



**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
TEHNIČKI FAKULTET "MIHAJLO PUPIN"  
ZRENJANIN**



**REINŽENJERING PREDUZEĆA KAO TEHNIKA  
SAVREMENOG MENADŽMENTA**

**REENGINEERING THE COMPANY AS MODERN  
MANAGEMENT TECHNIQUE**

**-DOKTORSKA DISERTACIJA-**

**mr Ljiljana Pecić**

**Zrenjanin, 2015. god.**



**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
TEHNIČKI FAKULTET "MIHAJLO PUPIN"  
ZRENJANIN**



**REINŽENJERING PREDUZEĆA KAO TEHNIKA  
SAVREMENOG MENAŽMENTA**

**REENGINEERING THE COMPANY AS MODERN  
MANAGEMENT TECHNIQUE**

**-DOKTORSKA DISERTACIJA-**

Mentor:

**Prof. dr Milan Nikolić**

Kandidat:

**mr Ljiljana Pecić**

**Zrenjanin, 2015. god.**

**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
TEHNIČKI FAKULTET "MIHAJLO PUPIN"  
ZRENJANIN**

**KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

**Redni broj (RBR):**

**Identifikacioni broj (IBR):**

**Tip dokumentacije (TD):**

Monografska publikacija

**Tip zapisa (TZ):**

Tekstualni štampani zapis

**Vrsta rada (VR):**

Doktorska disertacija

**Autor (AU):**

mr Ljiljana Pecić

**Mentor (MN):**

dr Milan Nikolić, van. profesor

**Naslov rada (NR):**

Reinženjering preduzeća kao tehnika savremenog menadžmenta

**Jezik publikacije i izvoda (JP):**

Srpski

**Zemlja publikacije (ZO):**

Srbija

**Uže geografsko područje (UGP):**

Vojvodina

**Godina (GO):**

2015

**Izdavač (IZ):**

Autorski reprint

**Adresa (A):**

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, 23000 Zrenjanin,

**Fizički opis rada (FO):**

Br. poglavlja: 8, strana: 317, literaturnih citata: 190, slika: 52, tabela: 8, priloga: 9

**Naučna oblast (NO):**

Menadžment

**Naučna disciplina (ND):**

Organizacija

**Predmet odrednica – ključne reči (PO):**

Funkcija, struktura, proces, upravljanje na dugi rok, vizija, misija, opšti cilj, radna struktura, poslovna struktura, procesna struktura, organizaciona struktura, implementacija, inspekcija, QMS, TQM, razvoj procesa, neprekidni razvoj, stalni razvoj, inženjering procesa, reinženjering procesa, inženjering preduzeća, reinženjering preduzeća, menadžment, strateški menadžment, vođstvo i liderstvo, inovativni menadžment, inovacija menadžmenta

**UDK:****Čuva se (ČU):**

U biblioteci Tehničkog Fakulteta "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, Đ. Đakovića bb, 23000 Zrenjanin

**Važna napomena (VN):****Izvod (IZ):**

U radu se iskazuje potreba za obavljanjem reinženjeringa preduzeća (RP), kao radikalno novog totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a (totalno procesno organizovanje preduzeća po prvi put je inženjering preduzeća (IR)). Takođe, u radu se daje odgovarajuća metodologija za obavljanje inženjeringa I reinženjeringa preduzeća i iskazuje činjenica da obavljanje svakog inženjeringa i reinženjeringa preduzeća, kao i funkcionisanje TQM-a podrazumeva postojanje menadžmenta u preduzeću koji se stalno inovira.

Rad ističe činjenicu da u procesnom organizovanju preduzeća treba da se razlikuje selekcionistički pristup koji prvenstveno odgovara naprednim preduzećima u razvijenoj svetskoj privredi i totalistički pristup, koji rad obrađuje, a koji prevashodno odgovara svim ostalim preduzećima. Osnovni kriterijum koji određuje kad koji pristup treba da bude upotrebljen je kvalitet posedovane marketinške organizacione culture. Ako je posedovana marketinška organizaciona kultura zadovoljavajuća onda za ostvarivanje procesnog organizovanja treba da bude upotrebljen postojeći selekcionistički pristup, dok u suprotnom slučaju, koji je daleko rasprostranjeni, treba da bude primenjen totalistički pristup, koga rad obrađuje.

U radu je obrađen model za identifikaciju kvaliteta postojeće marketinške organizacione kulture preduzeća i iskazan način pokretanja reinženjeringa na primeru konkretnog preduzeća složenog karaktera i način kako se identifikuju koristi od njegovog obavljanja u početnoj fazi obavljanja (prve dve godine od njegovog pokretanja).

Obavljeno istraživanje je prevashodno analitičko deskriptivnog karaktera u okviru kog se dokazivanje postavljenih operativnih hipoteza vršilo po odgovarajućim radnim poglavljima koja nose njihove nazive. Takođe, u sklopu obavljanja istraživanja data su odgovarajuća razjašnjenja pojmova: vizija, misija, opšti cilj, strategija ostvarivanja opšteg cilja, identifikovanje radne strukture i strukture radnih procesa, modeliranje poslovne strukture i strukture poslovnih procesa, i definisanje procesne organizacione strukture preduzeća sa uspostavljanjem novog bazičnog marketinški orjentisanog organizacionog modela. Ostvarivanje ovakvog organizacionog poduhvata definisano je odgovarajućom specijalnom grafičkom interpretacijom. Na primeru jednog složenog preduzeća dokazano je, kroz početne rezultate, da jedan ovakav pristup daje zadovoljavajuće rezultate.

**Datum prijave (DP):**

**Datum odbrane (DO):**

**Članovi komisije (KO):**

Predsednik: dr Zvonko Sajfert, redovni profesor, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“  
Zrenjanin

Mentor: dr Milan Nikolić, vanredni profesor, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“  
Zrenjanin

Član: dr Rado Maksimović, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

Član: dr Dragan Čočkalović, vanredni profesor, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“  
Zrenjanin

**UNIVERSITY OF NOVI SAD  
TECHNICAL FACULTY "MIHAJLO PUPIN"  
ZRENJANIN**

**KEY WORDS DOCUMENTATION**

**Serial number (ANO):**

**Identification number (INO):**

**Document type (DT):**  
Monographic publication

**Type of record (TR):**  
Textual material, printed

**Contents code (CC):**  
Ph. D. thesis

**Author (AU):**  
Ljiljana Pecić, M. Sc.

**Mentor (MN):**  
Milan Nikolić, Ph. D., associate professor

**Title (TI):**  
Reengineering the company as modern management technique

**Language of text and abstract (LTA):**  
Serbian

**Country of publication (CP):**  
Serbia

**Locality of publication (LP):**  
Vojvodina

**Publication year (PY):**  
2015

**Publisher (PB):**  
The author's reprint

**Publisher place (PL):**

Technical Faculty "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, Đure Đakovića bb, 23000 Zrenjanin

**Physical description (PD):**

8 vol., 317 pages., 190 ref., 52 fig., 8 tab., 9 app.

**Scientific field (SF):**

Industrial Management

**Scientific discipline (SF):**

Organization

**Subject /Key words(S/KW):**

Function, structure, process, long-term managing, vision, mission, objective, businessstructure, process structure, organization, implementation, inspection, QMS, TQM, development process, continuous development, ongoing development, engineering processes, process reengineering, enterpriseengineering, enterprisereengineering, management, strategic management, guidanceand leadership, innovation management, innovating management

**UC:****Holding data (HD):**

The library of Tehnical Facylty "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, Đure Đakovića bb, 3700 Zrenjanin

**Note (N):****Abstract (A):**

The paper shows the need for the re-engineering of the company (RP), as performing a radical new process of organizing the total tendency of TQM implementation, called Enterprise Engineering (IE). It also provides an appropriate methodology for their performing and reflect the fact that the performance of each engineering and re-engineering enterprises, as well as the functioning of TQM, implies the existence of management in a company, that is constantly innovating.

The paper highlights the fact that in the process organizing the company we should distinguish differ process selection approach (that is suitable for advanced enterprises in developed world economy) and totalistic approach (which mainly corresponds to other companies). The main criterion that determines when that approach should be used, is the quality of subsumed marketing organizational culture. If the marketing possessed organizational culture is satisfactory then for the process of organizing should be used selection approach, while in the opposite case, which is far distributed, should be applied totalistic approach, which this paper deals with.

The paper describes a model for identification the quality of the existing marketing organizational culture, of the company and shown the way to start re-engineering through example of a particular complex company and find way how to identify the benefits of its performance in the beginning phase (the first two years of its launch).

Conducted research has primarily analytical-descriptive character, within which is done proving the set of operational hypotheses through relevant chapters which take their names. Also, through research performing are given adequate clarifications of terms: vision, mission, objective, strategy for achieving public goals, identifying the labor structure and structure of work processes, modeling the business structure and the structure of business processes, defining process organized structure of the company to establish a new base market oriented organizational model. The exercise of such organizational enterprise defines appropriate special graphical interpretation.

**Accepted by the Scientific Board on (ASB):**

**Defended on (DE):**

**Thesis defend board (DB):**

President: Zvonko Sajfert, Ph. D, full professor, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

Mentor: Milan Nikolić, ph. D.; associate professor, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

Member: Rado Maksimović, Ph. D., full professor, FTN, Novi Sad

Member: Dragan Čočkalo, Ph. D., associate professor, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin



## SADRŽAJ:

<b><u>1 UVOD</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>2 OSNOVNA ODREĐENJA ISTRAŽIVANJA</u></b> .....	<b>5</b>
<i>2.1 PROBLEM ILI PREDMET ISTRAŽIVANJA</i> .....	<i>5</i>
<i>2.2 CILJEVI ISTRAŽIVANJA</i> .....	<i>6</i>
<i>2.3 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA</i> .....	<i>8</i>
<i>2.4 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA</i> .....	<i>9</i>
<i>2.5 NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST (KORIST) ISTRAŽIVANJA</i> .....	<i>11</i>
<b><u>3 PREDUZEĆE - ORGANIZOVANA RADNA, SAMOSTALNA EKONOMSKA I DINAMIČNA CELINA U KOJOJ REALIZACIJA ZADATAKA TEČE PO POSLOVNIM PROCESIMA</u></b> .....	<b>13</b>
<i>3.1 PREDUZEĆE KAO POJAM</i> .....	<i>13</i>
<i>3.2 UTICAJNI FAKTORI NA ORGANIZACIJU I PONAŠANJE PREDUZEĆA</i> .....	<i>15</i>
<i>3.3 RAST I RAZVOJ PREDUZEĆA</i> .....	<i>18</i>
<i>3.4 RADNE FUNKCIJE PREDUZEĆA</i> .....	<i>21</i>
<i>3.5 ORGANIZOVANJE PREDUZEĆA</i> .....	<i>29</i>
<i>3.5.1 POTREBE I SPECIFIČNOSTI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA</i> .....	<i>29</i>
<i>3.5.2 ORGANIZACIONA STRUKTURA PREDUZEĆA</i> .....	<i>34</i>
<i>3.6 MENADŽMENT I MENADŽERI PREDUZEĆA</i> .....	<i>39</i>
<i>3.6.1 POJAM I SADRŽAJ MENADŽMENTA PREDUZEĆA</i> .....	<i>39</i>

