot, 1990: 191, 203). U stvari, čovekova ukupna aktivnost određena je motivima i motivacijom. Naravno, i aktivnost čoveka u procesu rada i upravljanja određena je motivima i usmerena je procesom motivacije.

O pojmovnom određivanju motiva i motivacije postoje različita shvatanja. O vrstama motiva i njihovoj podeli, takođe postoje razna shvatanja. Međutim, ipak je postignuta izvesna saglasnost da je motivacija proces pokretanja aktivnosti radi ostvarenja određenih ciljeva,

radi usmeravanja aktivnosti na određene objekte i regulisanja načina na koji će se postupiti (Nikola Rot, 1990: 191, 204). A motivi su oni unutrašnji činioci koji pokreću na aktivnost, koji je usmeravaju i njome upravljaju, i to radi ostvarenja određenih ciljeva (Nikola Rot, 1990: 192, 205). Znači, pod motivima se ne podrazumevaju samo oni unutrašnji faktori koji izazivaju određenu aktivnost, nego se podrazumevaju i oni faktori koji tu aktivnost usmeravaju prema raznim objektima i koji regulišu način na koji će se ta aktivnost obaviti. Inače, izvor motiva čine potrebe, pa se ovi pojmovi često izjednačavaju. To nije opravdano, jer se pod potrebama podrazumeva samo nedostajanje nečega u organizmu. A aktiviranje organizma usled tog nedostatka naziva se nagonom. Tako su nagoni svesno doživljene potrebe, a doživljaj potrebe koju treba zadovoljiti naziva se ciljevima. Tako se proces motivacije, po Nikoli Rotu, odvija sledećim redom: javljanje potrebe – aktiviranje organizma – doživljaj potrebe – zamišljanje cilja kojim se potreba može zadovoljiti.

Postoji veliki broj faktora koji opredeljuju ulogu pojedinih potreba. U literaturi se najčešće navode: sistem vrednosti, nivo ekonomske razvijenosti, uzrast, etničko poreklo, status u hijerarhiji i kreativnost ličnosti. Sistem vrednosti se razlikuje u gotovo svim društvima, i to ne samo u onima sa različitim društveno-ekonomskim sistemima, nego i u onima sa istim društveno-ekonomskim i političkim sistemom. Naravno, sistem vrednosti se razlikuje i zbog različitosti tradicija, kultura i istorija i zbog drugih razloga koji oblikuju određeni sistem vrednosti u nekoj sredini. Veoma važan faktor koji određuje ljudske potrebe jeste i nivo ekonomske razvijenosti određenog društva. Naime, ako je neka zemlja na nižem nivou ekonomske razvijenosti, onda su fiziološke potrebe primarnije, i obrnuto. Zbog opšteg siromaštva, u nerazvijenim zemljama je novčani ekvivalent fizioloških potreba znatno manji u poređenju sa bogatim zemljama. Stoga je motivaciona snaga istog iznosa novca relativna, odnosno mnogo je veća u siromašnim zemljama nego u ekonomski razvijenim i bogatim zemljama. U odnosu na rangiranje pojedinih potreba, stepen kreativnosti ličnosti u procesu rada određuje potrebe. Tako su potrebe, uslovno rečeno, višeg nivoa, a koje se mogu odnositi na potrebe za postizanjem uspeha, priznavanjem i samopotvrđivanjem, od izuzetnog značaja za menadžere koji stvaraju motivacione mehanizme vezane za proces rada i ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije. U odnosu na potrebe koje se vezuju za uzrast, stariji radnici uglavnom imaju potrebe pripadanja i priznanja u odnosu na mlade radnike, koji se, opet, nešto više opredeljuju za fiziološke potrebe, ali ne zanemaruju ni potrebe za priznanjem. Motivacioni procesi vezani za etničko poreklo takođe uslovljavaju određena i specifična ponašanja i potrebe, tako da tradicija, kultura i istorijski razvoj pojedinih

nih etničkih grupa u velikoj meri određuju opšti okvir. Društvena uloga i društveni položaj menadžera u hijerarhiji organizacije, posebno menadžera na višim nivoima, povezani su sa potrebom za priznavanjem, samopotvrđivanjem, uspehom i moći, i to u odnosu na ostale učesnike u procesu rada. Tako svaka potreba koju treba zadovoljiti aktivira organizam da bi je zadovoljio i da bi u procesu motivacije, radi dolaženja do postavljenih ciljeva, svoje motive, čiji su izvori potrebe, ostvario i zadovoljio.

Motivi se mogu podeliti na različite načine i prema različitim merilima. Međutim, ipak je najraširenija podjela na:

- biološke i
- socijalne motive.

Biološki motivi počivaju na biološkim potrebama, i kao takvi postoje kod gotovo svih pojedinaca. Mogu biti urođeni i univerzalni. Njihovo zadovoljavanje je neophodno za održavanje života, ali je zato regulisano i društvenim normama. Inače, najvažniji biološki motivi su oni za hranom, to su motivi gladi i žeđi, zatim materinski motiv, seksualni motiv, pa potreba za određenom temperaturom tela, motiv za spavanjem i odmorom, potreba za aktivnošću, saznavanjem i motiv radoznalosti.

Za čovekovo ponašanje od posebnog su značaja socijalni motivi, koji se zasnivaju na psihološkim potrebama, i to onim potrebama koje se mogu zadovoljiti samo neposrednim kontaktima sa drugim ljudima ili čije zadovoljavanje pretpostavlja postojanje društva. Postoji veliki broj socijalnih motiva. Neki od njih su univerzalni, pa se tako mogu sresti u određenom stepenu razvijenosti u svim društvima, a neki su karakteristični samo za pojedina društva. Inače, u literaturi se kao socijalni motivi najčešće spominju: gregarni motiv ili motiv za društvom, motiv za afirmacijom ili za samopotvrđivanjem i motiv sigurnosti.

Socijalni motivi imaju poseban značaj za radnu motivaciju, za ponašanje u grupi, ali i postupanje po normama radnog morala (D. Ž. Marković, 1999: 502, 206).

Gregarni motiv ili motiv za društvom. Manifestuje se u težnji pojedinca da bude u društvu, da u njemu bude prihvaćen, da sarađuje i izbegne usamljenost. Ovo je, inače, univerzalni motiv, jer je karakterističan za sve ljude. To je veoma jak motiv, pa ga zato veći broj autora smatra i urođenim motivom. Za razliku od njih, Erih From je mišljenja da je gregarni motiv ili motiv za društvom formiran tokom razvitka ljudskog roda, pa ga tako pojedinac nasleđuje, a ne stiče tokom života. Često se u okviru ovog motiva pominje afilijativni motiv, koji se mani-

festuje u želji da se bude u neposrednom kontaktu sa pojedinim osobama, da se sa njima udružuje u različitim aktivnostima.

Druga grupa socijalnih motiva odnosi se na motiv za ličnom afirmacijom ili za samopotvrđivanjem. Ovaj motiv manifestuje se u težnji pojedinca da bude prihvaćen i priznat od društva, da ima određeni položaj u društvu. U okviru ove grupe motiva, mogu se izdvojiti njegovi osnovni oblici, a to su:

- motiv za prestižom ili ugledom, koji se ogleda u težnji pojedinca da se u društvu istakne, da bude ispred svih ostalih, a to treba da postigne svojim izgledom, znanjem, bogatstvom;
- motiv za moći ili dominacijom, koji je srodan i povezan sa motivom za samopotvrđivanjem, i kao takav ima veliki značaj za društvo i društvene odnose;
- motiv za postignućem, koji se manifestuje u težnji pojedinca da postigne zavidne uspehe u nekoj delatnosti;
- motiv za samostalnošću, koji se ogleda u težnji pojedinca da ima samostalnost u odlučivanju i da se tako ostvari kao ličnost;
- motiv za samoaktualizacijom i stvaralaštvom, koji se ispoljava u čovekovoj težnji da svoje sposobnosti i sklonosti istakne, da dođu do izražaja i da u njima nađe zadovoljstvo. Ovo je po Maslovu (Abraham Maslov, 1982: 101, 207) najkarakterističniji motiv, jer predstavlja čovekovu potrebu da iskaže i realizuje sve svoje potencije.

Među motivima koji se često pojavljuju kao značajni pokretači ljudskog ponašanja pominje se motiv sigurnosti, koji se manifestuje u čovekovoj težnji da održi nepromenjenu situaciju, jer mu ona obezbeđuje egzistenciju. Tako motiv sigurnosti proizilazi iz čovekove potrebe za sigurnošću da će obezbediti sredstva za život, da će očuvati svoj društveni položaj i da će biti ravnopravno tretiran sa drugim ljudima. Motiv sigurnosti ima posebno značajnu ulogu u društvima koja prate ekonomske krize i ekonomske promene. Tako veliki broj američkih psihologa motiv sigurnosti ocenjuju kao jedan od najvažnijih socijalnih motiva.

Pored motiva sigurnosti, kao složen i veoma važan motiv pominje se i motiv za sticanjem imovine, za koji većina autora tvrdi da je urođen i da je kao takav sastavni deo ljudske prirode. Ovaj motiv se manifestuje u posedovanju materijalnih dobara. U literaturi se često pominje i altruistički motiv, koji počiva na želji pojedinca da nekom drugom pomogne, a da pri tom ne ostvari ličnu korist ili ne zadovolji lični interes.

Motivacija je jedan od veoma važnih zadataka menadžera, jer da bi se ostvarili ciljevi organizacije moraju se uložiti veliki naponi i energija. Motivacija je značajna i za liderstvo, jer vođenje kao funkcija menadžmenta podrazumeva uticaj na zaposlene kroz različite aspekte motivisanja. Motivacija je veoma važna i veoma značajna za međuljudske odnose u organizaciji jer je povezana sa ponašanjem ljudi, a menadžeri motivacijom pokušavaju da pronađu načine da podstaknu ljude da se ponašaju na određeni način kojim će se ostvariti organizacioni ciljevi.

Inače, motivacija u menadžmentu (D. Mosley, P. Pietri & L. Megginson, 1996: 360, 208) ima najmanje tri osnovna zadatka:

- da buduće zaposlene ohrabri da se pridruže organizaciji,
- da sadašnje zaposlene stimuliše da bolje rade i ostvaruju rezultate,
- da sadašnje zaposlene ohrabri da ostanu u organizaciji.