3.6.2 MENADŽERI PREDUZEĆA.....	40
<b>3.7 PONAŠANJE PREDUZEĆA .....</b>	<b>42</b>
<b>3.8 PROMENE PREDUZEĆA.....</b>	<b>46</b>
<b>3.9 PROCESNA ORJENTACIJA I PROCESNI PARADOKS PREDUZEĆA.....</b>	<b>51</b>
3.9.1 PROCESNA PERSPEKTIVA PREDUZEĆA .....	51
3.9.2 PROCESNO ORGANIZOVANJE PREDUZEĆA.....	54
3.9.3 REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA PREDUZEĆA .....	57
3.9.4 PROCESNI PARADOKS I KAKO GA IZBEĆI.....	59
3.9.5 REINŽENJERING PREDUZEĆA KAO POTREBA ZA ELIMINACIJU NASTALIH PROPUSTA U POSTOJEĆEM OSTVARENOM PROCESNOM ORGANIZOVANJU PREDUZEĆA, ILI NJEGOVIOM SPASAVANJU OD NADOLAZEĆE KRIZE, U SLUČAJU USPEŠNOG OSTVARIVANJA, ILI OSTVARENOG TQM-A .....	66
<b><u>4 TOTALNO PROCESNO ORGANIZOVANJE PREDUZEĆA KAO NJEGOV INŽENJERING (IP).....</u></b>	<b><u>69</u></b>
<b>4.1 POLAZNI KORAK U INŽENJERINCU PREDUZEĆA .....</b>	<b>69</b>
4.1.1 IDENTIFIKOVANJE OBJEKTA INŽENJERINGA PREDUZEĆA .....	69
4.1.2 IDENTIFIKOVANJE KVALITETA POSTOJEĆE MARKETINŠKE POSLOVNE ORJENTACIJE SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA .....	72
4.1.3 PRIPREMA STARTNE POZICIJE ZA OBAVLJANJE INŽENJERINGA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA.....	75
<b>4.2 DEFINISANJE OPŠTEG CILJA INŽENJERINGA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA .....</b>	<b>78</b>
4.2.1 UPRAVLJANJE KVALITETOM PREDUZEĆA PO STANDARDIMA SERIJE ISO 9000 .....	78
4.2.2 FORMULISANJE VIZIJE I MISIJE PROMENE SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA .....	81
4.2.3 FORMULISANJE OPŠTEG CILJA I STRATEGIJE SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA .....	85
<b>4.3 ANALIZA UKUPNOG ZADATKA KAO OPŠTEG CILJA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA.....</b>	<b>87</b>
<b>4.4 APSTRAHOVANJE - UOPŠTAVANJE RADNE STRUKTURE I STRUKTURE RADNIH PROCESA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA .....</b>	<b>95</b>
4.4.1 FORMULISANJE, ODNOSNO MODELIRANJE POSLOVNE STRUKTURE SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA.....	95

4.4.2 FORMULISANJE, ODNOSNO MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA.....	97
<b>4.5 FORMULISANJE TOTALNE PROCESNE ORGANIZACIONE STRUKTURE SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA .....</b>	<b>100</b>
4.5.1 RADNA MESTA KAO ELEMENTARNE ORGANIZACIONE JEDINICE PREDUZEĆA I NJIHOVO GRUPISANJE .....	100
4.5.2 OPISIVANJE TOTALNE PROCESNE ORGANIZACIONE STRUKTURE SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA.....	106
<b>4.6 PRIPREMA OBAVLJANJA IMPLEMENTACIJE NOVE TOTALNE PROCESNE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA .....</b>	<b>108</b>
4.6.1 PLANIRANJE OBAVLJANJA IMPLEMENTACIJE .....	108
4.6.2 DEFINISANJE ORGANIZACIJE OBAVLJANJA IMPLEMENTACIJE .....	111
4.6.3 OBEZBEĐENJE RESURSA ZA OBAVLJANJE IMPLEMENTACIJE .....	114
<b>4.7 IMPLEMENTACIJA NOVE BAZIČNE ORGANIZACIONE STRUKTURE SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA .....</b>	<b>115</b>
4.7.1 PRIPREMA KOLEKTIVA PREDUZEĆA ZA OBAVLJANJE IMPLEMENTACIJE ... ..	115
4.7.2. OBAVLJANJE IMPLEMENTACIJE .....	116
<b>4.8 VERIFIKACIJA KVALITETA OBAVLJENE IMPLEMENTACIJE .....</b>	<b>118</b>
4.8.1 OBAVLJANJE PRVE INTERNE PROVERE IMPLEMENTIRANE TOTALNE PROCESNE ORGANIZACIJE PROSTOG SAMOSTALNOG PREDUZEĆA .....	118
4.8.2 SERTIFIKACIJA USPOSTAVLJENOG QMS-A .....	119
<b>4.9 ANGAŽOVANJA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA POSLE OSTVARENE VERIFIKACIJE USPOSTAVLJENE TOTALNE PROCESNE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>122</b>
<b>4.10 OSTALI MOGUĆI SPECIJALNI MODALITETI TOTALNOG PROCESNOG ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA.....</b>	<b>125</b>
4.10.1 TOTALNO PROCESNO ORGANIZOVANJE SA TENDENCIJOM OSTVARIVANJA TQM-A SLOŽENOG PREDUZEĆA TIPRA HOLDING.....	125
4.10.2 TOTALNO PROCESNO ORGANIZOVANJE SA TENDENCIJOM OSTVARIVANJA TQM-A SLOŽENOG PREDUZEĆA TIPRA KORPORACIJE.....	135

## **5 SPROVOĐENJE TQM-A I REINŽENJERING PREDUZEĆA** **..... 136**

<b>5.1 TQM KAO NADOGRADNJA TOTALNO PROCESNO ORGANIZOVANOG PREDUZEĆA .....</b>	<b>136</b>
5.1.1 TQM KAO POJAM.....	136
5.1.2 OSNOVNA OBELEŽJA TQM-A.....	138
<b>5.2 SPROVOĐENJE TQM-A .....</b>	<b>147</b>
5.2.1 PODRŽAVANJE ORGANIZACIJE TQM-A .....	147
5.2.2 NIVOI U OSTVARIVANJU TQM-A.....	150
<b>5.3 POBOLJŠAVANJE POSLOVNIH PROCESA, TQM I REINŽENJERING PREDUZEĆA .....</b>	<b>153</b>
5.3.1 POJAM POBOLJŠAVANJA POSLOVNIH PROCESA .....	153
5.3.2 RAZLIKA IZMEĐU STALNOG I NEPREKIDNOG POBOLJŠANJA PROCESA	162
5.3.3 ODNOS SKOKOVITIH I INKREMENTALNIH POBOLJŠANJA PROCESA .....	164
5.3.4 REINŽENJERING KAO SKOKOVITO POBOLJŠANJE TOTALNO PROCESNO ORGANIZOVANOG PREDUZEĆA.....	167
<b>5.4 OBAVLJANJE REINŽENJERINGA PREDUZEĆA.....</b>	<b>171</b>
5.4.1 IDENTIFIKOVANJE POTREBE OBAVLJANJA REINŽENJERINGA PREDUZEĆA .....	171
5.4.2 SAMOZADOVOLJSTVO ILI STRAH OD PRODUBLJIVANJA NEIZVESNOSTI ILI RAZOČARANJA U PREDUZETI PODUH VAT KAO OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI ZA OBAVLJANJE REINŽENJERINGA PREDUZEĆA .....	173
5.4.3 POSTUPAK ELIMINACIJE PRISUTNOG SAMOZADOVOLJSTVA, ODNOSNO STRAHA, ODNOSNO RAZOČARANJA U PREDUZEĆU U KOME JE OSTVAREN ILI SE OSTVARUJE TQM BEZ PRISUSTVA ILI SA PRISUSTVOM KRIZE.....	180
5.4.4 ODLUČIVANJE O OBAVLJANJU REINŽENJERINGA PREDUZEĆA.....	183
5.4.5 POKRETANJE OPERATIVNOG OBAVLJANJA REINŽENJERINGA PREDUZEĆA .....	191
5.4.6 OPERATIVNO OBAVLJANJE POČETNIH KORAKA U REALIZACIJI REINŽENJERINGA PREDUZEĆA .....	194
5.4.7 OBAVLJANJE IMPLEMENTIRANJA DEFINISANOG REŠENJA ZA NOVU GLOBALNU ORGANIZACIONO-STATUSNU UREĐENOST I DEFINISANOG REŠENJA ZA NOVU UNUTRAŠNJU TOTALNU PROCESNU ORGANIZACIONU UREĐENOST PREDUZEĆA .....	197
5.4.8 INTERNA I EKSTERNA PROVERA KVALITETA OBAVLJENOG REINŽENJERINGA PREDUZEĆA .....	198

<b>5.5</b>	<b>POSTREINŽENJERING PONAŠANJE PREDUZEĆA.....</b>	<b>199</b>
------------	---	------------

## **6 MENADŽMENT U INŽENJERINU, TQM-U I REINŽENJERINU PREDUZEĆA..... 200**

<b>6.1.</b>	<b>ZAHTEVI INŽENJERINGA, TQM-A I REINŽENJERINGA PREDUZEĆA PREMA MENADŽMENTU .....</b>	<b>200</b>
-------------	---	------------

<b>6.2</b>	<b>MENADŽMENT I INTEGRALNO ILI URAVNOTEŽENO SHVATANJE PREDUZEĆA .....</b>	<b>207</b>
------------	---	------------

<b>6.3.</b>	<b>MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM NA DUGI ROK.....</b>	<b>212</b>
-------------	---	------------

6.3.1	POTREBE I ZNAČAJ OSTVARIVANJA UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM NA DUGI ROK.....	212
-------	--	-----

6.3.2	OSNOVNI ZADACI VODEĆEG MENADŽMENTA PREDUZEĆA KOJI UPRAVLJA NA DUGI ROK.....	216
-------	--	-----

<b>6.4</b>	<b>POTREBA INOVACIJE MENADŽMENTA .....</b>	<b>223</b>
------------	--	------------

6.4.1	POJAM INOVACIJE MENADŽMENTA.....	225
-------	----------------------------------	-----

6.4.2	SADRŽAJ INOVACIJE MENADŽMENTA .....	226
-------	-------------------------------------	-----

6.4.3	SMISLENO OSTVARIVANJE POBOLJŠANJA I INOVACIJE MENADŽMENTA.... .....	230
-------	--	-----

## **7 ISTRAŽIVANJE POTREBE OBAVLJANJA REINŽENJERINGA PREDUZEĆA I OSTVARIVANJA POČETNIH EFEKATA OD NJEGOVOG OBAVLJANJA..... 238**

<b>7.1</b>	<b>UVODNO USMERENJE ZA OBAVLJANJE ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>238</b>
------------	--	------------

<b>7.2</b>	<b>IDENTIFIKACIJA IHP PRVA PETOLETKA IZ TRSTENIKA KAO OBJEKTA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>239</b>
------------	--	------------

7.2.1	IDENTIFIKACIJA IHP PRVA PETOLETKA SA ASPEKTA PROTEKLE PROŠLOSTI PRE 2003 GODINE .....	239
-------	--	-----

7.2.2	ANALIZA ORGANIZACIONOG I POSLOVNOG STANJA IHP PRVA PETOLETKA NA DAN 01.07.2010.GOD. ....	245
-------	---	-----

<b>7.3</b>	<b>IDENTIFIKACIJA KVALITETA MARKETINŠKE ORJENTACIJE IHP PRVA PETOLETKA .....</b>	<b>250</b>
------------	--	------------

7.3.1	PRIKUPLJANJE PODATAKA O KVALITETU MARKETINŠKE ORJENTACIJE PUTEM ANKETIRANJA.....	250
-------	---	-----

7.3.2	OBRADA PRIKUPLJENIH PODATAKA.....	251
-------	-----------------------------------	-----

<b>7.4 INICIRANJE OBAVLJANJA REINŽENJERINGA IHP PRVA PETOLETKA.....</b>	<b>254</b>
.....	
7.4.1 FORMULISANJE GLOBALNOG USMERENJA ZA OBAVLJANJE REINŽENJERINGA I ODLUČIVANJE O NJEGOVOM POKRETANJU.....	254
7.4.2 AKTIVIRANJE ANGAŽOVANJA NA OBAVLJANJU REINŽENJERINGA OD STRANE VOĐSTVA SISTEMA .....	256
<b>7.5 IDENTIFIKACIJA POČETNIH KORISTI OD OBAVLJANJA REINŽENJERINGA IHP PRVA PETOLETKA .....</b>	<b>260</b>
<b><u>8 ZAKLJUČAK.....</u></b>	<b><u>266</u></b>
<b><u>LITERATURA:.....</u></b>	<b><u>270</u></b>
<b><u>PRILOZI:.....</u></b>	<b><u>275</u></b>

## 1 UVOD

Sa pojavom druge industrijske, a treće tehnološke revolucije, odnosno sa pojavom sve šire primene računara u svim oblastima ljudske delatnosti (početkom sedamdesetih godina prošlog veka), dolazi do naglog opštedruštvenog razvoja, koji sa sobom nameće postojanje sasvim novih pravila ponašanja u obavljanju ljudskih delatnosti, a pre svega u poslovanju preduzeća. Sa tom promenom ubrzano rastu sposobnosti privređivanja što, samo po sebi, nameće takmičarski duh u odnosima, ne samo preduzeća, nego i privreda zemalja pojedinih regija, pa i celog sveta. Naglo se nameće pojava svetske globalizacije u svim sferama njenog obeležja što, na ovaj ili onaj način, prisiljava mnoge zemlje, njihove privrede, pa samim tim i njihova preduzeća na sprovođenje burnih, i u velikoj meri radikalnih promena.