Naravno, svaki od ovih zadataka zahteva drugačiji pristup motivisanju. Tako je motivacija veoma korisna za organizaciju, ona predstavlja jedan od faktora koji utiču na ponašanje ljudi i značajan je instrument leaderskog upravljanja. Pored motivacije, na rezultate rada zaposlenih utiču i mnogi drugi faktori koji se odnose na neposrednu radnu sredinu, ali je, isto tako, motivacija pod uticajem promena u okruženju i promena u stilovima menadžmenta.

8.2. KRATAK PREGLED NAJVAŽNIJIH TEORIJA MOTIVACIJE

Polazeći od toga kako se shvata uticaj motiva na aktivnost ličnosti, pa samim tim i na njenu aktivnost u radnoj sredini i u radnoj grupi u procesu rada, a tražeći vezu između rada i motiva, između ciljeva pojedinca i ciljeva radne grupe, nastalo je više teorija motivacije za rad. Ipak, u savremenoj psihologiji prihvaćene su: teorija hijerarhije potreba, teorija dvojne motivacije, teorija pravičnosti ili društvenog upoređivanja i teorija očekivanja (R. M. Steers i L. W. Parker, 1975, 209).

Teorija hijerarhije potreba

Osnovna postavka u pristupu motivaciji u okviru ove grupe teorija odnosi se na potrebu ljudi da se angažuju kako bi je zadovoljili, pri čemu se pod potrebama podrazumeva nedostajanje nečega. Suština teorije potreba se u tom smislu odnosi na stav da potrebe utiču na ponašanje i stavove zaposlenih, pa zato menadžeri i lideri teže da utvr-

de uslove u kojima ljudi mogu da zadovolje svoje najvažnije potrebe i da to čine svojim radom.

Tvorac teorije hijerarhije potreba je Abraham Maslov (A. Maslov, 1943, 210). Po ovoj teoriji, ljudsko ponašanje je određeno potrebama, a one se po hijerarhiji mogu podeliti u pet grupa.

U prvu grupu spadaju potrebe biološkog očuvanja života. To su potrebe za hranom, vodom, vazduhom, skloništem, odećom i sličnim egzistencijalnim životnim potrebama.

Drugu grupu čine potrebe sigurnosti, i to ne samo fizičke sigurnosti, već i socio-ekonomske sigurnosti, poput statusa, ugleda i zaposlenja, ali i sigurnosti u svakodnevnom životu.

Treću grupu čine socijalne potrebe koje se odnose na potrebu za pripadnošću grupi i na prihvatanost od strane grupe.

U četvrtoj grupi su interne ego-potrebe za samopoštovanjem i osećanjem lične vrednosti i eksterne ego-potrebe za statusom u grupi i poštovanjem i priznanjem od strane drugih članova grupe.

Petu grupu čine razvojne potrebe, koje se manifestuju u čovekovoj potrebi da se razvija i izrazi kao ličnost, da se ostvari kao stvaralac.

Maslov smatra da je ovo uglavnom stalna hijerarhija potreba. Tako potrebe iz više grupe mogu da se zadovolje samo ako su već zadovoljene one iz niže grupe. Ova teorija nije empirijski dokazana, ali i pored toga može da posluži u objašnjenju ljudskog ponašanja, pa samim tim i ponašanja u procesu rada i upravljanja (Danilo Ž. Marković, 1999: 504, 211). U teoriji Abrahama Maslova značajna su dva principa. Prvi je princip deficitarnosti, po kome zadovoljene potrebe nisu motivator ponašanja. Drugi je princip progresije, po kome se potrebe na jednom nivou ne aktiviraju dok se potrebe na prethodnom nivou ne zadovolje. Iako je Maslovljeva teorija dosta kritikovana, mnogi autori koji su se nešto kasnije bavili pitanjima motivacije, upravo su polazili od njegove klasifikacije potreba. Naravno, uz određene modifikacije.

Teorija dvojne motivacije

Tvorac dvojne teorije motivacije je Hercberg. Naime, on polazi od dva nezavisna niza faktora koji utiču na produktivnost (Frederick Herzberg, 1969: 53-62, 212). Teorija koja je nastala kao rezultat istraživanja oko 4000 ljudi počiva na dve grupe faktora.

U jednom nizu su faktori zadovoljstva, koji utiču na postizanje rezultata u radu, odgovornosti, priznanja i napredovanja, jer su bazirani na sposobnostima.

U drugom nizu su faktori nezadovoljstva, koji su rezultat politike preduzeća, oblika rukovođenja, međuljudskih odnosa, radnih uslova i zarada, pa tako utiču na negativan odnos prema radu.

Po mišljenju Hercberga, ljudi mogu biti zadovoljni ili nezadovoljni poslom u organizaciji. Zadatak menadžera je da pažljivo planiraju motivacione procese, pošto između ljudi postoje velike razlike. Inače, u ovoj teoriji postoji jedno ograničenje koje se u literaturi navodi. To ograničenje vezano je za kulturni milje Sjedinjenih Država. Zato je primena ove teorije na druge zemlje zaista ograničena, jer postoje znatne razlike u karakteru nacionalnih kultura.

Teorija pravičnosti ili društvenog upoređivanja

Teorija pravičnosti ili teorija društvenog upoređivanja polazi od toga da od zadovoljstva na radu zavisi stepen pravednosti u procesu rada. Ovu teoriju je razvio Stejsi Adams (S. Adams, 1965: 267-299, 213), ali su u okviru nje postojali i drugi autori koji su se bavili istraživanjima pravičnosti na poslu. Stepenn pravednosti posmatra se kroz odnos između onoga što pojedinac ulaže u proces rada, misli se na napor, i onoga što za to zalaganje dobija od preduzeća, misli se na zaradu. U tom kontekstu, svaki pojedinac može da upoređuje uloženi rad sa nagradom koja se pri tom dobija, i da upoređuje kako svoj, tako i svaki drugi uloženi napor. Zato može svoju radnu aktivnost da intenzivira, da je smanji, da se prekvalifikuje, da napusti posao i tome slično. Ova teorija je imala značajne efekte na menadžersko upravljanje, jer su ovi morali da prihvate shvatanje pravičnosti od strane zaposlenih. Da bi uspeali da shvate poimanje pravičnosti koje su zastupali zaposleni, morali su sa njima mnogo više komunicirati nego što su činili ranije.

Teorija očekivanja ili vrednovanja

Teorija očekivanja je nastala na shvatanjima Viktora Vrooma (V. Vroom, 1964, 214), po kome, pre nego što se uloži odgovarajući napor, treba razmotriti očekivanja u pogledu odnosa između napora i performansi, treba razmotriti subjektivne vrednosti.

Teorija očekivanja ili vrednovanja predstavlja matematički model za iznalaženje motivacionog napora. Inače, motivacijski napor je rezultat množenja verovatnoće da će uloženi napor dovesti do očekivanog ishoda i subjektivne vrednosti koja se pridaje realnom ishodu. A suština se može tražiti u tome što ljudi mogu da biraju one načine ponašanja od kojih mogu da očekuju da će nešto dobiti.

Naravno, postoje i druge teorije motivacije. One su veoma brojne, jer i motivacija predstavlja jedno od najinteresantnijih pitanja u menadžmentu. U savremenom društvu se sve više govori o novim formama motivisanja. Većina tih ideja odnosi se na ravnopravno uključivanje menadžera i zaposlenih u realizaciju programa ili planova za sticanje vlasništva nad organizacijama u kojima rade.

9. LIDERSTVO

9.1. POJAM I ZNAČAJ LIDERSTVA

Liderstvo se, kao društveni fenomen, vezuje za sam nastanak ljudske civilizacije. Postojanje liderstva u prošlosti odnosi se na vođe narodnih pokreta, na vođe nacionalnih pokreta, na vođe religijskih sekta, vezuje se za vojskovođe, državnike, filozofe, mislioce, umetnike i proroke. Naravno, liderstvo se vezuje i za vođe porodice. Koreni pojma liderstvo mogu se naći u staropersijskom jeziku (Dragoslav Slović, 2001: 14, 259), u kome je reč liderstvo značila "ići, putovati." U tom smislu, lider je imao ulogu vođe puta, jer je kao takav znao kuda treba ići i u kom pravcu treba voditi narod. Naravno, sa razvojem industrije, saobraćaja, sa razvojem trgovine i finansija, pojam liderstva se u savremenom društvu sve više vezuje za privredne delatnosti i organizaciju.

U savremenim društvima, sa razvijenom tehničko-tehnološkom osnovom i organizacionom strukturom, a koje prožimaju psiho-sociološki aspekti, mentalitet, tradicija i kultura, naravno i ljudi kao osnovni i dominantni nosioci takvih aktivnosti, fenomen liderstva je složen i veoma značajan. Proučavanje fenomena liderstva ili vodstva je u tim okolnostima sve izraženije, tako da se u skladu sa razvojem društva, ali i u skladu sa novim saznanjima, sve češće i sve više istraživao. Naime, u početku se fenomen liderstva odnosio na karakteristike, svojstva i ličnost vođe. Kasnije se bavilo proučavanjem ponašanja lidera, ali i ponašanja njihovih sledbenika, kao trajnih odnosa nadređenosti. Jer, samo vodstvo pretpostavlja da postoje i vođeni. A kakvi će biti vođeni, kakav je njihov uticaj i kako se njihovo ukupno ponašanje odražava na lidera, zavisi u velikoj meri od samog procesa liderstva. Sa razvojem industrijskog društva, liderstvo je dobilo nova obeležja. Tako se fenomen liderstva prilagođavao novim okolnostima, odnosno, u zavisnosti od stepena razvoja tehnologije koja je uticala na promene u okruženju, liderstvo je moralo da uvaži međusoban i uzajaman odnos između menadžmenta organizacije i promena u okruženju.

Liderstvo ili vođenje je veoma značajna i veoma složena aktivnost ukupnog menadžment procesa. To su i osnovni razlozi što je liderstvo prilično teško precizno definisati. O liderstvu i liderima napisano je dosta knjiga i veliki broj radova, pa zato o liderstvu i liderima postoje brojna shvatanja, pristupi i određenja. Tako u 20. veku, po Benisu i Nenusu (W. Bennis i B. Nanus, 1985: 9, 260), postoji preko 350 različi-

tih definicija liderstva, koje su rezultat stotine sprovedenih istraživanja. Neki autori (R. Stogdill, 1974: 19, 261) su isticali da postoji onoliko definicija koliko ima autora koji su se bavili izučavanjem liderstva, dok su drugi, kao recimo Bernard Bas (B. Bass, 1990: 17, 262), pokušali da različite pristupe u definisanju liderstva grupišu. U tom smislu, Bernard Bas je izložio pregled od dvanaest mogućih pristupa u definisanju liderstva. Neki od tih pristupa su: liderstvo kao orijentacija prema grupnim procesima, liderstvo kao individualnost sa ličnim efektima, liderstvo kao akt ponašanja, liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva, liderstvo kao najznačajniji faktor integracije, liderstvo kao iniciranje struktura, liderstvo kao vežbanje uticaja, liderstvo kao odnos moći.