U razvijenim zemljama te promene su, prevashodno, prestižnog razvojnog karaktera sa ciljem da se obezbedi što uspešnija konkurentnost. U tom cilju, u njihovim preduzećima se dešavaju radikalni prodori po pitanju ostvarivanja što naprednijeg organizovanja i u vezi sa tim se ostvaruju i odgovarajući terminološki noviteti i konkretna metodološka rešenja za njihovo sprovođenje, koja se u sistematizovanom obliku, kroz svetsku organizaciju za standardizaciju, nameću i ostalim privredama sveta. Tako dolazi do pojave potrebe za procesnim organizovanjem preduzeća, a sa njim i do pojave potrebe postojanja timskog rada, učećih organizacija, poslovnih mreža i filozofije održivog razvoja, sve sa ciljem ostvarivanja što kvalitetnijeg života. Sve to se podupire serijom međunarodnih standarda, od kojih su najdominantniji standardi serije ISO 9000 i ISO 14000. Prvi se odnose na upravljanje kvalitetom proizvodnje, a drugi na ekološko uređenje življenja. U Japanu se, kao najnaprednijoj industrijskoj zemlji sveta, javlja, kao odgovor na napred istaknute norme, posebna afirmacija filozofije totalnog upravljanja kvalitetom, poznatoj po skraćenici TQM. I upravo je danas ostvarivanje TQM-a u naprednim preduzećima u svetu (koja žele da budu prestižna) najvažniji organizacioni razvojni imperativ. To je zato što takav imperativ insistira na ostvarivanju njihovih poslovnih izvrsnosti, koje će im obezbeđivati ostvarivanje neophodne konkurentnosti i uspešnog poslovnog postojanja i razvoja.

Naravno, sve prethodno navedeno je, prevashodno, karakteristika kretanja u razvijenoj svetskoj privredi. Međutim, situacija u ostaloj svetskoj privredi, koja je višestruko brojnija (oko 80% svetske privrede), nije baš takva. Ova privreda se, početkom devedesetih godina prošlog veka, nalazila u industrijski dosta nerazvijenom stanju, sa vrlo niskim funkcionisanjem tržišnog privređivanja (postojanje manufakturnog, planskog i dogovornog privređivanja) i sa političkim sistemima koji su propagirali krutost i zatvorenost u življenju i ponašanju. U okviru takvih privreda, poslovna saradnja se odvijala po principima proste ekonomije. U okviru takve ekonomije, strateško upravljanje poslovanjem se, uglavnom, nametalo sa nivoa centralne državne vlasti, a međuprivredna saradnja se ostvarivala putem sklapanja međudržavnih ugovora. Realizacija takvih ugovora se ostvarivala uz posredovanje odgovarajućih privilegovanih spoljnotrgovinskih organizacija. U takvim privredama bilo je vrlo nezamislivo

pravljenje naglih promena i zaokreta, kako u okvirima nacionalnih privreda, tako i u okvirima pojedinačnih preduzeća. Ako je nešto trebalo značajno menjati, onda se to dešavalo putem odgovarajućih političkih programa, pod nazivima "reformske promene". I kad se takva privreda, krajem osamdesetih godina našla u procesu nametnutih globalnih svetskih promena, nastalo je nesnalaženje, privredni haos i značajno stagniranje i propadanje preduzeća. Bilo je potrebno sprovođenje raznih sveopštih radikalnih promena: vlasničkih, programskih, tehničko-tehnoloških, organizacionih, tržišnih i, iznad svega, kulturoloških. Međutim, postavlja se pitanje: *po kojim pravilima?*

Našu zemlju je posebno pogodilo proces nametnute tranzicije. Ona je u periodu od početka devedesetih godina prošlog veka pa do danas, bez odgovarajuće pripreme morala proći kroz tranziciju koja je obuhvatala promenu: teritorijalnog, političkog, nacionalnog, ekonomskog, privrednog i kulturološkog karaktera, a pod pritiskom političkih, verskih, istorijsko-nacionalnih, vojnonasilničkih i socijalnih dejstava. U okviru takvog ambijenta propratno se ostvarivalo veliko građansko, a pogotovu privredno stradanje. Mnoga, nekada veoma uspešna preduzeća, odjednom su se našla u situaciji samospašavanja, a da im u tome nije ništa išlo na ruku. Politička nestabilnost, pritisci na razbijanju nacionalnog, privrednog i tržišnog jedinstva i gubljenje državnog identiteta, rušenje dugo godina razvijanog stabilnog eksternog tržišnog okruženja i međudržavne privredne saradnje, promena zakonodavstva, ekonomske sankcije, ratno stanje u zemlji i okruženju, sve su to bila nametnuta ograničenja, koja su ih, na ovaj ili onaj način, prisiljavala da ulaze u ostvarivanje ishitrenog snalaženja i spašavanja od ste.

I upravo jedna takva situacija zadesila je i do pre dvadesetak godina vrlo uspešan privredni sistem IHP "Prva petoletka" iz Trstenika, koja će biti inspirator sprovođenja ovog istraživanja. Ona je pod uticajem napred istaknutih dešavanja dospela u haotično stanje, koje početkom 2010. godine prerasta u grčevitu borbu za opstanak. U sklopu takvog nastojanja, bezuslovno se nametnulo pitanje: "*Šta sada?*"

Očigledno je da je postavljeno pitanje vrlo složeno. I pored toga što većina današnjih delova Prve petoletke ima uvedene sisteme menadžmenta kvalitetom po standardima ISO 9000 (QMS), to im ne predstavlja neki značajan kvalitet. Jer, svi ti sistemi predstavljaju samo formalne, a ne i suštinske vrednosti. U okviru takvih rešenja egzistiraju procesi zasnovani na zastarelim klasičnim opredeljenjima, i defektnim poslovnim strukturama, koje su, uglavnom, samo formalno ustanovljene. Te poslovne strukture su, pretežno, plod navika stečenih u proteklom vremenu prisutne dogovorne ekonomije, kada je ostvarivan zavidan poslovni uspeh. Međutim, sada je činjenično stanje sasvim drugačije i potrebno je ostvariti suštinske radikalne promene.

Dakle, potreba za ostvarivanjem nametnute radikalne promene, sredinom 2010. godine naterala je Prvu petoletku da uz pomoć Vlade Republike Srbije pronade način kako da je uspešno realizuje. Sastavljen je tim čiji je zadatak bio da se pozabavi rešavanjem ovog problema. I preispitujući odgovarajuće naučne i praktične mogućnosti za njegovo rešavanje, vrlo brzo je postalo jasno da će Prva petoletka, kao složen poslovni sistem, morati da uđe u jedan konkretan sveopšti reinženjering. Ali kako ga ostvariti?

Na osnovu sadržaja navedenog pitanja, bilo je jasno, da mnogo toga treba da se sveobuhvatno, kritički, razmotri, preispita, demantuje i preformuliše, kako bi se došlo do dovoljno uverljivog saznanja: šta treba konkretno uraditi i pod kojim uslovima. I upravo, imajući ovo u vidu, odlučeno je da se ovakvo istraživanje obavi po odgovarajućim analitičko-deskriptivnim, naučnim principima i uz podršku konkretnog



naučnog auditorijuma. Ako ovo bude sa uspehom obavljeno, biće veoma značajno, jer će to sigurno biti korist ostvarena, ne samo za Prvu petoletku, već i za mnoga druga preduzeća, kako u našoj zemlji, tako i u mnogim sličnim privredama u svetu.

Sam proces istraživanja će, prevashodno, morati da se temelji na odgovarajućem pragmatičanom pristupu u vidu teorijske rasprave i dokazivanja, uz oslanjanje na prikupljenu stručnu i naučnu literaturu, korišćenje saznanja koja su stečena tokom obavljanja sličnih poslova i razmenu iskustava sa drugima iz domena istraživačke problematike. Takvo istraživanje će, zbog toga, morati da bude iskazano u obliku doktorskog rada, sa pet osnovnih međusobno uslovljenih i uzajamno povezanih delova. Ti delovi treba da se odnose na konkretna poglavlja rada počev od tačke 2, pa zaključno sa tačkom 6. U poglavlju 7, kao finalnoj tački operativne obrade rada, biće obrađena dva eksperimentalna poduhvata sa ciljem da se, na konkretan praktičan način, potvrdi potreba za obavljanjem odnosnog istraživanja, i iskažu izvesnipočetni efekti od primene ostvarenih rezultata istraživanja, a takođe i iskaže prisustvo štete od njihove neprimene. U okviru poglavlja 8, kao zaključku rada, biće data rekapitulacija obavljenog istraživanja, sa osvrtom na ostvareno dokazivanje postavljenih hipoteza istraživanja i iskazivanje ostvarenih koristi i ciljeva istraživanja.

U okviru operativne obrade poglavlja 2 rada biće, konkretno iskazana neka opšta određenja istraživanja, a koja se ogledaju u davanju odgovora na sledeća pitanja:

- Šta je problem ili predmet istraživanja?
- Šta su osnovni ciljevi istraživanja?
- Koje su hipoteze istraživanja?
- Po kojoj metodologiji će se obavljati istraživanje?
- Koja je naučna i društvena opravdanost istraživanja?

U okviru poglavlja 3 rada biće iskazano jedno svestrano sagledavanje pojma preduzeće, koje proističe iz odgovarajuće prisutne naučne i stručne literature, ali kritički razmotreno i dopunjeno sa nekim neophodnim propratnim primedbama, sugestijama i konstatacijama. Cilj toga treba da bude davanje metodološkog usmerenja za praktično ostvarivanje, **prvo**, jednog jednoznačnog, i praktično pouzdanog, totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, kao njegovog inženjeringa; i **drugo**, jednoznačno obavljanje reinženjeringa, kao radikalno novog poduhvata inženjeringa, već procesno organizovanog preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, ili sa već ostvarenim TQM-om. Obavljanje inženjeringa preduzeća je prevashodna potreba preduzeća u nerazvijenoj privredi, a reinženjeringa, kako u nerazvijenoj, tako i razvijenoj privredi. Sve iskazane primedbe, sugestije, predlozi i konstatacije u okviru ovog poglavlja rada, u daljem, treba da posluže kao podloga za ostvarivanje svrsishodne i kompatibilne operativne obrade narednih tačaka rada.