Pored tih pristupa liderstvu koje je Bas izložio, u literaturi se pominju i samoliderstvo, timsko liderstvo, strategijsko liderstvo i tome slično (J. Pierce i J. Newstrom, 2000: 8, 263).

I pored toga što u relevantnoj literaturi iz ove oblasti postoji veliki broj definicija liderstva, što uslovljava i postojanje izvesnih razlika u poimanju liderstva, ipak se mogu izdvojiti određeni zajednički elementi ili određene karakteristike koji su sadržani u skoro svim pojmovnim određenjima. Ti zajednički elementi odnose se na sledeće:

- Prvo, pod vodstvom se podrazumeva dinamičan i fleksibilan proces koji reguliše odgovarajuće ponašanje.
- Drugo, pod liderstvom se podrazumeva postojanje dve grupe: jedne koja vodi, to su vođe i lideri, i druge koja je vođena, a to su sledbenici i podređeni.
- Treće, pod liderstvom se podrazumeva nejednaka raspodela moći i različiti aspekti moći koji liderima omogućavaju da utiču na svoje sledbenike, tako da lideri imaju veću moć od svojih sledbenika.
- Četvrto, pod liderstvom se podrazumeva postojanje određenih vrednosti, odnosno uvažavanje određenih moralnih normi.
- Peto, liderstvo podrazumeva i u njegov sastav ulaze najmanje tri elementa, a to su ljudi, uticaj i ciljevi, što znači da liderstvo postoji između ljudi, da uključuje korišćenje različitih uticaja i da se koristi za ostvarivanje ciljeva organizacije.
- Šesto, pod liderstvom se podrazumeva aktivnost na oblikovanju ponašanja svih zaposlenih u organizaciji, u cilju kreiranja specifične korporativne kulture.

Dakle, liderstvo se, kao složena menadžerska aktivnost, može odrediti kao proces uticaja na druge da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije. U tom smislu, centralna kategorija pojmovnog određenja liderstva jeste uticaj. Pod uticajem se podrazumeva razvoj poverenja i

entuzijazma među ljudima kako bi mogli na pravi način da razviju svoje talente i svoje sposobnosti. Pri tome se uticaj odnosi i na motivisanje, komunikaciju, sposobnost za timski rad, održavanje dobrih međuljudskih odnosa, morainost u ponašanju. Da bi lideri ostvarili svoj uticaj na druge, moraju kao vrhunski menadžeri imati viziju o željenoj budućnosti koju treba da ostvare.

O odnosu liderstva i menadžmenta postoje suprotna mišljenja. Nekada su se lideri i menadžeri izjednačavali, a danas postoje između njih značajne razlike. Te razlike se odnose na sledeće:

- Menadžment je povezan sa ukupnošću poslovnog procesa, dok je liderstvo povezano sa promenama u poslovanju.
- Upravljanje ukupnošću se ostvaruje u procesu donošenja različitih odluka, dok se liderstvom utvrđuju smernice za akciju, i to kroz viziju kao odraz budućnosti, kao putokaz na osnovu koga lider uspeva da ubedi svoje sledbenike da ga slede u akciji ostvarenja određenih ciljeva.
- Menadžment se razvija u pravcu odgovarajućih struktura putem kojih razvija ljudske kapacitete, dok se u liderstvu razvija orijentacija ka ljudima u smislu procesa naređivanja i uticaja na njih kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.
- Menadžment svoje ciljeve ostvaruje kroz rešavanje problema i kontrolu, dok se u liderstvu ostvarivanje vizije postiže raznim vrstama podređenih.
- Menadžment podrazumeva upravljanje materijalnim resursima, dok se liderstvo odnosi na aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, što znači ako je liderstvo deo menadžment procesa, onda se menadžer može angažovati i kao lider.

Između menadžera i lidera (primer 13) postoje razlike u odnosu na njihove veštine. To znači da bi dobar menadžer trebalo da poseduje tri grupe veština: tehničke, organizacione i veštine iz domena međuljudskih odnosa, koje treba da budu u skladu. A da bi menadžer prerastao u lidera, mora odnos sa ljudima da izgradi do perfekcije.

.....

Primer 13. Lider i šef

Šef primorava ljude, lider ih vodi.

Šef se oslanja na vlast, lider na dobru volju.

Šef kaže "ja", lider kaže "mi".

Šef zna ko je kriv za problem, lider zna kako da se problem reši.

Šef zna kako nešto treba uraditi, lider to pokazuje.

Šef kaže „idite“, lider poziva „idemo“.

Izvor: Ivo Brailo: 2000 poslovnih misli za 2000. godinu, Agencija „Menadžer delfin“, Beograd, 2000, str. 67

Znači, liderstvo kao proces uticaja na druge da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije zasniva se na tehnikama za vršenje uticaja. Liderstvo se tako ostvaruje oslanjanjem na tehnike uticaja bez primene bilo kakve prinude. A upotreba uticaja na druge odnosi se na promenu nekih aktivnosti ili nekih stavova njihovih sledbenika ili potčinjenih kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Tako liderstvo podrazumeva dvosmeran tok jer su, pored uticaja na druge, lideri podložni i uticaju svojih sledbenika. Tako liderstvo postoji samo tamo gde ima sledbenika, odnosno bez sledbenika nema ni lidera.

9.2. TEORIJE LIDERSTVA

U pokušaju da se objasni liderstvo kao veoma složena aktivnost menadžment procesa, nastao je veliki broj teorija. U suštini, sva ova osnovna polazišta u objašnjenju liderstva mogu se svrstati u tri karakteristične grupe teorija. To su: teorije karakternih osobina ličnosti, bihejviorističke teorije i kontigentne teorije.

Teorije karakternih osobina ličnosti

Pristupi koji polaze od toga da karakteristike ličnosti određuju lidere spadaju u grupu starijih shvatanja. Po ovoj grupi shvatanja, svi lideri imaju neke zajedničke osobine po kojima se razlikuju od sledbenika. Te osobine se odnose na fizičke ili psihičke osobine ličnosti. U grupu fizičkih osobina koje lideri poseduju spadaju: visina, težina, izgled, energija, aktivnosti i tome slično. U grupu psihičkih osobina spadaju različite osobine, kao što su: originalnost, dominantnost, integritet ličnosti, ekstravagancija, inteligencija i pamet, otvorenost, samopouzdanje, energičnost, poštenje, sposobnost percepcije, sposobnost kontrole i tome slično. Neke od ovih osobina mogu biti povezane i sa posedovanjem određenih znanja ili veština, kao što su tehnička znanja i veština sugestivnog komuniciranja. Neke od ovih osobina mogu biti povezane i sa socijalnim faktorima, kao što su socio-ekonomska pozicija, sistem veza, interpersonalne veštine i tome slično. U stvari, osnovna ideja ove grupe pristupa liderstvu sastojala se u tome da ako se prepoznaju osobe koje imaju određene osobine koje su navedene, moguće ih je identifikovati kao uspešne lidere.

Inače, pokušavajući da otkriju karakterne osobine lidera, istraživači u okviru ove grupe teorija (R. M. Stogdill, 1948: 35-71, 264) polazili su od dva pristupa, i to: poredili su karakterne osobine ličnosti onih osoba koje su postali lideri sa onima koji to nisu, i poredili su karakterne osobine uspešnih lidera sa osobinama ličnosti neuspešnih lidera.

Prema prvom pristupu, istraživanja su pokazala da su lideri kao društvena grupa uglavnom pametniji, da su otvoreniji i samopouzdaniji od onih osoba koje nisu lideri. Međutim, i u okviru ovakvog stava postoje odstupanja. Jer, ima osoba koje poseduju sve pomenute psihičke osobine, a da nikada ne postanu lideri. Takođe, po ovoj grupi pristupa lideri se od sledbenika razlikuju i po nekim fizičkim osobinama, kao što je recimo rast. Tako su po ovim shvatanjima lideri uvek viši rastom. Naravno, i u okviru ovog shvatanja postoje brojni izuzeci, koji ovakvo mišljenje u značajnoj meri dovode u pitanje. Slična situacija se nameće i sa istraživanjem drugih psihičkih osobina.

Naravno, u uslovima savremenog društva sve više dolazi do izražaja tendencija oslobađanja od klasičnih stereotipa, tako da ova problematika dobija sasvim drugačiju dimenziju.

Prema drugom pristupu, istraživanja su pokazala da postoje određene lične karakteristike koje razdvajaju uspešne od neuspešnih lidera, pri čemu uspešne vođe u jednoj oblasti nemaju uvek iste psihičke karakteristike kao što imaju vođe u drugim oblastima. Ipak, znatan broj autora se slaže da postoje neke osobine ličnosti koje mogu karakterisati sve lidere, pa se u tom smislu pominju inteligencija, agresivnost, introvertnost, adaptivnost, emocionalna stabilnost i tome slično.

Postoji veliki broj istraživanja i studija koji su se bavili poređenjem karakternih osobina efikasnih lidera od onih koji to nisu. Rezultati takvih studija i istraživanja upućuju na postojanje nekih zajedničkih karakteristika koje se ipak mogu naći kod uspešnih lidera.

Biheviorističke teorije liderstva

Ova grupa pristupa nastaje sredinom prošlog veka. Njen nastanak vezuje se za Daglasa Mek Gregora, koji je u svojoj knjizi "Ljudska strana preduzeća" (The Human Side of Enterprise) napravio razliku između nekadašnjih pogleda na ulogu ljudi u upravljanju (to je takozvana teorija x) i novih pogleda (to je takozvana teorija y) o upravljanju (Douglas McGregor, 1960: 17, 265). Tom vrstom istraživanja kasnije su se bavili i mnogi drugi autori, koji su u velikoj meri nastojali da razrade njegove ideje. Naime, istraživači su pošli od osnovne pretpostavke da liderstvo ne zavisi isključivo od psihičkih osobina lidera, nego i od njegovog ponašanja. Ponašanje, opet, zavisi od komuniciranja, motivisanja, kon-

trole i tome slično. Ponašanje je moguće naučiti, tako da se i lideri za taj posao mogu školovati. Ovo je bio veliki napredak u odnosu na teoriju karakternih osobina ličnosti, koja je polazila od toga da se uspešni lideri rađaju za takvu vrstu posla. Tako je školovanje lidera dobilo na značaju.

Da bi se objasnilo ponašanje lidera, vršena su brojna istraživanja. Najpoznatija u ovoj oblasti obavljena su tokom šezdesetih godina 20. veka, i to na dva univerziteta u Sjedinjenim Državama. Na Mičigenskom Univerzitetu (University of Michigan) i Ohajo Univerzitetu (Ohio University). Ova istraživanja su pokazala da postoje razlike između lidera, i to u pogledu dve osnovne dimenzije ili funkcije ponašanja. To su:

- Briga za rešavanje problema (ili iniciranje strukture), koja se odnosi na orijentaciju lidera da izvršava postavljene zadatke i tako rešava probleme koji se pojavljuju i
- Briga za ljude i održanje grupe (ili uvažavanje), koja se odnosi na orijentaciju lidera prema podređenima.

Polazeći od tih funkcija ponašanja lidera, sprovedena su nova istraživanja na Univerzitetu u Ohaju, pa je kao njihov rezultat nastao dvodimenzionalni model stilova liderstva. Model je tako koncipiran da su u obzir uzete dve dimenzije koje se odnose na orijentaciju lidera prema rešavanju problema u procesu proizvodnje. Jedna dimenzija se odnosi na iniciranje strukture, tako da lideri sa velikim iniciranjem strukture imaju osnovni cilj da posao obave što je moguće bolje. Druga dimenzija se odnosi na uvažavanje, tako da se lideri brinu da uspostave dobre međuljudske odnose sa podređenima i bore se za njihovu naklonost.

Lideri koji su više orijentisani prema proizvodnji bave se aktivnostima koje se odnose na organizaciju posla, na nadgledanje efikasnosti rada, bave se nadgledanjem ispunjavanja postavljenih ciljeva i tome slično. Ovi lideri se precizno odvajaju od sledbenika. Za razliku od takvih lidera, lideri koji su orijentisani prema ljudima u velikoj meri uvažavaju podređene, objašnjavaju im sve moguće nejasnoće i brinu se o njihovoj egzistenciji. Naravno, uspešni lideri mogu da kombinuju ove dve orijentacije, što znači da se brinu i za ljude i za proizvodnju. Ta briga za proizvodnju i za ljude koji proizvodnju obavljaju potiče od specifičnih uslova poslovanja, a sve zbog toga da bi se postigli što bolji rezultati.

Naravno, svaki od ovih stilova liderstva može dovesti do pozitivnih rezultata. Koji od tih stilova će biti primenjen zavisice od konkretne situacije u kojoj se organizacija trenutno nalazi, ali i od situacije u kojoj se lider može naći. U literaturi se većina autora koja se bavi ovim pita-

njima zalaže i preporučuje umerenost. To znači da lider treba da balansira između dve brige – one koju pokazuje za ljude i one koja se odnosi na proizvodnju.

Kontigentne teorije liderstva.

Ove teorije liderstva bave se različitim stilovima liderstva i okolnostima pod kojima različiti stilovi mogu biti uspešni. U stvari, ove teorije polaze od konkretne situacije u kojoj se lideri i organizacije nalaze i tako utvrđuju uspešnost liderstva. Inače, prema ovom pristupu ne postoji univerzalan način ostvarivanja leaderske delatnosti, kao što ne postoji ni najbolji i jedini način za uspešno upravljanje i organizovanje.

Istraživanje liderstva na ovaj način upućuje na situaciju, kao jedan od najvažnijih faktora od kojih zavisi uspešnost liderstva. Znači, prema ovoj teoriji, nužno je usaglasiti stil liderstva sa odgovarajućom situacijom da bi se obezbedio uspeh. Koreni ovakvog poimanja liderstva mogu se naći u idejama o leaderskom kontinumu. Tvorci tih ideja su Tanenbaum i Šmit (R. Tannenbaum i W. Schmidt, 1958: 95, 266), koji su tražili alternativne puteve rada menadžera sa ljudima. Koji će stil liderstva menadžer primeniti zavisi od njegovog sistema vrednosti, od poverenja u podređene, od sopstvenih leaderskih sklonosti, od osećanja sopstvene sigurnosti ili nesigurnosti; zavisi od snage podređenih saradnika, na koju utiče njihova potreba za samostalnošću i povećanjem odgovornosti, njihova sposobnost i veština rešavanja problema; zavisi i od situacije, odnosno od vrste organizacije, od grupne efikasnosti, od prirode problema, vremena i tako redom.

Pored ovih faktora, predstavnici kontigentnih teorija su u obzir uzimali i druge faktore. Tako su u literaturi najčešće pominjani zadaci, očekivanja zaposlenih i sledbenika, ponašanje, osobine, organizaciona kultura, odnos između lidera i sledbenika i tome slično. Inače, postoji više kontigentnih pristupa liderstvu, a u literaturi se najčešće pominju sledeći:

- **Hersi-Blanšov pristup.** To je dvodimenzionalni pristup liderstvu, u kome stil vođenja zavisi od zrelosti sledbenika i prirode zadatka. U tom smislu, lideri su u početku više orijentisani prema zadacima, a manje prema sledbenicima jer oni nemaju dovoljno iskustva ni rutine u obavljanju poslovnih delatnosti. Međutim, kako zaposleni vremenom stiču iskustvo, tako se menja i stil liderstva, pa na kraju lider vrši veliki stepen delegiranja autoriteta i tako ima veoma malu orijentaciju i prema zadacima i prema ljudima. U skladu sa mogućim kombinacijama ponašanja, odnosno

orijentacije ponašanja na zadatak, ali i na odnose sa ljudima, proizilaze i četiri stila liderstva. Visoka orijentacija ponašanja u odnosu na zadatak i niska orijentacija u odnosima sa ljudima uslovljava naredbodavni stil vođenja. Ovaj stil podrazumeva davanje zadataka i potrebnih uputstava da bi se izvršila kontrola u uslovima niske spremnosti radne grupe. Visoka orijentacija ponašanja na zadatak i visoka orijentacija ponašanja na odnose sa ljudima uslovljava pridobijanje kao stil vođenja. Ovaj stil podrazumeva objašnjenje zadataka i osnovnih uputstava sa tumačenjima da bi se prihvatio zadatak u uslovima umerene spremnosti članova radne grupe. Visoka orijentacija ponašanja na odnose sa ljudima i niska orijentacija ponašanja na zadatak uslovljava participativni stil vođenja. Ovaj stil podrazumeva zajednički rad i odlučivanje u odnosu na izvršavanje zadataka i pretpostavlja umerenu spremnost članova grupe. Niska orijentacija ponašanja na zadatak i niska orijentacija ponašanja na odnose sa ljudima uslovljava delegiranje (ili prenošenje) kao stil vođenja. Tada se grupi prepušta donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti, što pretpostavlja visoku spremnost članova grupe da ispune očekivano ponašanje.

- Fidlerov pristup. Fidlerov kontigentni model polazi od teze da ljudi ne postaju lideri samo zato što poseduju odgovarajuće osobine, nego jer se suočavaju sa različitim situacijama i različitim odnosima sa podređenima. Te okolnosti od njih stvaraju vode. Polazeći od toga da situacija predstavlja centralno mesto koje utiče na lidera, Fidler ističe u tom smislu tri osnovne grupe faktora. To su faktori koji podrazumevaju odnose lidera i podređenih, faktori strukture zadataka i moći lidera. Odnosi lidera i podređenih su prvenstveno uslovljeni predstavom koju vođa stvara o sebi u očima svojih podređenih, ali su posledično uslovljeni spremnošću podređenih da tu sliku vođe prihvate. Isto tako, taj odnos podrazumeva i odnosi se na vođenje podređenih od strane lidera, pošto je to osnova svake moguće saradnje. Veoma važan faktor odnosi se na jasno razrađen i precizno definisan zadatak, jer od toga zavisi izvršavanje određenog radnog zadatka i odgovornost, ali i obaveza, da je realno očekivati odgovarajuće izvršenje. A to se može lakše kontrolisati. Moć lidera podrazumeva u kojoj meri dominira ova podloga moći u poređenju sa onom po osnovu znanja, karakternih osobina ličnosti ili nekom drugom. U tom smislu, lider koji poseduje značajnu moć na osnovu položaja u hijerarhijskoj strukturi može biti mnogo bolje prihvaćen od svojih saradnika nego onaj lider kod koga to nije slučaj. Inače,

Fidler zagovara tezu da je stil vođenja deo ličnosti, pa ga je u tom smislu veoma teško menjati.

- **Pristup put-cilj.** To je pristup koji je zasnovan na teoriji očekivanja, po kojoj motivisanje zavisi od očekivane nagrade ili od toga koliko je nagrada pravično utvrđena. Stoga, ovaj pristup polazi od pokušaja objašnjenja kako leadersko ponašanje može pozitivno da utiče na motivaciju i zadovoljstvo na radu. A leadersko ponašanje će zavisi od većeg broja situacionih faktora, koji će opet uticati na moguće leaderske stilove. Ti stilovi su označeni kao direktivni, podržavajući, participativni i stilovi orijentisani ka ostvarenjima. Zadatak lidera se sastoji u utvrđivanju ciljeva i puteva za njihovo ostvarivanje, a da bi se došlo do željene nagrade.
- **Vrum-Jetonov pristup.** To je model koji je u odnosu na prethodne pristupe uključio i brigu za kvalitet, prihvatanje odluka i tome slično.

Pored ovih teorija, u literaturi se mogu naći i neki noviji pristupi liderstvu. To su: transakciono liderstvo, harizmatično liderstvo i transformaciono liderstvo.