Četvrto poglavlje rada treba da da odgovor na pitanje: "Šta je to totalno procesno organizovanje preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a u pojmovnom smislu i u čemu se, sa metodološkog aspekta, sastoji proces njegovog obavljanja?" Biće dat odgovor, gde takav poduhvat treba da počne, kako da teče i gde da se završi, kao inženjering bilo kog preduzeća, a pogotovu onih koja posluju u uslovima nerazvijenih privreda. U skladu sa takvim zahtevom, akcentat će posebno biti stavljen na razjašnjenje pitanja: "Šta je to vizija, šta misija, šta opšti cilj a šta strategija ostvarivanja odnosno

*realizovanja ukupnog zadatka preduzeća?" Zatim: "Šta je to radna, a šta poslovna struktura i kakvi su njihovi uzajamni odnosi, i šta su to radni i poslovni procesi, i kako da se oni odgovarajuće formulišu?" Isto tako, konkretna pažnja će biti poklonjena pitanjima: "Kako treba definisati radna mesta u preduzeću i kako vršiti njihovo grupisanje po modeliranim poslovnim procesima, a u cilju ostvarivanja odgovarajuće timski orjentisane organizacione strukture preduzeća, regulisane dodeljenim ovlašćenjima i odgovornostima prema formulisanim poslovnim procesima?" Pri tome će posebno biti aktuelizirano pitanje totalnog procesnog organizovanja samostalnog prostog preduzeća, a u odgovarajućoj meri i složenog i visoko složenog preduzeća.*

Peto poglavlje rada će se baviti suštinskim razjašnjavanjem pojma TQM, kao najvišeg cilja u ostvarivanju procesnog organizovanja svakog preduzeća. To znači da će njegova osnovna problematika biti iskazivanje karakteristika nastajanja i funkcionisanja TQM-a i nastajanje potreba za sprovođenjem reinženjeringa preduzeća i kako one treba da se realizuju. Pri tome će se voditi računa, kako o slučajevima sa već uspostavljenim TQM-om (kao teorijski najcelishodnijem slučaju), tako i o slučajevima kada je njegovo uspostavljanje u toku (preduzeća koja imaju uspostavljeni QMS i teže da uspostave TQM), što je praktično najčešći slučaj. O reinženjeringu preduzeća nauka danas dosta raspravlja, ali su te rasprave, po našem mišljenju, još uvek, previše površne, neodređene i nesistematične. Nažalost, još uvek se ne pravi razlika: šta je to inženjering procesa u preduzeću, a šta je to inženjering preduzeća? Šta je to reinženjering pojedinačnih procesa, a šta reinženjering totalne procesne strukture preduzeća? Šta je to stalno, a šta neprekidno poboljšanje procesa, a šta sveukupne procesne strukture preduzeća? I upravo, zbog toga, po našem mišljenju, danas još uvek postoji velika nepouzdanost u obavljanju procesnog organizovanja preduzeća, a pogotovu njihovih reinženjeringa u različitim uslovima i načinima privređivanja u svetskim okvirima.

Problematika šestog poglavlja rada će biti davanje odgovora na pitanje: *"Zašto je za uspešno ostvarivanje inženjeringa, funkcionisanje TQM-a, a pogotovo obavljanje reinženjeringa preduzeća, prevashodno bitno pitanje postojanja inovativnog menadžmenta, zatim, kakav je to menadžment i čime se odlikuje njegovo ponašanje.* Bez prisustva takvog menadžmenta u preduzećima nije moguće uspešno ostvarivanje ni inženjeringa, ni funkcionisanja TQM-a, a pogotovu reinženjeringa preduzeća, bez obzira koliko se uporno na tome radilo, i koliko se savesno ostvarivala konkretna metodološka forma. Ovakvi poduhvati su vrlo visoke složenosti, sa vrlo značajnim ulaganjima i dužinom obavljanja, i samo izuzetna sposobnost menadžmenta može da obezbedi njihovu zadovoljavajuću uspešnost.

I na kraju, u okviru sedmog poglavlja rada, biće iskazan sadržaj konkretnog eksperimentalnog istraživanja kojese odnosi na primer Prve petoletke gde je otpočeta primena obavljanja konkretnog reinženjeringa po obrađenom metodološkom sadržaju. Istraživanje će obraditi dokazivanje konkretne potrebe za obavljanjem konkretnog reinženjeringa zbog posedovanja konzervativne marketinške organizacione kulture, zatim, kako je pokrenut odnosni reinženjering, i na kraju, kakve su neke najočiglednije koristi ostvarene neposredno po pokretanju obavljanja reinženjeringa preduzeća.

## 2 OSNOVNA ODREĐENJA ISTRAŽIVANJA

### 2.1 Problem ili predmet istraživanja

Virtualne korporacije, poslovne mreže, upravljanje poslovnim procesima, reinženjering poslovnih procesa, TQM, poslovna izvrsnost, proizvodnja u kojoj je svaki pojedinačni proizvod prilagođen potrebama kupca za koga se proizvodi, danas su sve više realnost razvijenih privreda. Međutim, i pored takvog činjeničnog stanja u privredama razvijenih zemalja, sa aspekta nauke, a pogotovu prakse, situacija u ostalim zemljama sveta, koje su daleko brojnije, je dosta drugačija. U tim zemalja privreda je još uvek u fazama sprovođenja industrijskog razvoja i u ekonomijama koje tek poprimaju tržišno obeležje. I upravo je iz tog razloga ambijent za primenu novih naučnih i tehničko-tehnoloških dostignuća iz razvijenih privreda, u državaa u razvoju značajno neodgovarajući i primena je uglavnom prinudnog ili pomodarskog karaktera. Nametnuta sveopšta, a posebno tržišna globalizacija, za njih, nije prirodna potreba, nego moranje, na koje se ne reaguje odgovarajućim primerenim sposobnostima, već striktnim prihvatanjem onoga što im se servira. To se, posebno, odnosi na prihvatanje najsloženijih zahteva za ostvarivanje procesnog organizovanja, koji su propisani standardima ISO 9000 i ISO 14000 ili su sadržani u metodologiji ostvarivanja TQM-a.

Na primer, za ostvarivanje QMS-a po standardima ISO 9000 u preduzećima privredno-nerazvijenih zemalja sveta seuporno servira pristup čiji je osnovni sadržaj:

- selekcija procesa,
- evaluacija procesa,
- standardizacija procesa i
- unapređivanje procesa.

Ovakva metodologija je, možda, zadovoljavajuća u naprednim preduzećima razvijenih zemalja sveta, jer su u njihovim strukturama, uglavnom, zastupljene potpune poslovne strukture, koje su tržišno orjentisane i bazirane na primeni savremenih tehnologija obavljanja poslovanja. U takvim preduzećima se primenom navedene selekcionističke metodologije relativno lako formulišu merodavne poslovne procesne strukture u okviru kojih je moguće suštinsko ostvarivanje QMS-ova, pa i TQM-ova. Postavljaju se pitanja : *Šta je sa preduzećima koja su nenapredna, ili nedovoljno napredna? Šta ako se nalaze u sredinama koje su nerazvijene i gde se privrede, tek navikavaju na tržišno privređivanje i gde savremene tehnologije tek treba da nađu svoje pravo mesto.* Najčešćesu u takvim preduzećima prisutne nepotpune poslovne strukture u okviru kojih ili ne postoje svi poslovni procesi ili se mnogi od njih tumače i obavljaju samo formalno i na neadekvatan način. Pretežan ishod u takvim situacijama su najčešće samo formalno

ostvoreni QMS-ovi sa težnjom da budu ostvoreni TQM-ovi, zbog čega se u praksi ne postižu prave poslovne koristi ili se vrlo često ostvaruju veliki promašaji.

Takvo stanje se posebno ispoljava u privredama koje se nalaze u tranziciji, jer su izložene raznoraznim zahtevima za promenama: političkim, ekonomskim, tržišnim, vojnim, kulturološkim, pa i verskim i u kojima napred istaknuta selekcionistička metodologija sa krutim sleđenjem, vrlo teško ili skoro nikako, ne može biti rešenje za ostvarivanje željenih ciljeva. Zbog toga, preduzeća u takvim privredama masovno prave greške, koje se ispoljavaju u smislu da se uložio odgovarajući trud i trošak, a da od toga nema suštinske koristi.

I šta onda treba činiti? Najgora opcija je da se odustane od realizacije neophodnih poduhvata. Mnogo bolja opcija je da se, putem obavljanja odgovarajućih sveobuhvatnih reinženjeringa preduzeća, učinjeni propusti eliminišu. Ali, kako takve reinženjeringe sprovesti, ako o njihovom sadržaju i načinu realizovanja, kako je već u uvodu istaknuto, još uvek ne postoje odgovarajuća metodološka rešenja, čak i u razvijenim privredama sveta?

Imajući ovakvu činjenicu u vidu, kao i činjenicu, da je naša zemlja, početkom devedesetih godina prošlog veka, ušla u jedan od složenijih procesa tranzicije, onda je jasno da je u sprovođenju takvog procesa činjeno mnogo grešaka, pa i u sprovođenju procesnog organizovanja. Zbog prisustva takvog ambijenta, mnoga preduzeća su upala u ozbiljne poslovne krize, iz kojih se treba izvući kroz obavljanje odgovarajućih sveobuhvatnih radikalnih promena. Zato je za preduzeća koja su ušla u odgovarajuća procesna organizovanja, sa ciljem da ostvare TQM kroz realizovanje QMS-a, a u tome nisu postigla zadovoljavajuće koristi, sada najneophodnija opcija da uđu u obavljanje svojih merodavnih sveobuhvatnih reinženjeringa. Ali, kako ih obavljati? Upravo će iznalaženje odgovora na ovo pitanje, kako je već u uvodu rečeno, biti osnovna problematika ovog istraživanja.

## 2.2 Ciljevi istraživanja

Potreba za adekvatnim organizovanjem preduzeća, u cilju ostvarivanja kvalitetnih rezultata privređivanja u važećim uslovima, stara je koliko i samo preduzeće. Međutim, danas je ta potreba posebno naglašena, jer preduzeće mora da ima zadovoljavajuće poslovno ponašanje, odnosno, odgovarajuću poslovnu izvrsnost. Ostvarivanje poslovne izvrsnosti danas je, a sigurno je da će to i u budućnosti još više biti, posebno važan zadatak za svako preduzeće, pa i za ono koje je zadovoljavajuće poslovno napredno. Takođe je poznato, da se poslovna izvrsnost preduzeća može ostvarivati, jedino, kroz obavljanje merodavnog procesnog organizovanja, u kome je najviši nivo ostvarivanje TQM-a. U ostvarivanje ovakvih poduhvata, u proteklih deset-petnaest godina, ulazila su, i neka naša preduzeća i naravno, iz napred navedenih razloga, značajan broj njih se, na tom putu, zaglavio ili će se uskoro zaglaviti. Pošto je ostvarivanje kvalitetnog procesnog organizovanja, sa pretenzijom ostvarivanja TQM ponašanja, bezalternativni cilj, ako se želi stalan uspeh u nastupajućem opstajanju i razvoju, to se izlaz u određenim vremenskim trenucima, mora tražiti i u ostvarivanju odgovarajućih

sveobuhvatnih ili totalnih radikalnih promena procesno organizovanih preduzeća (sa tendencijom ostvarivanja ili ostvarenim TQM-om), odnosno i u obavljanju njegovog radikalno novog totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a kao obavljanje njegovog reinženjeringa. Međutim, da bi se to sa zadovoljavajućom sigurnošću uspešno realizovalo, neophodno je da se, prvo, otkrije razlog zbog koga, mnoga u praksi pokrenuta procesna organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, završavaju neuspehom. Tek kada se to uradi, može se ući u novi, mnogo sadržajni i radikalno zahtevniji poduhvat u obliku ostvarivanja radikalno novog totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, a sa zadovoljavajućom sigurnošću da će biti kvalitetno realizovan.

Prema tome, u okviru obavljanja ovog istraživanja, neophodno je da budu zadovoljena dva osnovna cilja, a oni su:

- utvrđivanje postupka koji će biti merodavan za ostvarivanje uspešnijeg, totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a prevashodno u nerazvijenim privredama, a pogotovu u privredama u tranziciji; i
- utvrđivanje postupka za uspešno ostvarivanje reinženjeringa preduzeća, kao neophodnog, a najsloženijeg oblika njene radikalne transformacije.

Kod traženja rešenja za uspešno ostvarivanje navedenih ciljeva mora se voditi računa o izraženom prisustvu, sledećih, ograničavajućih faktora u obavljanju privređivanja u pretežnim nerazvijenim uslovima:

- niska finansijska sposobnost (značajno ekonomsko siromaštvo),
- izražena tehnološka zastarelost ( primitivni procesi rada ),
- nezadovoljavajuće manifestovanje marketinške organizacione kulture (neadekvatno shvatanje, tumačenje i ostvarivanje tržišnog načina poslovanja i ostvarivanje primene novih stručnih znanja zasnovanih na korišćenju savremenih tehnologija rada ),
- nezadovoljavajući odnos prema kvalitetu obavljanja rada i ponašanja (nedostatak zadovoljavajućeg osećanja za timski rad, odgovornost, kreativnost i samoinicijativu),
- društvena nesprijetnost da se suštinski tumače i prihvataju norme i standardi ponašanja razvijenih privreda, i
- bezobzirni pritisci od strane privredno razvijenih zemalja, za ubrzanim prihvatanjem sveukupne svetske globalizacije, a sa njom odgovarajućim normama i standardima ponašanja.

Isto tako, treba voditi računa da konkretni procesi, pri obavljanju moraju da:

- budu planirani,
- da se ostvaruju na duži rok,
- počinju najčešće sa uspostavljanjem novog baznog organizacionog modela,
- im u realizaciji učestvuju svi zaposleni i
- da im realizaciju, neizbežno, vodi i usmerava menadžment preduzeća na čelu sa odnosnim vođstvom.

Jasno je da se do ovakvih rešenja može doći samo kroz primenu svrsishodnog, a jednoznačnog pristupa, koji će u sebe uključivati generalizovane i kritički razmotrene



rezultate svih dosadašnjih naučnih dostignuća u obavljanju organizovanja preduzeća. Pri tome, ponuđeno rešenje mora da bude konceptijski, pojmovno i terminološki usaglašeno sa neophodnim potrebama, načinima i uslovima primene i izazovima koje, preduzeća i privrede moraju, primarno, da zadovoljavaju, kako bi ostvarivala zapaženo mesto na svetskom tržištu. Očigledno je da ovo nije lako izvodljivo, ali je sigurno da postoji, vrlo naglašena potreba da se to što pre ostvari.

### 2.3 Hipoteze istraživanja

Osnovne ili glavne hipoteze istraživanja su:

- Najcelishodniji reinženjering preduzeća se odnosi na reinženjering TQM-a preduzeća i
- Svaki reinženjering preduzeća prati i reinženjering negovog menadžmenta.

Međutim, da bi postavljeni ciljevi istraživanja bili u potpunosti zadovoljeni, neophodno je da dokazivanje ovako jednoznačno iskazanih glavnih hipoteza bude zasnovano na dokazivanju sledećih pomoćnih ili dopunskih hipoteza:

- Preduzeće je organizovana radna, dinamična i samostalna ekonomska celina, u kojoj realizacija zadataka teče po poslovnim procesima;
- Svako totalno procesno organizovanje preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a suštinski predstavlja obavljanje njegovog inženjeringa;
- Svaki reinženjering preduzeća je njegov radikalno novi inženjering; i
- Sprovođenje inženjeringa i reinženjeringa preduzeća, kao i funkcionisanja TQM-a, podrazumeva postojanje odgovarajuće inovativne sposobnosti njegovog menadžmenta.

S obzirom da je u okviru dokazivanja ovakvih dopunskih hipoteza najkompleksnije dokazivanje druge u navedenom redosledu, to će se obavljanje odnosnog angažovanja temeljiti na postojanju sledećih usmeravajućih pretpostavki:

- U preduzeću postoje radni i poslovni procesi. Radni procesi se odnose na realizaciju konkretnih radnih zadataka i oni su originalni procesi. Poslovni procesi su modeli radnih procesa i po njima teče realizacija konkretnih radnih procesa;
- Svaki proces preduzeća predstavlja tok konkretnih angažovanja preduzeća u ostvarivanju određenog cilja ili svrhe;
- S obzirom da u preduzeću, postoje:
  - finalne,
  - segmentne,
  - operativne,
  - osnovne i
  - elementarne svrhe,

to je logično da postoje i njima odgovarajući procesi. Pri tome, elementi finalnih procesa su segmentni procesi, elementi segmentnih procesa su operativni procesi, elementi operativnih procesa su osnovni procesi, a elementi osnovnih

- procesa su elementarni procesi. Satavni elementi elementarnih procesa su zahvati ili detalji;
- Elementarni procesi su procesi operacija i one se vezuju za radna mesta. Osnovni procesi su procesi akcija, operativni procesi su procesi aktivnosti i setova, segmentni procesi su procesi sekcija i zona, a finalni procesi su procesi predmeta rada ili funkcija;
  - Procesno organizovanje preduzeća podrazumeva grupisanje radnih mesta prema formulisanoj strukturi poslovnih procesa i setu odgovarajućih dopunskih kriterijuma u odgovarajuće nivoe organizacionih jedinica; i
  - Svaki formulisani poslovni proces podrazumeva odgovarajuće formalno predstavljanje i delegiranje neposredne odgovornosti za obavljanje.

Važnost postojanja napred navedenih hipoteza i pretpostavki istraživanja je odraz našeg logičkog rasuđivanja da je uspostavljanje TQM-a u nenaprednom preduzeću prvi put , zapravo proces koji mora da počne od početka, sa preispitivanjem svega u preduzeću, da je izlaz potpuno nova merodavna bazna organizaciona konstitucija preduzeća sa marketinškom orijentacijom ponašanja, koja se temelji na uravnoteženom, integralnom pristupu preduzeću, što podrazumeva ostvarivanje totalne poslovne procesne sredenosti sa uspostavljanjem TQM-a i da kao takva predstavlja proces inženjeringa preduzeća. Pošto nijedna inženjerska tvorevina ne može postojati bez daljih postupnih poboljšanja, dograđivanja i na kraju radikalnog modifikovanja, onda je jasno, da je i svako konkretno sveukupno radikalno modifikovanje procesno organizovanog preduzeća, sa uspostavljenim ili sa tendencijom uspostavljanja TQM-a, zapravo, obavljanje njegovog reinženjeringa. Taj reinženjering, kao njegov radikalno novi inženjering, mora da bude obavljan po konkretnoj, odgovarajuće odmerenoj metodologiji.

Naravno, takva metodologija mora da bude celishodno operativno razrađena, pri čemu treba da ima:

- laku primenljivost,
- jednoznačnost u tumačenju pojmova i zahteva,
- zadovoljavajuće respektovanje uslova primene i
- zadovoljavajuću pouzdanost u ostvarivanju efekata primene.

## **2.4 Metodologija istraživanja**

Poznato je, da se nauka kao pojam, najčešće, definiše, kao sistem saznanja, iskazan jasnim i nedvosmislenim jezikom, koji je dokaziv, proverljiv i logički neprotivrečan, a u okviru konkretne oblasti interesovanja, življenja i ponašanja ljudskog društva, pa i čoveka, kao pojedinca u njemu. Iz ovakve definicije proističe da je cilj konkretne nauke da formira neophodna saznanja, što znači utvrđivanje konkretnih opštosti, za konkretne uslove i konkretne potrebe. Zato ona ne može da se ograničava samo na prošlost, već treba da se proteže i na budućnost, što se često ne može proveravati u trenutku nastanka. Čak i ako je neka teorija praktično adekvatno proverena, nije isključena mogućnost drugačijih istina, jer se dešava da konkretna praksa ne potvrđuje konkretnu teoriju. Iz tog razloga, nije čudno što broj teorija iz konkretne oblasti razmatranja ( pogotovu

organizacione) u momentu nastanka, objektivno značajno prevazilaze empirijske nalaze, na kojima treba da se dokazuju i potvrđuju.

Prema tome, nauka (odnosno sistem, odnosno model) utemeljuje u realnost razne postavke i to, kako sa opšteg, tako i sa konkretnog aspekta. Iz tog razloga, opredeljenje organizatora za jedan od mogućih načina organizovanja preduzeća koje nude prisutne naučne metode, predstavlja zadatak sa velikom odgovornošću. Ovo je iz razloga, što izabrana metoda u velikoj meri u praksi može da bude uspešna ili neuspešna u zavisnost od toga, kolika je njena prilagodljivost konkretnim potrebama i uslovima primene, odnosno realnosti.

Imajući u vidu ovakvo razmišljanje o nauci, a pogotovu o nauci iz oblasti menadžmenta, a posebno iz domena organizovanja, istraživanje u okviru ovog rada, će biti obavljano na pretežno deskriptivnim osnovama i to:

- kroz kritičko sagledavanje problema koji treba rešiti,
- kroz proučavanje i kritičko razmatranje, odgovarajuće prisutne naučne i stručne literature, vezane za različite uslove i aspekte proučavanja menadžmenta i organizovanja preduzeća, sa akcentom na problem koji treba rešiti,
- kroz sistematizaciju radnog iskustva stečenog tokom rada, na realizaciji odgovarajućih projekata iz odnosne istraživačke oblasti i
- kroz sistematizaciju zaključaka prikupljenih sa raznih stručnih rasprava, skupova i savetovanja, namenjenih privredi, a iz odnosne istraživačke oblasti.

Sve ovo će biti rađeno sa ciljem da se dođe do odgovarajućeg saznanja, koje će biti u najvećoj mogućoj meri, metodološki i naučno prilagođeno rešavanju konkretnog problema totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa uspostavljanjem TQM-a, a pre svega u uslovima zemalja industrijskog razvoja, a pogotovu naših preduzeća. Naša su preduzeća danas izložena potrebama ostvarivanja vrlo kompleksne tranzicije, i to gledano sa pozicije sadašnjosti i nastupajuće razvojne budućnosti. U skladu sa ovim nastojanjem, posebno će biti potrebno obraditi problem prisutne terminološke neusaglašenosti, nepreciznosti i nekompletnosti i ostvariti odgovarajuća razjašnjenja nekih konkretnih prisutnih naučnih pojmova, nastalih u različitim teorijskim postavkama. Takođe, moraće biti uvedeni neki novi neophodni pojmovi, radi ostvarivanja odgovarajuće harmonizacije između postojećih i novonastalih, savremenih naučnih postavki, a u cilju njihovog prilagođavanja prisutnim realnim, specifičnim zahtevima primene. U realizovanju takvog nastojanja neophodno je da se ostvari aktivno korišćenje deskriptivno - analitičkog pristupa u iznalaženju neophodnih rešenja, a koje će, u momentu nastanka, u prikladnoj meri biti moguće i objektivno eksperimentalno proveravati.