- **Transakciono liderstvo.** Odnosi se na motivaciju podređenih da izvršavaju određene delatnosti na različitim nivoima, pri čemu im lider pomaže predlaganjem novih ideja, ukazivanjem na viziju, prepoznavanjem i razjašnjavanjem osnovnih zadataka i uloga podređenih, identifikacijom ciljeva, iniciranjem strukture, obezbeđivanjem nagrada, brigom za zaposlene i povećanjem stepena međusobnog razumevanja i poverenja između saradnika.
- **Harizmatično liderstvo.** Osnovna karakteristika ovog liderstva je lična harizma lidera kao dar, sposobnost i veština lidera, koji tako može privući veliki broj sledbenika, može ih inspirisati i dati im snagu da ostvare uspeh i u najtežim situacijama. Harizmatični lideri uglavnom imaju jasnu viziju budućnosti i razvijen sistem vrednosti, nepredvidljivi su, kreiraju atmosferu promena i uvek imaju nove ideje. To je Hauzova teorija.
- **Transformaciono liderstvo.** Nastanak transformacionog liderstva vezuje se za osamdesete godine prošlog veka, kada je došlo do značajnih organizacionih promena. Tu se radi o liderima koji imaju viziju i sposobnost da vrše promene, ali i sposobnost da motivišu sledbenike da im u tome pomognu. Tako je posebna karakteristika transformacionog lidera da se odnos između lidera i sledbenika zasniva na saradnji, poverenju, zajedničkom radu i podeli odgovornosti, a ne toliko na naređivanju. Transformaciono

liderstvo se po nekim shvatanjima izjednačava sa harizmatiskim liderstvom.

Pored toga, u novije vreme se pominju i neki noviji pristupi liderstvu. Oni se posebno odnose na žene kao veoma sposobne i uspešne lidere.

9.3. STILOVI LIDERSKOG PONAŠANJA

Liderstvo predstavlja značajan faktor menadžmenta. Da bi bili lideri, i pri tom uspešni, lideri moraju da imaju sledbenike, da postizu rezultate, da budu primer drugima i da imaju odgovornost za posao koji obavljaju. Naravno, lideri imaju položaj, titulu, privilegije, moć i novac, a veoma često i popularnost.

Delatnost koju lideri obavljaju veoma je složena, tako da oni moraju da vladaju određenim specifičnim veštinama, kao što su (R. Hughes, R. Ginnett and G. Gurphy, 1999: 487, 267) kreiranje vizije, uticaj, trening i obučavanje, motivisanje saradnika i zaposlenih, komuniciranje, održavanje discipline, kontrola i tome slično. Pored posedovanja određenih specifičnih veština bitnih za upravljanje, i određenje osobine ličnosti, naravno u kombinaciji sa drugim činiocima, doprinose da lideri u poslovnom okruženju postanu uspešni lideri. Prema Kirkpatricku i Loku (S. A. Kirkpatrick i E. A. Locke, 1991: 48-60, 268), najvažnije karakteristike su:

- energija, pod kojom se podrazumeva želja za dokazivanjem, ambicioznost, izdržljivost i inicijativa;
- poštenje i integritet, pod kojima se podrazumeva pouzdanost, poverenje, otvorenost i samostalnost;
- liderska motivisanost, pod kojom se podrazumeva želja za dominacijom da bi se ostvarili postavljeni zajednički ciljevi;
- samopouzdanje, pod kojim se podrazumeva poverenje u sopstvene sposobnosti;
- sposobnost percepcije, pod kojom se podrazumeva inteligencija;
- poznavanje posla, pod kojim se podrazumeva celokupno poznavanje grane delatnosti i poznavanje odgovarajućih tehničkih pitanja;
- kreativnost, pod kojom se podrazumeva originalnost;

- fleksibilnost, pod kojom se podrazumeva sposobnost prilagođavanja potrebama sledbenika i zahtevima situacije.

Naravno, u literaturi se pominju i druge brojne osobine koje krase lidere i koje čine da oni budu u svom poslu uspešni.

Postoji više različitih tipova lidera, odnosno više različitih stilova liderskog ponašanja. U zavisnosti od pristupa koji pojedine teorije koriste, a polazeći od ostvarivanja ciljeva i zadataka organizacije i od orijentacije prema ljudima, moguće je razlikovati dve osnovne vrste lidera, i to: autokratski ili diktatorski tip lidera i demokratski tip lidera.

Autokratski ili diktatorski tip lidera okrenut je u najvećoj meri zadacima koje obavlja, a u njihovom ostvarivanju oslanja se na prinudu, strah i kažnjavanje. Ovakvi lideri ne uvažavaju mišljenja svojih saradnika. U procesu odlučivanja dominira centralizacija odlučivanja.

Demokratski tip lidera okrenut je prema ljudima. U rešavanju problema i donošenju odluka, pored oslanjanja na svoje sposobnosti, ovaj tip lidera podstiče učesće svojih saradnika u odlučivanju. U tom smislu, podstiče podređene da iznesu svoje mišljenje, razvija odnose kooperacije, podstiče timski duh i grupno odlučivanje. Osnovna ideja na kojoj se ovakvo liderstvo zasniva odnosi se na povećanje zainteresovanosti i motivisanosti podređenih da bi se postigli što bolji rezultati.

Razlikovanje ovih stilova ponašanja lidera, po Mjuciku i Reimenu (J. P. Muczyk i C. B. Reimann, 1987: 637-647, 269), počiva na različitosti dve dimenzije. Prva dimenzija se odnosi na obim u okviru koga lideri dozvoljavaju podređenima da učestvuju u odlučivanju. To je autokrat-sko-demokratska dimenzija. Druga dimenzija se odnosi na obim u okviru koga lideri diktiraju aktivnost podređenih i od njih zahtevaju da rade onako kako im oni nalože. To je liberalno-direktivna dimenzija. Kombinacija navedenih varijanti upućuje na suprotne stilove liderstva koji se, prema Mjuciku i Reimenu, nazivaju:

- direktivni autokrata, koji samostalno odlučuje i neprekidno prati aktivnost podređenih,
- liberalni autokrata, koji samostalno donosi odluke, ali podređenima daje slobodu u obavljanju radnih zadataka,
- direktivni demokrata, koji zajedno sa podređenima donosi odluke, ali veoma pažljivo prati aktivnost podređenih i
- liberalni demokrata, koji donosi odluke zajedno sa podređenima i daje im slobodu u obavljanju radnih zadataka.

U literaturi se pominje još i slobodni tip lidera, koji u potpunosti zavisi od svojih saradnika, a u procesu odlučivanja sebe shvata samo

kao jednog od članova radne grupe. Naravno, ni za jedan od ovih stilova liderstva ne može se sa sigurnošću tvrditi da je najpovoljniji stil ponašanja za sve okolnosti i sve moguće situacije. U stvari, izbor stila liderstva zavisi od više faktora: od znanja menadžera, njihovih veština i sistema vrednosti, od poverenja u saradnike i od osećaja sigurnosti u neizvesnim situacijama; zavisi od očekivanja saradnika, od tipa organizacije, od prirode problema, od načina rešavanja problema, od brige za zaposlene, od želje da se održi grupa, od usmerenosti ka ljudima, ili od usmerenosti prema proizvodnji.

Svi ovi faktori utiču, neki više, neki manje, na ponašanje lidera i određuju njihov stil ponašanja. Polazeći od dvodimenzionalnog modela stila liderstva, modela koji je formiran na univerzitetu u Ohaju, Robert Blejk i Džejn Moton (R. Blake and J. Mouton, 1985: 29, 270) razvili su koncept menadžerske mreže (managerial grid) da bi objasnili zašto su neki lideri uspešni, a neki nisu. I ovaj model je dvodimenzionalan jer se polazi od dva aspekta liderstva, koji se odnose na brigu za ljude i brigu za proizvodnju, što je karakteristika bihejviorističkih pristupa liderstvu. Tako je, u zavisnosti od orijentacije lidera prema navedenim dimenzijama u menadžerskoj mreži, moguće identifikovati pet potencijalnih stilova liderstva. Polazeći od toga, menadžerska mreža obuhvata stil koji je veoma malo orijentisan ka ljudima i ka zadacima (1.1.), to je osiromašeni menadžment, koji se ponekad naziva *laissez-faire* menadžment, jer lider ne preuzima leadersku ulogu; obuhvata stil koji pokazuje značajnu brigu za ljude, dok je briga za zadatke veoma mala (1.9.), pa se ovaj stil naziva menadžmentom seoskog kluba (country club management) ili klupskim tipom menadžmenta; obuhvata stil u kome se brine za ljude i za proizvodnju (5.5.), to je tip menadžmenta na "pola puta"; obuhvata autokratski stil liderstva, po kome lider pokazuje veliku brigu za proizvodnju, a malu za zaposlene (9.1.), to je autoritarni tip menadžmenta; obuhvata stil timskog menadžmenta, u kome lideri podjednako brinu i za ljude i za proizvodnju (9.9.), ovaj tip se naziva i demokratiskim menadžmentom.

Briga za ljude (uvažavanje) i briga za proizvodnju (iniciranje strukture) dve su osnovne kategorije ponašanja lidera, i osnovna su tema različitih teorija o liderstvu. Međutim, pošto su sve teorije liderstva razvijene i ispitane u Sjedinjenim Državama, nužno se nameće pitanje da li se ove osnovne dimenzije leaderskog ponašanja mogu naći u svim delovima sveta i u okviru različitih kultura. Jedno takvo istraživanje sproveli su Smit (Smith), Misumi (Misumi), Tajeb (Tayeb), Peterson (Peterson) i Bond (Bond). Njihovo istraživanje je sprovedeno u Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Državama, Hongkongu i Japanu, i to na uzorku od nekoliko stotina članova radnih timova u postrojenjima za montažu

elektronike. Istraživanje je obavljeno tehnikom upitnika. A upitnik se sastojao od dva pitanja: "Da li se vaš pretpostavljeni trudi da razume vaš stav?" (pitanje obuhvata ponašanje orijentisano prema ljudima) i "U kom obimu vam pretpostavljeni daje instrukcije i nalaže šta treba da uradite?" (pitanje obuhvata ponašanje orijentisano prema proizvodnji).

Rezultati istraživanja su pokazali (J. Misumi; M. F. Peterson, 1985: 198-223, 271) da su dimenzije orijentacije prema ljudima i orijentacije prema proizvodnji, u stvari, predstavljale dva osnovna tipa leaderskog ponašanja u svim navedenim zemljama. Naime, u svim zemljama lider koji je orijentisan prema ljudima opisan je kao neko ko pokazuje simpatije prema članovima tima koji imaju neke lične probleme, pa je zato i spreman da posveti svoje vreme razgovoru o njegovoj karijeri. Isto tako, lider koji je orijentisan prema proizvodnji opisan je kao neko ko je spreman da razgovara o procesu rada i da u tom smislu pruža relevantne informacije vezane za realizaciju posla.

Međutim, u zavisnosti od različitih kulturnih sredina, briga za ljude i briga za proizvodnju izražava se na različite načine u svakoj istraživanoj zemlji. Kada je u pitanju bila briga za ljude, u svakoj od navedenih zemalja postojao je bar jedan oblik ovog ponašanja koji je jako bio izražen. Recimo, u Velikoj Britaniji se briga za ljude ogledala u pružanju pomoći radnicima kako da koriste novu opremu i pružala im se neophodna pomoć da bi prihvatili promene. U Americi su se brinuli za ljude tako što nisu slali pisane naloge, niti su razgovarali o problemima vezanim za posao. U Hongkongu se ta briga o ljudima izražavala kroz međusobno druženje. U Japanu su najočigledniji načini ispoljavanja brige o ljudima bili razgovori o problemima podređenih kojima oni, inače, ne prisustvuju i njihovo podučavanje novim veštinama.

Razlike su bile vidljive u svakoj od istraživanih zemalja i u odnosu na način izražavanja brige za proizvodnju. Recimo, u Velikoj Britaniji se ta briga ogledala u zabrani zakašnjavanja na posao. U Americi se ovaj oblik ponašanja ispoljavao u zahtevu da se u kontaktu sa pretpostavljenima obavezno koristi zvanični ton razgovora. U Hongkongu je briga za proizvodnju najčešće podrazumevala sastanke sa podređenima i otvorenu međusobnu komunikaciju. U Japanu se briga za proizvodnju ispoljavala proverom kvaliteta rada, pri čemu se radnicima pomagalo da završe posao.

Dakle, ponašanje lidera zavisi i od kulturne tradicije u okviru koje oni obavljaju svoju delatnost. Tako tumačenje ponašanja lidera u određenim kulturama zahteva i razumevanje kulturnih različitosti i kulturnih obrazaca, kao i modela poslovnog ponašanja.

9.4. LIDERI I SLEDBENICI

Brojne teorije i mnogi istraživači bavili su se odnosom lidera i sledbenika. Osnovna polazišta od kojih su započinjali svoja istraživanja bazirala su se na tezi da lideri ne mogu da vode bez sledbenika, tako da liderstvo ne može postojati ako ne postoje sledbenici. Kompleksan odnos između lidera i sledbenika najčešće se razmatra u okviru tri pristupa. To su: model razmene između lidera i članstva, atributivni pristup liderstvu i transformacioni (harizmatiski) pristup liderstvu.

Model razmene između lidera i članstva

Postojanje mogućih razlika u ponašanju lidera prema sledbenicima razvio je Grean (Grean) sa saradnicima (G. B. Grean, T. A. Scandura, 1987: 175-208, 272). Ova teorija razmene između lidera i članstva zasniva se na tome da lideri iz različitih razloga uspostavljaju različite vrste veza sa različitim grupama sledbenika. Posebnu naklonost lidera ima jedna grupa, poznata kao "in" grupa. Toj grupi lider posvećuje mnogo veću pažnju i mnogo više vremena i toj grupi odaje puno priznanje. Za razliku od grupe "in", postoji i grupa "aut", kojoj pripadaju ostali podređeni. Ova grupa "aut" nema nikakvu naklonost lidera. Inače, lideri veoma brzo prave selekciju među podređenima i veoma brzo, ponekad čak i sa malo podataka, svrstavaju podređene u privilegovanu grupu "in". Uglavnom se "in" status stiče na osnovu karakteristika kao što su godine i pol, ili na osnovu verovanja da određena osoba ima posebne kvalitete za obavljanje određenog posla.

Prema shvatanjima ove teorije, od članova koji pripadaju "in" grupi očekuje se da svoje zadatke obavljaju mnogo bolje nego što bi to drugi činili, kao što se i očekuje da imaju daleko pozitivniji stav prema svom radnom mestu nego što ga imaju članovi "aut" grupe. Ovu pretpostavku su potvrdila istraživanja koja su sprovedi Deluga i Peri (Deluga, R. J., Perry, J.T., 1991: 240, 273), koji su ustanovili da su članovi "in" grupa mnogo zadovoljniji i efikasniji u poslu nego što su to članovi "aut" grupe, a da su lideri mnogo više naklonjeni i da mnogo veću prednost daju "in" grupi. Svi rezultati u okviru ovog modela razmene između lidera i sledbenika ukazuju da je njihov odnos veoma značajan, jer može da utiče na raspoloženje, na osećaj predanosti poslu i pripadnosti grupi, na radni učinak. Zato lideri ovakve odnose sa sledbenicima neguju, razvijaju i unapređuju.

Atributivni pristup

Atributivni pristup odnosa lidera i sledbenika pripada savremenoj perspektivi u poimanju liderstva. Ova teorija (R. G. Lord i K. Maher, 1989: 129-154, 274) polazi od liderskog tumačenja uzroka određenog ponašanja sledbenika.

Naime, posmatrajući ponašanje sledbenika, lideri pokušavaju da shvate zašto je takvo ponašanje ispunilo, premašilo ili nije ispunilo njihova očekivanja. U tom smislu, pristupaju preciznoj analizi, tumačenju i pronalaženju uzroka određenog ponašanja sledbenika, formulišući specifične mere koje treba u tom smislu preduzeti da bi se promenilo postojeće stanje i da bi se učinak sledbenika poboljšao. Tako atributivna teorija sugerise moguće mere koje bi se preduzele u odnosu na ponašanje sledbenika. Jer, istraživanja su pokazala da ponašanje sledbenika ima svoje unutrašnje razloge, npr. nedovoljno zalaganje na poslu ili neadekvatna sposobnost za izvršavanje zadataka, kao što zavisi i od nekih spoljašnjih razloga, što mogu biti prekomerni zahtevi radne sredine. U tom smislu, atributivni pristup pretpostavlja da liderska moć zavisi ne samo od percepcije onih koji vrše uticaj, nego i od percepcije onih koji im daju za pravo da tu moć na njima upotrebe.

Transformacioni pristup

Karakteristika transformacionih ili harizmatičnih lidera jeste njihova moć da ostvare promene u svim sferama društvenog života. Ta moć se zasniva na posebnim kvalitetima i prirodnom daru koji imaju i koji ih čini sposobnim da te promene i ostvare. Inače, po Basu (B. M. Bass, 1985, 275), termini harizmatični i transformacioni mogu se koristiti kao sinonimi.

Ova vrsta liderstva počiva na specifičnoj vrsti odnosa između lidera i sledbenika, odnosno počiva na specifičnoj vrsti reakcije sledbenika u odnosu prema lideru. Te reakcije odnose se na:

- mnogo viši nivo učinka od standardnih (prema M. B. Basu, 1985, 276),
- veliki stepen divljenja, privrženosti i poštovanja lidera (prema R. J. Houseu, 1977, 277),
- entuzijazam i emotivnost podstaknuti osobinama lidera i njihovim idejama (prema Houseu),
- spremnost sledbenika da žrtvuju svoj lični interes da bi ostvarili opšte ciljeve (prema Houseu).

Harizmatični lideri imaju sposobnost da artikuliraju viziju; da podstaknu ljude da se angažuju na ostvarenju ciljeva organizacije; da definišu plan za ostvarenje svoje vizije; da postavljaju osnovne orijentire za aktivnosti unutar organizacije na način koji te aktivnosti čini značajnim i koje su vezane za priznate društvene vrednosti; da pokažu spremnost za preuzimanje rizika i da se u svakom smislu angažuju kako bi ostvarili promene.

Pored toga, harizmatične lidere karakteriše visok nivo samopouzdanja, visok stepen brige koju ispoljavaju za svoje sledbenike, izuzetna sklonost za komunikaciju i stručnost za upravljanje. Sve to, pored određenih karakteristika ličnosti koje ih uzdižu u vrhove moći, dovodi lidere u poziciju da imaju izuzetno snažan uticaj na sledbenike i njihovo ponašanje. Tako harizmatični lideri veoma lako i izuzetno brzo svojim ponašanjem i svojim tehnikama mogu da inspirišu svoje sledbenike da postignu visok nivo radnog učinka i dobre rezultate, i da na radnom mestu budu zadovoljni.

Međutim, vizije harizmatičnih lidera nisu uvek usmerene u pozitivnom smeru. Tako postoje i harizmatični lideri koji svoj dar koriste da bi zadovoljili sopstvenu strast za posedovanjem moći.

9.5. ULOGA AUTORITETA I MOĆI U LIDERSTVU

Liderstvo, kao proces uticaja na druge da bi se ostvarili organizacioni ciljevi, obuhvata i ulogu moći, tako da je uloga moći i autoriteta veoma značajan faktor upravljanja. Moć, kao sposobnost da se sopstvena volja nametne drugima (Max Weber, 1954: 323, 278), pokreće pitanja izvora i manifestacije moći i identifikacije onih koji nemaju moć sa onima koji je imaju. To je složen fenomen, koji pokreće i otvara brojne probleme. Jer, moć donosi zadovoljstvo ili samozadovoljstvo pojedincima ili grupama, ali ujedno dovodi do pokoravanja ili potčinjavanja. Stoga, ovi problemi mogu dovesti do psiholoških stanja koja mogu negativno uticati i na one koji je imaju, posebno ako se moć doživljava kao zadovoljstvo, kao kompenzacija ili kao lična sreća za jedne, a nemoć kao neravnopravnost, poniženost ili trpljenje za druge. Isto tako, ovi problemi pokreću i pitanja društvenih odnosa, u društvenim, a posebno u radnim grupama u kojima postoji prilično izdiferencirana hijerarhija društvenih uloga, društvenih položaja i, samim tim, društvenog statusa. Tako je ispoljavanje moći na nižim lestvicama mnogo manje, pošto je moć već prenet na vrh piramidalne lestvice, kao što je i ispoljavanje moći svakog pojedinca u odnosu na druge članove grupe veće, bez obzira na poništavanje moći, jer niko ko se nalazi na nižim nivoima lestvice

ne može da ispolji svu moć zato što ona već pripada onim članovima grupe koji zauzimaju viši društveni rang. Međutim, sve vođe ili sve grupe koje imaju moć nisu baš podjednako imune na koncentraciju moći, pa se iz tih razloga snaga moći nejednako manifestuje. U savremenim društvima ostvaruje se dopunska moć, pa se i leaderska moć umnožava, dok je, istovremeno, nemoć podređenih sve izraženija, pa se njihov položaj još više srozava i dolazi do granice poražavajućeg oduzimanja.