## 2.5 Naučna i društvena opravdanost (korist) istraživanja

Svedoci smo činjenice da nam je država u poslednjih dvadesetak godina, izložena neprekidnoj stagnaciji, posebno privrednoj. Postavlja se pitanje: "Da li je to moralo baš tako da bude ?" Mišljenja smo da nije i istaći ćemo nekoliko razloga zbog čega tako mislimo. *Prvi razlog* je, što su posle pojave potrebe za ulaskom u tranziciju, sva zbivanja u državi prepuštena političkim, a ne naučnim i stručnim kadrovima. *Drugi razlog* je, što je naša nauka lakonski počela da ulazi u zagrljaj sa naučnom ponudom razvijenog sveta, ne vodeći pri tome računa da je naša stvarnost u svakom pogledu dosta drugačija od stvarnosti u takvom svetu. *I treći razlog* je, što smo olako prepustili naš sistem obrazovanja i naučnog usavršavanja uticaju obrazovanja razvijenog sveta, ne vodeći pri tome računa da mi nismo na istom sveopštem situacionom nivou. Tako se stvorio jedan obrazovni javašluk u kome se ne zna šta su nam, zapravo, prave potrebne stručne i naučne vrednosti. Uspostavljena praksa obrazovanja pretila da, u nekim segmenima, potpuno obezvređeni proces stvaranja kadrova za konkretne, realne potrebe privrede, pa i društvene zajednice u celini..

Već je prethodno istaknuto, da je naša protekla šezdesetogodišnja prošlost bila dosta različita od prošlosti razvijenijih zemalja sveta i da zbog toga sada naš put u bolju budućnost ne može ići po istom receptu kao kod njih. Naš put u bolju budućnost treba da bude naš, a to znači da treba podjednako da uvažava kako savremenu svetsku tehničko-tehnološku i naučno-stručnu razvijenost, tako i našu objektivnu potrebu i sposobnost za što brže napredovanje u svom razvoju. Znači, moramo mnogo više da se bavimo našim putem u budućnost, koji ima mnogo drugačiju realnost i prioritete, od realnosti i prioriteta budućnosti razvijenog sveta.

Da je sve ovo što je prethodno rečeno tačno, najbolje se vidi iz toga šta nam se desilo sa privredom, koja je danas, daleko od nivoa koji je imala pre dvadesetak godina i što je još gore, sada se nalazi u stanju kada joj je perspektiva gotovo beznadežna. Velika društvena preduzeća su mahom propala, velika državna preduzeća su puna neekonomskog privređivanja, privatna preduzeća nisu ni izbliza na nivou ozbiljnih privrednih subjekata (mnogo se čini i razmišlja o brzom sticanju bogatstva, a ne vodi računa kako se ono praktično moralno stiče i kako će i koliko u daljem, takvo uspešno opstajati).

Postavlja se pitanje šta sada treba uraditi. Očigledno je da što pre treba pronaći rešenje. Privreda mora da se okrene privređivanju, na način kako je to što bolje moguće, a nauka da priskače u pomoć, sa rešenjima koja su prilagođena našim potrebama uslovima. Jasno je, na primer, da privreda mora da ide u procesno organizovanje, ali ne sa ciljem da samo formalno ispunjava zahteve standarda ISO 9000, nego, pre svega, sa ciljem, da ostvaruje bolju privređivačku sposobnost. To može biti ostvareno samo ako orijentacija prema sticanju sertifikata, po standardima ISO 9000, nije prioritetnija od uređenja procesne strukture koja će kvalitetno da podržava uspešno tržišno ponašanje preduzeća i

koja će, u granicama objektivnih mogućnosti, koristiti odgovarajuća savremena tehničko-tehnološka rešenja. Uspešno tržišno ponašanje preduzeća nije ono koje ostvaruje prodaju proizvoda, pretežno nepoznatim, krajnjim korisnicima, već poznatim. Preduzeće ne može uspešno poslovati ako čeka kupce, nego ako im sa svojim tržišnim, razvojnim i proizvodnim angažovanjem ide u susret. Mora se priznati da danas većina naših preduzeća čeka, a ne stvara kupce (za ponudu koja će im adekvatno odgovarati, nudeći im što bržu, interesantniju i kvalitetniju uslugu Preduzeća čekaju da im strani ulagači dođu na noge ili da im ih neko dovede, a ne čine ništa da do njih dođu svojim sopstvenim sposobnostima i kvalitetom angažovanja. Ona to tako čine, pre svega, zato što u njima ne postoje ugrađeni odgovarajući procesi zasnovani na tržišnoj orijentaciji poslovanja, odnosno marketinškoj organizacionoj kulturi i utemeljenih na neophodnom korišćenju savremenih tehničko-tehnoloških rešenja. Umesto njih, nude se procesi koji, samo formalno ispunjavaju zahteve standarda ISO 9000, po kojima zahtevi kupaca treba da budu što kvalitetnije ispunjeni, bez obzira da li tih kupaca trenutno ima, i da li će ih perspektivno biti. Problem je ne samo u kvalitetu odvijanja procesa, već i u njihovoj sadržajnoj kompletnosti i sveobuhvatnoj svrsishodnoj prisutnosti u konkretnoj uspostavljenoj procesnoj organizaciji, prema važećim uslovima poslovanja.

Prema tome, dobro procesno organizovanje preduzeća nije ono koje samo formalno ispunjava zahteve standarda ISO 9000, nego ono koje suštinski ispunjava zahteve tih standarda i koje u sebi ima sve neophodne, odgovarajuće normativno srede procese, koji su mu potrebni za uspešno ostvarivanje TQM-a radi izvrsnog ponašanja u globalnim tržišnim uslovima privređivanja. To mora biti prevashodni imperativ naše naučne podrške, a ne slepo tumačenje sadržaja zahteva standarda ISO 9000 i zagovaranje ideje da se sa slepim sleđenjem servirane ( a neodgovarajuće) metodološke podrške, dođe do neodgovarajuće formalne realizacije TQM-a.

*I upravose ovim radom (što je i cilj istraživanja)želi ostvariti odgovarajući društveni i naučni doprinos u dvojakom smislu:*

- **Prvo**, u smislu stvaranja jednog metodološkog modela za ostvarivanje uspešnog totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, kao inženjeringa preduzeća, u pretežno našim uslovima privređivanja.
- **Drugo**, da sva ona preduzeća koja u svojim dosadašnjim preduzimanim nastojanjima to nisu uspela zadovoljavajuće ostvariti, to mogu učiniti u svom novom razvojnom poduhvatu, koji će predstavljati obavljanje njihovih suštinskih reinženjeringa, kao radikalno novih inženjeringa, pre svega, uz korišćenje sopstvenih sposobnosti i skromnih raspoloživih investicionih mogućnosti .

### **3 PREDUZEĆE - ORGANIZOVANA RADNA, SAMOSTALNA EKONOMSKA I DINAMIČNA CELINA U KOJOJ REALIZACIJA ZADATAKA TEČE PO POSLOVNIM PROCESIMA**

#### **3.1 Preduzeće kao pojam**

Savremeno preduzeće sa svojom složenom strukturom i svim uticajima koji se dešavaju pri funkcionisanju te strukture, predstavlja rezultat jednog dugoročnog razvoja uslovljenog, kako razvojem samog društva, tako i razvojem odnosa u privređivanju. Otuda se danas nailazi na značajan broj različitih definicija preduzeća, vezanih za razne stepene njegovog razvoja i za različite stavove raznih autora koji su se upuštali u definisanje te strukture, kako u praksi tako i u nauci preduzeća.

Po našem mišljenju, a što je u skladu i sa zahtevima ovog rada, najsvrsishodnija definicija za savremeno preduzeće je definicija Ž. Kostića<sup>1</sup> koja glasi: “Savremeno preduzeće se, kao ekonomska struktura, najširim uspostavljanjem zajedničkih obeležja u jednom polaznom pristupu pojavama koje ono obuhvata, može definisati kao skup ljudi koji, koristeći sredstva za proizvodnju, svojim organizovanim angažovanjima obavljaju određene funkcije u procesu društvene reprodukcije, u svojstvu organizovane samostalne ekonomske celine”. Očigledno je da su, prema ovoj definiciji, osnovni elementi preduzeća:

- skup ljudi, i
- skup sredstava za proizvodnju.

A osnovna prateća obeležja ili karakteristike:

- organizovani rad ljudi,
- funkcija u procesu društvene reprodukcije i
- samostalna ekonomska celina.

**Skup ljudi**, kao primarni element preduzeća, nije bilo kakav skup ljudi, nego skup ljudi organizovanih u radni kolektiv preduzeća. Radni kolektiv je skup ljudi povezanih odgovarajućim organizacionim vezama između kojih se, na osnovu njihovog rada, obavlja ona uloga koju preduzeće ima u procesu društvene reprodukcije, u svojstvu organizovane samostalne ekonomske celine. Kao takav, radni kolektiv je faktor ekonomije preduzeća (kroz stvaranje nove vrednosti i učešće u njenoj raspodeli).

---

<sup>1</sup> Kostić Ž.: Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1972, str. 6

**Sredstva za proizvodnju** odnosno sredstva za rad su, kao element preduzeća, skup stvari organizovanih na specifičan način da bi mogle poslužiti za obavljanje procesa rada. Posmatrana u procesu rada sredstva za rad su materijalizovani ljudski rad, koji se u obavljanju rada prenosi u proizvode i usluge i u procesu reprodukcije manifestuje u vidu prenete vrednosti.

**Organizovan rad ljudi**, primenjen na sredstva, čini skup ljudi i sredstava za rad dinamičkim elementima preduzeća. Bitnu karakteristiku organizovanog rada kolektiva čine ciljevi tog rada i ciljevi njegovog organizovanja.

Osnovni cilj rada radnog kolektiva je zadovoljenje izvesnih društvenih interesa i izvesnih interesa preduzeća, odnosno njegovog radnog kolektiva. Društvo je zainteresovano da preduzeće, svojim radom, zadovolji određene društvene potrebe, tako što će proizvesti proizvode i usluge odgovarajućih upotrebnih kvaliteta. Preduzeće je zainteresovano da takvim svojim radom, kojim zadovoljava društvene potrebe, ostvari prihod iz koga će članovi kolektiva zadovoljavati svoje potrebe, a kolektiv u celini potrebe preduzeća i njegovog razvoja.

Rad članova radnog kolektiva u okviru privređivanja preduzeća nužno se organizuje da bi mogao dovesti do ostvarenja postavljenog cilja. Neka organizacija, bilo kakva, kao metod vršenja procesa rada, svojstvena je svakom procesu rada. Organizovanje rada je iznalaženje, izbor i komponovanje metoda kojima se obavlja rad. Smisao organizovanja, međutim, nije u iznalaženju i izboru bilo kakvih metoda procesa rada i u njihovom bilo kakvom komponovanju, nego u iznalaženju i izboru takvih metoda i u njihovom takvom komponovanju, koje će omogućiti postizanje ekonomskog optimuma u ostvarivanju cilja rada koji se organizuje.

**Obavljanjem određene funkcije u procesu društvene reprodukcije** preduzeće ostvaruje svoj cilj, bilo da se taj cilj posmatra kao društveni interes ili interes njegovog radnog kolektiva. Preduzeća se tako javljaju kao delovi ukupnog društvenog privređivanja, kao parcijalni društveni privređivači, između kojih je, na osnovu društvene podele rada, izvršena podela različitih funkcija u procesu ukupne društvene reprodukcije. Podela tih funkcija između preduzeća vrši se u okvirima koje društvenoj podeli rada postavljaju tehničke mogućnosti i ekonomski ciljevi.