Pojmovno se moć može odrediti kao sposobnost da se utiče na druge ljude i da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa (Dž. Stoner, 2000: 317, 279). U organizacijama moć predstavlja sposobnost, ne samo uticaja na odluke (Jeffrey Pfeffer, 1981: 2-4, 280) ili događaje (Henry Mintzberg, 1983: 4-5, 281). Moć se može objasniti i kao sposobnost da se stvari obave na način kako to pojedinac želi (R. M. Kanter, 1979: 65-75, 282). U suštini, moć je sposobnost uticaja na druge i namećanja sopstvene volje tako da ona podrazumeva nejednaku raspodelu između lidera i sledbenika. I upravo to pokreće pitanje izvora moći.

Mnogi faktori se mogu javiti kao izvori moći. Međutim, svi ti faktori, po Dragoslavu Sloviću (D. Slović, 2001: 81, 283), mogu se svrstati u nekoliko osnovnih. To su: ličnost kao izvor moći, organizacija kao izvor moći, bogatstvo kao izvor moći, društveni rang kao izvor moći.

Međutim, u istraživanju moći u oblasti menadžmenta najznačajniji su radovi Frenča i Rejvena, koji su identifikovali čak pet različitih izvora moći (J. French & B. Raven, 1959, 284). Ovi aspekti moći, inače, mogu se naći u skoro svim ljudskim odnosima, a u okviru organizacije javljaju se na svim nivoima. Frenč i Rejven su utvrdili: moć nagrađivanja, moć kažnjavanja, legitimnu moć, stručnu moć i referentnu moć.

Moć nagrađivanja ima jedna osoba kao posrednik moći, i ta osoba ima ovlašćenje ili sposobnost da nagradi drugo lice koje je izloženo uticaju. Nagrada se dodeljuje u slučaju ispunjenja određenog naloga ili kada su postignuti zahtevani učinci.

Moć kažnjavanja se zasniva na sposobnosti posrednika moći da kazni lice koje je izloženo uticaju za neispunjene zahteve. Kazna može biti opomena, ali i otkaz.

Legitimna moć ili formalni autoritet postoji u onom slučaju kada lice izloženo uticaju priznaje pravo posredniku moći da u izvesnim granicama može imati uticaj na njega. U isto vreme, lice izloženo uticaju u obavezi je da ovu situaciju prihvati.

Stručna moć se bazira na činjenici ili ubedenju da posrednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo uticaju nema.

Referentnu moć ima jedno lice ili grupa, a ona proističe iz želje lica izloženog uticaju da se sa njima identifikuje ili da ih imitira. Isto tako, referentna moć može da deluje i između lica u istom rangu, koja obavljaju istu društvenu ulogu.

Ovo su samo potencijalni izvori moći ili načini kojima jedna osoba može da utiče na drugu. Međutim, posedovanje nekih ili možda svih izvora moći ne garantuje sposobnost uticaja na određene ljude na određeni način. Jer, od lica koja su izložena uticaju zavisi da li će prihvatiti uticaj ili će ga odbiti. Menadžer može da koristi sve vrste moći, pošto su čak neke od njih ugrađene u društveni položaj koji menadžer ima. Tu se posebno misli na legitimnu moć, na moć nagrađivanja i kažnjavanja. A stručna i referentna moć ide uz određeni nivo stručnosti, odnosno zavisi od psihičkih karakteristika ličnosti i stila menadžera. Moć nije svojstvena samo menadžerima. Veliku moć mogu da poseduju i svi zaposleni u organizaciji i to na osnovu kvalifikacija, znanja, sposobnosti ili resursa pod njihovom kontrolom. Pri tome, neki članovi organizacije koji poseduju ključne sposobnosti i koji su dobro informisani imaju mogućnost da svoju moć i praktično primene. Znači, moć ima veliki značaj za organizaciju, a menadžeri moraju da nauče kako će je koristiti, i to za ostvarenje sopstvenih, ali i organizacionih ciljeva.

Vrsta moći koja podrazumeva sposobnost ljudi da primene moć koja proističe iz njihovih sposobnosti ili titula naziva se autoritet. Kada se moć vezuje za strukturu i menadžment organizacije, govori se o zvaničnom autoritetu kao tipu moći. O zvaničnom autoritetu u organizacijama postoje, po Stoneru (Stoner, 2000: 322, 285), dva uporedna shvatanja: klasičan prilaz i prilaz prihvatanja.

Klasičan prilaz polazi od toga da autoritet potiče sa veoma visokog nivoa, da bi se zvaničnim putem preneo na niži, i to sa jednog nivoa na drugi. Na ovom klasičnom prilazu se zasniva vojna hijerarhija. Prilaz prihvatanja polazi od toga da autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posrednika moći. U okviru ovog prilaza, svi zvanični propisi ili naredbe se ne moraju uvek realizovati, jer će neke naredbe biti prihvaćene, a neke neće. Inače, ovaj prilaz ne sme da sugerise neposlušnost, posebno zbog toga što veliki deo zvaničnog autoriteta moraju automatski da prihvate svi u organizaciji.

Menadžeri u organizacijama autoritet dele na komandni, savetodavni i autoritet po funkciji. Inače, ove vrste autoriteta se među sobom razlikuju po vrsti moći na kojoj se temelje. Komandni autoritet podrazumeva utvrđeni lanac komandovanja i zasniva se u velikoj meri na legitimnoj moći. Savetodavni ili kadrovski autoritet se zasniva na autoritetu koji imaju pojedinci ili grupe koji su zaduženi da komandnim

menadžerima pružaju savete ili usluge. Zato se savetodavni autoritet zasniva na stručnoj moći. Funkcijski autoritet imaju određena specijalizovana odeljenja koja kontrolišu druga odeljenja u odnosu na odgovornosti vezane za određenu specijalnost. Ova vrsta autoriteta se temelji i na legitimnoj i na stručnoj moći.

U stvari, moć kao sposobnost da se na druge utiče ima dosta sličnosti sa autoritetom, jer i autoritet pretpostavlja određenu moć. Međutim, moć i autoritet nisu identični pojmovi. Jer, neko može imati moć, a da pri tom nema autoritet. I obrnuto.

Moć i autoritet imaju svoje granice. Ograničenja moći uglavnom proizilaze iz zakonskih propisa, internih akata organizacije ili ugovornih obaveza sa kupcima, kao i iz obaveza prema dobavljačima i akcionarima. Ograničavajući faktori su i kolektivni ugovori sa sindikatom i tome slično.

10. KONFLIKTI U VEZI SA MENADŽMENTOM

Konflikt se može pojaviti u svim sferama i oblastima društvenog života. Može se pojaviti od nivoa globalnog društva, pa sve do ličnog nivoa i onih suptilnih psiholoških mehanizama koji utiču na njegovu suštinsku karakteristiku, oličenu u postojanju nesaglasnih ciljeva. Kao veoma složena pojava, konflikti su predmet izučavanja brojnih nauka i naučnih disciplina. Izučavanjem socijalnih konflikata u psihologiji mogu se steći i veoma značajna saznanja o ljudskoj prirodi i društvenom ponašanju. Organizaciona teorija konflikt razmatra kao proces u kome jedna strana smatra da je neka druga strana preduzela ili namerava da preduzme neku akciju koja će imati negativne posledice po njene glavne interese (Dž. Grinberg; R. A. Baron, 1998: 389, 286).

Sa sociološkog stanovišta, konflikti i suprotni interesi proučavaju se i procenjuju sa stanovišta njihove ekonomske racionalnosti i profitabilnosti i sa stanovišta prevazilaženja negativnih socijalnih implikacija postojeće organizacije u odnosu na druge zemlje i druge organizacije. Naime, u društvima sa pluralizmom svojinskih oblika nastaju procesi socijalne diferencijacije; nastaju društvene grupe koje imaju različite društveno-ekonomske položaje i različite političke ciljeve. Između socijalne diferencijacije u društvu i različitih interesa u radnim grupama postoji veoma uska povezanost, koja može dovesti do raznih suprotstavljanja, koja se često ispoljavaju u obliku konflikta.

Terminu konflikt pripisuje se više značenja. Tako se koristi da opiše stanja unutrašnjeg nemira, nastalih zbog protivrečnih potreba ili želja; za označavanje sukoba u kome dve ili više strana koriste nasilje kako bi ostvarile svoje interese; kao izraz otvorenog nasilja između različitih društava. U stvari, konflikti jednu stranu mogu, ali i ne moraju, dovesti u neravnopravan položaj; oni uopšte ne dovode do zajedničkog stava, ali i to mogu učiniti; stvaraju neravnopravne dogovore, ali se mogu odvijati i među ravnopravnim akterima. Mogući predmeti sukoba razlikuju se po suštini, značaju i stilu. Konflikti se mogu razlikovati i po drugim kriterijumima i svojstvima, kao što su: priroda međusobne zavisnosti između strana u konfliktu, vrsta strategije i taktike koja se primenjuje, priroda toka konflikta, tipovi metoda kojima se interveniše u konfliktu, tipovi ishoda konflikta i tako redom (M. Deutsch, 1991: 26, 287). U stvari, pristup razumevanju konflikata je veoma obuhvatan, jer uključuje neminovno i subjektivne i objektivne faktore, bez obzira da li u konfliktu učestvuju pojedinci ili društvene grupe. To znači da se moraju poznavati brojni subjektivni faktori, kao što su vrednosti, ciljevi, shvatanja, očekivanja i percepcije strana u konfliktu, ali se moraju poznavati i objektivni faktori, kao što su: sredstva strana u sukobu, njihova moć, veština, saveznici i neprijatelji, socio-kulturno okruženje i institucionalni kontekst u kome se njihov odnos odigrava.

Verovatnoća izbijanja konflikata između dve strane je veća kada one imaju priliku za interakciju, kada tokom interakcije razlike među njima, koje oni opažaju kao nespojive, postanu uočljive i kada učesnici u konfliktu ocenjuju da će aktivnim naporom da se eliminišu ili smanje nespojivosti, čime će više dobiti odnosno manje izgubiti. Međutim, nakon izbijanja konflikta, na tok njegovog razvoja utiču brojni faktori, koji su izazvani određenim tipom socijalnih odnosa. Oni će odrediti da li će konflikt imati konstruktivan ili destruktivan pravac, pa će poznavanje tih procesa biti od izuzetnog značaja za rešavanje konflikta.

Inače, jedan od značajnijih faktora koji mogu da utiču na tok konflikata jeste socio-kulturni kontekst u kome se konflikt može pojaviti. Naime, pojedinci, društvene grupe ili nacije sa različitom kulturom i tradicijom često su u situaciji da o svojim sukobljenim interesima, verovanjima ili vrednostima pregovaraju. Njihove kulturne razlike mogu izazvati različite barijere u interakciji i nerazumevanje, zbog karakterističnih običaja, predrasuda i shvatanja što, opet, uslovljava i ponašanje koje je nenamerno uvredljivo. Sve to može umanjiti izgleda za uspeh pregovora. Zato je veoma važno poznavati kulturne različitosti, bitno je znati prilagoditi stilove pregovaranja određenim kulturnim karakteristikama, a sve u cilju uspešnog upravljanja konfliktima. Pri tome su

učesnicima u konfliktu, da bi konstruktivno rešili konflikt, potrebne razne veštine i sposobnosti, pa se u tom smislu pregovarači, a posebno menadžeri, obučavaju za rešavanje sukoba, ili za kontrolisanje konflikta.

U odnosu na postojeće vrednosne sisteme i prirodu ciljeva kojima teže strane u sukobu, mogu se spoznati i izvori konflikata. To znači da tip cilja kome teže pojedinci, društvene grupe i organizacije ukazuje na izvore određenih tipova konflikata i na način na koji se sporna pitanja u konfliktu predstavljaju. U tom smislu, ciljevi se mogu podeliti na pozitivne i negativne (C. R. Mitchell, 1994: 28, 288). Pozitivni ciljevi sadrže izbegavanje neželjenih stanja ili događaja u budućnosti. Međutim, ova podela ciljeva na pozitivne i negativne prilično je kruta, jer obično sve strane u sukobu poseduju veliki broj željenih ciljeva, i to i pozitivnih i negativnih, pri čemu su neki ciljevi osnovni i tako visoko vrednovani a neki poželjni ali periferni, ali ipak svi oni imaju neku meru vrednosti. Tako će doći do situacija u kojima strane u konfliktu imaju brojne ciljeve koji se sudaraju, neki od ciljeva kojima teže mogu biti uzajamno neusklađeni, neki opet mogu biti usklađeni ili podudarni, a ima i situacija u kojima su pomešani konflikt i saradnja.

Pitanja kao što su razrešavanje konflikata, usaglašavanje oko konflikata i njihova identifikacija dugo su okupirala pažnju raznih istraživača i teoretičara. Naime, pod razrešavanjem konflikta se podrazumeva da je kod strana u konfliktu došlo do promene stava i da je ta promena dovela do uspešnog okončanja određenog konflikta. Usaglašavanje oko konflikta podrazumeva da je otvoreni konflikt doveden do kraja, čak i onda kada njegove suštinske osnove možda nisu ni dotaknute. A identifikacija podrazumeva promenu u ponašanju koja se zasniva na tome da je onome na koga se utiče stalo do njegovog odnosa sa izvorom uticaja, pa je tako povezana promena ponašanja i promena stila. U sociopsihološkoj literaturi, istraživanja su prvobitno bila usmerena ka razrešavanju konflikta, kasnije se težište pomera od promene stava ka promeni ponašanja, da bi se poslednjih godina prelazilo od razrešavanja na usaglašavanje, što je opet uticalo na razumevanje pregovaranja, koje se u svojoj suštini više odnosi na usaglašavanje oko konflikta nego na njegovo razrešenje. Time je uloga trećih lica u procesu usaglašavanja oko određenog konflikta postala veoma značajna. A u skladu sa takvim pristupom biraju se i tehnike za upravljanjem konfliktom.

Konflikti su veoma česti u modernim organizacijama.

O prirodi suprotnih interesa i konflikata u svakoj organizaciji postoje u nauci o organizaciji dva osnovna shvatanja:

- Po jednom shvatanju, postojanje različitih i suprotnih interesa i konflikata nije poželjno u organizaciji, zato što onemogućavaju ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Ovo shvatanje je prevaziđeno.
- Po drugom shvatanju, postojanje suprotnih interesa i konflikata u organizaciji predstavlja izraz realnih odnosa u organizaciji i poželjno stanje. Ovo shvatanje je široko prihvaćeno.

U menadžerskoj praksi, kao i u literaturi iz oblasti menadžmenta, ali i o liderstvu, pitanjima konflikata se posvećuje dužna pažnja, pošto upravljanje konfliktima i njihovo rešavanje predstavljaju značajne veštine kojima lideri i menadžeri utiču na svoje saradnike kako bi ostvarili utvrđene i postavljene organizacione ciljeve. Zato vlada i mišljenje da je u poslovanju svake organizacije neophodna određena doza suprotnih interesa i da su konflikti neminovna prateća pojava savremene organizacije rada. Međutim, konflikti ne treba da pređu određenu granicu preko koje se njima ne može upravljati.

Naime, upravljanje konfliktima je veoma značajna menadžerska, a posebno leaderska aktivnost. U poslednje vreme, to je i značajna aktivnost tima. U stvari, i menadžeri i lideri i timovi neminovno se sreću sa konfliktima, koji se pojavljuju kao realni vid postojanja suprotnosti ciljeva i interesa između članova tima. Tako u svakom timu postoji više komponenata tzv. konfliktnog potencijala (Slobodan Pokrajac, 1998: 289), a one se odnose na: uverenja o nečemu ili apriorna uverenja o međusobnom ugrožavanju; vrednosne predstave u obliku lične frustriranosti; konfliktnu sudove i emocionalne konflikte; i na programe ponašanja koji sadrže sklonosti ka konfliktima i agresivnosti. Da li će taj potencijal prerasti u stvarni konflikt, zavisi od brojnih faktora koji u procesu menadžmenta mogu biti aktivirani. Od tih brojnih faktora, najčešće se pominju oni koji se odnose na takmičenje za ograničene resurse, na blokiranje komunikacija, na poslovne neuspehe i promašaje, odnosno neostvarena očekivanja, na preklapanje ovlašćenja, na vremenski tesnac i pritisak rokova, na ličnu netrpeljivost i tome slično.

U teoriji i praksi menadžmenta, kao i u svetskoj literaturi, mogu se naći različiti načini i pristupi u vezi sa upravljanjem konfliktima, kao i različiti pokušaji analize prirode konflikata, njihove kontrole i procene sa stanovišta konstruktivnosti. Tako svi pristupi konfliktima podrazumevaju nekoliko stavova, i to: da se konflikti mogu (i moraju) izbeći, da su izvesni konflikti poželjni i da su neizbežni. Međutim, u literaturi se pominje kao posebno svojstvo konflikta njegova samoobnovljivost, koja se svodi na to da efekti, odnosno posledice postaju uzroci, da početni uzroci nestaju, a novi nastaju, dok se broj učesnika i predmeta

sukobljavanja stalno može menjati, pri čemu se najčešće povećava (Wal, J. A.; Callister, R. R., 1995: 290).

Postoje različiti uzroci koji dovode do nastanka konflikata i u skladu sa tim postoje različite posledice koje konflikti mogu proizvesti. Najčešći uzroci konflikata su: retki i nedovoljni resursi, konkurencija u odnosu na određene resurse, kao što su informacije, materijalna dobra, novac i tome slično, loš menadžment, koji se odnosi na nejasno definisane ciljeve, zadatke i nerešene nadležnosti, prava, obaveze i odgovornosti, problemi i nesporazumi u komunikaciji, neprecizno definisana organizaciona struktura, nerešena pitanja koordinacije između organizacionih delova, neadekvatan sistem nagrađivanja i tome slično, sukobi interesa, sukobi kultura, vrednosti i vrednosnih sistema, organizacione promene koje se odnose na izmenjene odnose moći, stečene navike i oblike ponašanja, moguć gubitak sigurnosti u novim okolnostima i tome slično, razlike u izvorima moći, razlike u moći i društvenom statusu.

Polazeći od uzroka koji mogu dovesti do konflikata, u literaturi se navode, prema Mijatu Damjanoviću (M. Damjanović, 1990: 275-286, 291), sledeće vrste konflikata:

- intrapersonalni konflikti,
- interpersonalni konflikti,
- intragrupni konflikti,
- intergrupni konflikti,
- intradepartmentalni konflikti,
- interdepartmentalni konflikti,
- intraorganizacijski konflikti i
- interorganizacijski konflikti.

Intrapersonalni konflikt nastaje kao posledica suprotnosti između očekivanog i postojećeg, između vrednosti i interesa, tako da izražava unutrašnju konfliktnost pojedinca. Interpersonalni konflikt nastaje kao posledica suprotnosti između pojedinaca zbog različitosti njihovih ličnih interesa i njihovih ličnih svojstava.

Intragrupni konflikt nastaje u grupi i povezan je sa izneverenim očekivanjima u odnosu na ostvarivanje ciljeva zbog kojih je grupa osnovana. Intergrupni konflikt nastaje između formalnih i neformalnih grupa.

Intradepartmentalni konflikt nastaje u okviru organizacionih delova koji su formalno ustanovljeni i koji imaju svoje autonomne ciljeve i zadatke u okviru celine organizacije. Interdepartmentalni konflikt

nastaje između više organizacionih jedinica u okviru jedne organizacije.

Intraorganizacijski konflikt nastaje između pojedinih grupa i organizacionih jedinica i posledica je njihovih interesnih orijentacija i načina njihovog zadovoljavanja. Interorganizacijski konflikt nastaje između raznih organizacija u društvu, a pojava ovih konflikata zavisi ne samo od različitih interesa organizacija koje su u sukobu, nego i od opšte društvene klime, društveno-ekonomskih, pravnih i političkih odnosa i ustanovljenih etičkih vrednosti u društvu.

Postoji više mogućih načina rešavanja konflikata. U literaturi se uglavnom ukazuje na sledeće: razrešenje konflikata može se ostvariti nadvladavanjem jedne od strana u sukobu; konflikt se može rešiti tako što se stišava sukob strana koje se nalaze u konfliktnoj situaciji; razrešenje konflikta postiže se međusobnim ustupcima strana koje su u sukobu; konflikt se može rešiti i ukupnim rešenjem problema koji je izazvao sukob. Ili se kao načini rešavanja konflikta navode: konfrontacija, kompromis, izgladivanje, prisiljavanje i povlačenje. Ili se pominju tehnike kao što su "traženje zajedničkog neprijatelja", "traženje ciljeva celine", "konsenzus" i mnoge druge.

Sve vrste rešavanja konflikata imaju svoje pozitivne i negativne strane. Međutim, u izboru načina rešavanja konflikta treba upotrebiti onaj koji je najadekvatnije primeren karakteru konflikta i potrebi ostvarivanja organizacijskih ciljeva.