Materijalnu bazu društvene podele rada dalo je razvijanje i usavršavanje sredstava za rad. Diferenciranje sredstava za rad omogućilo je da se prema načinima i mogućnostima upotrebe sredstava rada, izdiferenciraju i odgovarajući procesi rada. Oni se obavljaju odgovarajućim sredstvima kao osamostaljeni u društvenim razmerama, čime se manifestuju kao konkretan oblik društvene podele rada. Na tom putu su se izdiferencirale delatnosti preduzeća prema vrstama procesa rada u okviru ukupnog društvenog privređivanja. Obavljajući jednu ili više vrsta delatnosti u oblasti društvenog privređivanja i proizvođači jednu ili više vrsta različitih proizvoda ili usluga u svakoj vrsti delatnosti, preduzeće obavlja jednu ili više funkcija u procesu ukupne društvene reprodukcije. Pri tome, ono može, u odnosu na procese rada kojima se obavlja jedan celi ciklus reprodukcije, sužavati svoje polje rada na samo jednu fazu ciklusa reprodukcije ili čak na pojedine delove jedne faze. Dokle se može ići u takvoj podeli uloga između preduzeća u oblasti društvene reprodukcije zavisi od tehničkih mogućnosti te podele,

karakteristika sredstava za rad i od organizacione samostalnosti pojedinih individualnih procesa rada.

Time što obavlja određene funkcije u procesu društvene podele rada, preduzeće je nužna ekonomska celina, samostalna i organizovana na način koji mu obezbeđuje tu samostalnost.

***Ekonomska samostalnost i jedinstvo*** preduzeća, koji se zasnivaju na društvenoj podeli rada, manifestuje se na tržištu, u procesima društvene razmene. Svojom delatnošću preduzeće zadovoljava određene društvene potrebe, odnosno potrebe za konkretnim proizvodima i uslugama. Društvo na tržištu ocenjuje delatnost preduzeća i način na koji je ono zadovoljilo društvene potrebe. Konkretizacija te društvene ocene je cena po kojoj preduzeće u procesu razmene, realizuje fizički rezultat svoga privređivanja i transformiše ga u ekonomski rezultat. Taj ekonomski rezultat predstavlja specifičnu sadržinu ekonomije preduzeća. Po tom se ekonomskom rezultatu ekonomija jednog preduzeća odvaja od ekonomije drugog preduzeća, a ekonomija preduzeća uopšte od individualnih ekonomija i od ukupne društvene ekonomije. Dok procesi razmene i raspodele povezuju sve te ekonomije u jedinstvenu ekonomsku strukturu, rezultati razmene čine ekonomsku bazu diferenciranja ekonomske strukture preduzeća.

Prema tome, preduzeće je organizovana radna i samostalna ekonomska celina. Svi odnosi koji se privređivanjem preduzeća uspostavljaju u preduzeću u njegovoj strukturi i izvan preduzeća u društvenoj strukturi, organizovani su na određeni način. Organizacija je forma u kojoj se ti odnosi uspostavljaju i razrešavaju. Unutrašnja organizacija preduzeća je forma u kojoj se obavljaju procesi rada koji predstavljaju sadržinu privređivanja preduzeća i u kojoj se donose odluke o ekonomskom rezultatu privređivanja. Otuda unutrašnja organizacija preduzeća obuhvata organizovanje radnog kolektiva i svih odnosa u njemu, organizovanje sredstava i organizovanje procesa rada u kojima se radna snaga primenjuje na sredstvima za rad. Tu unutrašnju organizaciju preduzeća utvrđuju njegovi unutrašnji organi u granicama koje društvo, svojim odredbama, stavlja u okvir samostalnosti preduzeća. U odnosima sa okolinom, u odnosima između preduzeća i pojedinaca i u odnosima između preduzeća i društvene zajednice, preduzeće deluje kao pravna ličnost, organizovana po kriterijumima društva, a u skladu sa značajem i ulogom koju ima u procesu društvene reprodukcije i u životu društvene zajednice uopšte.

### ***3.2 Uticajni faktori na organizaciju i ponašanje preduzeća***

Savremeno preduzeće u zadnjih pedesetak godina preživljava izvanredno značajne transformacije u svojoj organizacionoj strukturi. One su u direktnoj zavisnosti od neophodnosti da ono svoju osnovnu privredivačku funkciju unapređuje i da se na jedan nov način uklapa u ekonomsku i društvenu sredinu koja ga okružuje.

Promene koje se javljaju u organizaciji i ponašanju preduzeća, prema uobičajenim stavovima, uslovljavaju dejstva:

- ekonomskih,
- tehničkih i
- društvenih

faktora, koji deluju iz sredine u kojoj se preduzeće nalazi. Ta se dejstva javljaju kao eksterni ekonomski impulsi koji izazivaju odgovarajuća interna delovanja u pravcu prilagođavanja ekonomske strukture preduzeća. Pri tome, promene u toj strukturi imaju svoje povratno dejstvo na društvenu strukturu. Time se zatvara krug bitnih uticaja i uspostavlja povratna sprega između društvene strukture i strukture preduzeća kao nosioca određene funkcije u procesu društvene reprodukcije.

**Dejstva ekonomskih faktora** na organizacionu strukturu i ponašanje preduzeća su odraz determinante ekonomskog subjekta preduzeća u odnosu na mikroekonomije i makroekonomiju. Sa aspekta mikroekonomije, razlike su između kolektivnih i individualnih mogućnosti u ostvarivanju ciljeva mikroekonomije, a sa aspekta makroekonomije razlike su između rada koji u procese reprodukcije ulaže radni kolektiv u mezoekonomiji i rada koji društvo priznaje u radu te mezoekonomije.

S obzirom da društvo u istim proizvodima priznaje iste količine društvenog rada, bez obzira na razlike u ulaganjima, koje su nastale usled različitih uslova privređivanja, to se i pojedincima i grupama u preduzeću, sa društvenog gledišta može priznati jednako ulaganje rada sa istim učincima, bez obzira na različite uslove rada. A to bi u okviru preduzeća imalo za posledicu da se u efektu rada priznaju jednake količine društvenog rada i pored nejednakih ulaganja, odnosno da se za jednaka ulaganja priznaju nejednake količine društvenog rada. Ovaj problem u zadovoljavanju mikroekonomskih interesa tretira preduzeće, kao specifični ekonomski subjekat, time što iz svojih specifičnih mezoekonomskih izvora, na bazi razlike između kolektivnih i individualnih mogućnosti, formira materijalne rezerve za izmirenje suprotnosti između društvenog priznanja iste količine društvenog rada, u istim proizvodima i principa jednake zarade za jednak rad.

S druge strane, u odnosu na makroekonomske interese, tj. interese društva za ekonomski efikasno učešće preduzeća u društvenoj reprodukciji, preduzeće ispoljava svoje specifične mezoekonomske interese u činjenicama što društvo ne ocenjuje jednako ( sa gledišta društvene celishodnosti, ulaganja društvenog rada u razne grane privređivanja, što se procesi reprodukcije u okviru pojedinih preduzeća ne obavljaju pod jednakim privrednim i tehničkim uslovima i što postoji nejednakost između subjektivno različitih radnih kolektiva).

Ekonomsko i društveno jedinstvo preduzeća, razgraničeno na takav način od mikroekonomija članova radnog kolektiva i makroekonomije, predstavlja jednu specifičnu i samostalnu ekonomsku strukturu.

**Tehnički faktori** sa svojim razvojem vode preduzeće u jedan novi organizacioni kvalitet koji u poređenju sa sada već klasičnom mehanizacijom, pa i automatizacijom predstavlja svakako viši organizacioni nivo. Prelaz sa mehanizacije i automatizacije na automatiku uslovljava krupne organizacione i ekonomske transformacije. Taj prelaz, sada se može reći, se još uvek ne odvija baš onako brzo kako se predviđalo u vreme



prvih automatskih fabrika, ali je to proces koji će se i dalje ubrzano razvijati. Savremeno preduzeće teži, u svojoj dugoročnoj politici da se prilagodi tom procesu i njegovim posledicama. Taj proces prilagođavanja zahteva preispitivanje celokupnog priređivačkog procesa, tehnološkog procesa i procesa rada, preispitivanje sirovina, konstrukcije i recepture proizvoda, standarda i normativa, organizacije skladištenja i transporta roba i organizacije nastupa na tržištu. Takođe, uporedo sa tim zahteva i preispitivanje sistema rukovođenja, informacija, odlučivanja, kao i preispitivanje kadrovske politike i položaja i uloge čoveka u preduzeću.

Nova tehnološka sredstva zahtevaju potpunu ekonomsku i organizacionu racionalnost odluka, najviši mogući stepen izvesnosti privređivanja. Moderna tehnika i tehnologija imaju veoma nizak koeficijent elastičnosti preorijentacije i njihovo uvođenje mora biti studioznim metodama promišljeno, izmereno i provereno. Svaka greška ima ogromne ekonomske posledice, kao što i svako ispravno rešenje ima svoje ekonomske efekte koji prevazilaze okvire mezoekonomije, tangirajući i mikro i makro ekonomiju.

Metodi privredne orijentacije, koje savremeno preduzeće mora da koristi su: sistemi prikupljanja informacija, sistemi interne obrade i cirkulacije informacija, metodi donošenja odluka, sistemi transformacije odluka u upravljačka dejstva, sistemi povratne sprege centara odlučivanja, izvori dejstava za upošljavanje izvršnih radnih mesta. Sve su to strukturni elementi preduzeća, čije se funkcionisanje u uslovima savremenih tehničkih sredstava za rad i tehnologija rada (svetskog tržišta i razvijenih međunarodnih odnosa) radikalno razlikuju od funkcionisanja klasičnog preduzeća od pre 50, 60 godina.

Preduzeće koje u svom privređivanju ostaje po strani od ovog novog stila, koje se blagovremeno ne tehnizira i ne uključuje u naučnu i tehnološku revoluciju, ostajući konzervativno, bilo u svojim konceptima bilo u svojim metodama rada, izlaže se organizacionom i ekonomskom zastarevanju i možda nestajanju. Otuda se perspektiva mnogih preduzeća koja nemaju materijalnu osnovu za uključivanje u permanentnu trku na koju ih goni tehnološka revolucija, nalazi u blagovremenoj integraciji sa onima koji su u tu trku sa uspehom ušli.

***Preduzeće je konkretna društvena sredina*** i aktivna društvena celina sa svim svojim funkcijama u strukturi društvene zajednice kojoj pripada, pa i šire. Ljudi u preduzeću nalaze socijalnu i ekonomsku stvarnost koja apsorbuje najveći i najvredniji deo njihovog života, najproduktivnije godine i najznačajniji deo dana. Problemi koji proizilaze iz rada i ljudskih odnosa na radu ispunjavaju ne samo radni dan radnika, nego često postaju znatan deo preokupacije radnikove porodice i njegove okoline. Mentalna atmosfera preduzeća je sve više značajna komponenta radnikovog života. Zadovoljenje svojih interesa članovi radnog kolektiva obezbeđuju svojim radom u preduzeću i, u krajnjoj liniji, ostvarivanjem svojih zadataka. U tom se smislu interesi radnih kolektiva u celini podudaraju sa individualnim interesima. Međutim, individualni ciljevi se ne podudaraju potpuno sa ciljevima preduzeća u celini. Oni čak mogu biti i suprotni. Isto tako se i individualni ciljevi se u okviru radnog kolektiva nalaze u međusobno delimičnoj podudarnosti i delimičnoj suprotnosti. Odnos između suprotnosti i podudarnosti uzajamnih individualnih interesa članova radnog kolektiva i interesa preduzeća u celini se manifestuje kao stepen unutrašnje solidarnosti članova radnog

kolektiva i njegove unutrašnje integracije. Rezultat unutrašnjih veza, zasnovanih na jedinstvu i suprotnosti interesa, postavlja formiranje užih i širih grupa u sastavu radnog kolektiva. Grupe, čije je formiranje uslovljeno njihovim tekućim ciljevima, sačinjavaju organizacionu strukturu preduzeća. Unutrašnje veze u njihovom sastavu uslovljene su prisutnom funkcionalnom zavisnošću procesa rada i potrebnim stepenom jedinstva interesa. Međutim, u toj organizacionoj strukturi kolektiva se spontano formiraju, ili čak i organizovano, i druge strukture, integrisane potrebom zadovoljenja netehničkih i vanekonomskih individualnih ciljeva.

Preduzeće, kao određena društvena sredina, stalno uspostavlja i razrešava veze sa drugim društvenim sredinama i društvenom zajednicom u celini. Svojim angažovanjima ono stalno utiče na druge društvene institucije, čija se angažovanja i reangažovanja odražavaju na život preduzeća.

Kao osnovna jedinica društvene ekonomije, preduzeće tu ekonomiju delimično formira svojom sopstvenom ekonomijom. Svako preduzeće uspostavlja veze sa drugim preduzećima eksterno u razmeni na tržištu na kome se susreće pod uslovom veće ili manje konkurencije ili uz različite oblike organizovanja konkurencije i interno, povezivanjem struktura putem povezivanja sredstava (od delimičnog do potpunog) ili putem povezivanja procesa rada, kooperacijom u raznim fazama procesa reprodukcije. Svoje ekonomske veze sa pojedincima preduzeće uspostavlja opet eksterno, na tržištu, zadovoljavajući potrebe potrošača, i interno, zadovoljavajući interese članova kolektiva.

Uporedo sa tim kompleksom ekonomskih veza, savremeno preduzeće sve više proširuje svoju ulogu i svoje zadatke u oblasti društvene nadgradnje. Preduzeće je nosilac istraživačke aktivnosti u oblasti nauke i tehnike, ono je aktivni faktor uopšte, političkog, ekonomskog i stručnog obrazovanja kadrova i organizator mera zaštite, reprodukcije i rekreacije radne snage.

*Organizovanje preduzeća kao aktivne društvene celine koja, svojom strukturom i svojim funkcijama prevazilazi tehničko-ekonomsku funkciju u procesu društvene reprodukcije u bitnoj je zavisnosti od karaktera društvenih odnosa u privređivanju i karaktera njihove organizacije. Bez odgovarajuće društvene i materijalne osnove, preduzeće ne prevazilazi svoju tehničko-ekonomsku funkciju u reprodukciji. Postojanje društvenih funkcija za razvoj kolektiva u radnu sredinu od bitnog je uticaja na razvoj preduzeća. Ta organizujuća dejstva, bilo da dolaze iz društvene strukture, od odgovarajućih faktora socijalne moći, ili iznutra, iz društvene strukture preduzeća, daju ljudskom faktoru u preduzeću karakter slobodne organizovane radne sredine.*

### **3.3 Rast i razvoj preduzeća**

Dinamizam faktora okruženja relativizira postojeću poziciju preduzeća kao nosioca privrednog angažovanja, te da bi očuvalo vitalnost, nužno je da povremeno prilagođava veličinu i unutrašnju konfiguraciju novim izazovima i pretnjama iz okruženja. " Nužno je osigurati takav tempo razvoja koji neće značiti samo napredak u odnosu prema



postojećem stanju, već napredak koji će značiti zauzimanje povoljnijeg položaja preduzeća u opštem privrednom stanju<sup>2</sup>. Pri tome, ciljevi strukturiranja preduzeća moraju predominantno uvažavati potrebu ostvarivanja ekonomije obima i uspostavljanja kooperativnosti preduzeća sa okruženjem. U tom pogledu, strategije mogu da variraju od fleksibilne organizacione strukture, kooperacije, zajedničkog optimiziranja i nastupanja, do dominacije okolinom. Preduzeće je pozvano da kroz podešavanje obima i širine delatnosti blagovremeno iskorišćava darežljivost, odnosno izbegava opasnosti koje se formiraju u dinamičnoj evoluciji faktora njegovog okruženja. Otuda, preduzeće kao proizvođač proizvoda i usluga dolazi u poziciju da svoju upravljačku ingenioznost ostvaruje, bilo kroz bolje korišćenje postojećih veza sa okruženjem, tj. boljim iskorišćavanjem sopstvene proizvodnje i tržišta kao izvora za ostvarivanje dobiti, bilo kroz uspostavljanje novih odnosa sa okruženjem, tj. kroz obuhvatanje novih područja delatnosti i primenu novih tehnoloških rešenja. Dok je u prvom slučaju dominantna tzv. konkurentna strategija koja podrazumeva ponašanje robnih proizvođača kao učesnika u igri, dotle ova druga situacija podrazumeva tzv. preduzetnu strategiju, koja pretpostavlja znatno odgovorniju ulogu preduzeća u privrednom razvoju društva, pa prema tome, zahteva i znatno širi prostorni i duži vremenski horizont u planiranju njegovog rasta i razvoja.

Smatra se da niz realnih problema današnjeg sveta kao što su: energetska kriza, inflacija, recesija, zaštita životne okoline, globalno tržište, društveno-političke promene i slično, značajno afirmišu društvenu dimenziju u poslovanju preduzeća, te na značaju dobija tzv. preduzetni model ponašanja. *Naime, savremeno preduzeće mora biti široko otvoreno prema realnim problemima okoline i od njega se očekuje, ne samo da reaguje na impulse okoline, nego da bude u stanju i da inicira i realizuje nove tehnološke i tržišne trendove.*

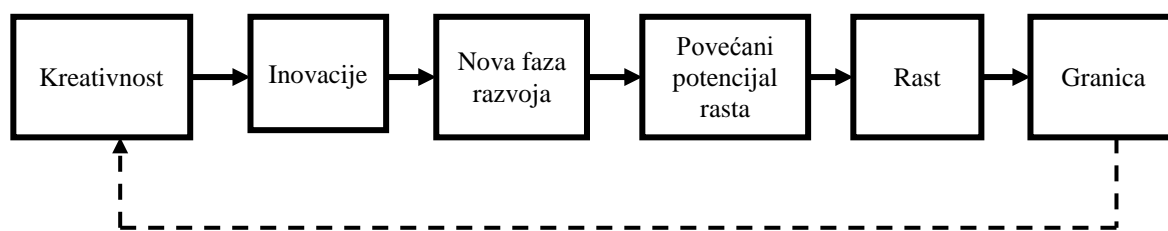
*Kako proces prilagođavanja novim uslovima poslovanja pretpostavlja uvećanje osnove upošljavanja proizvodnih kapaciteta preduzeća, to se njegov rast u stvari, manifestuje kao promena u njegovoj veličini, mereći veličinu brojem zaposlenih i snagom instaliranih kapaciteta. Međutim, budući da proces rasta preduzeća, do kojeg neminovno dolazi kroz proces nastojanja da se poboljša sopstvena pozicija, bilo aktivnim uticajem na faktore okruženja, bilo reagovanjem na povoljan izazov u promenama tih faktora, dovodi do razgranjavanja angažovanja preduzeća na veći broj manje ili više heterogenih proizvoda, pretpostavlja promene u organizacionoj strukturi i niz drugih modifikacija, to se razvoj preduzeća opisuje kao ukupnost promena koje ono doživljava tokom svoje egzistencije.*

Rast i razvoj preduzeća su u mnogim aspektima separadni i različiti fenomeni, ali su i međusobno povezani. Razvoj stvara potencijal za novi rast i kad rast dostigne limit ili maksimum nametnut postojećom fazom razvoja, često se vrši pritisak radi daljeg razvoja. Nove inovacije dovode do više faze razvoja i novog potencijala rasta. Ova interakcija je prikazana na slici 1. Kreativnost dovodi do inovacije, koja opet dovodi do novog razvoja, koji stvara potencijal za povećani rast. Ali, rast ne mora nužno da usledi, čak i kad postoji potencijal za novi rast. Ako rast može da se ostvari, on će vremenom doći do maksimuma. Da bi se ta barijera savladala, potrebni su novi podsticaji za dalji

---

<sup>2</sup>Milislavjević M., Todorović J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995, str. 160

razvoj preduzeća, koji će stvoriti potencijal za novi rast itd. Rast i razvoj su međusobno supovezani i ciklični<sup>3</sup>.



*Slika 1. Odnos kreativnosti, razvoja i rasta*

Prethodno izlaganje omogućava da se identifikuje nekoliko bitnih karakteristika procesa rasta i razvoja preduzeća.

**Prvo**, ovi procesi podrazumevaju povećanje dimenzija preduzeća i uvećavanje njegove preduzetne moći.

**Drugo**, uključuju seriju adaptivnih promena ili metamorfozu preduzeća u cilju njegovog osposobljavanja da koristi nove šanse, odnosno izbegava opasnosti koje nastaju u dinamičkoj evoluciji faktora okruženja.

**Treće**, omogućavaju preduzeću da, koristeći ekonomiju veličine i širine, efikasnije i efektivnije ostvaruje svoju ulogu kao faktor razvoja proizvodnih snaga i proizvođača proizvoda i usluga za podmirenje potreba društva i građana.

**Četvrto**, izazivaju promene u organizacionoj strukturi i poslovnoj kulturi i širini obavljanja delatnosti preduzeća.

**Peto**, vode ka usavršavanju sistema upravljanja i skladnijeg i prodornijeg uspostavljanja odnosa sa okruženjem.

Osim ovih karakteristika, rast i razvoj preduzeća treba da mu omoguće da se ono afirmiše kao oblik za optimizaciju veličine i odnosa organizacionih delova. U tom smislu, ukрупnjavanje preduzeća, u cilju udovoljavanja kriterijumima optimalnog uključivanja u međunarodnu podelu rada, uvek je prilika da se podesi veličina i sistem veza organizacionih delova u okviru naraslog poslovnog sistema. Razvijanje delova sistema kao uslova za njegov rast, znači da se razvoj preduzeća javlja kao izazov potrebe kako bi se obezbedili uslovi za efikasnije ostvarivanje ukupnih rezultata preduzeća, kao poslovnog sistema.

---

<sup>3</sup> **Senić R.:** Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1993, str. 44

### **3.4 Radne funkcije preduzeća**

Radni kolektiv kao element preduzeća, obavlja svoja radna angažovanja uz organizovano korišćenje sredstava za rad na radnim mestima, a sa ciljem realizovanja konkretnih radnih zadataka. Realizacijom radnih zadataka preduzeće obezbeđuje ostvarivanje svojih ciljeva. Ti ciljevi mu proističu iz uloge koju ima u procesu društvene reprodukcije. Sa njihovim ostvarivanjem preduzeće ostvaruje smisao svog postojanja.

Da bi preduzeće uspešno ostvarivalo svoje ciljeve odnosno uspešno izvršavalo sve funkcije koje ima u procesu društvene reprodukcije, neophodno je da, po već uobičajenom,<sup>4</sup> sa uspehom realizuje tri osnovne kategorije zadataka, odnosno, da uspešno obavlja tri osnovne kategorije rada:

- rad upravljanja preduzećem,
- rad rukovođenja preduzećem i
- izvršni rad preduzeća.

**Radom upravljanja preduzećem**, odnosno realizovanjem zadataka upravljanja preduzećem vrši se konkretizovanje primarnih ciljeva preduzeća. Time se zapravo ostvaruje konstituisanje glavnih zadataka preduzeća. U praktičnom smislu, to znači da rad upravljanja preduzećem obezbeđuje određivanje primarnih ciljeva preduzeća, odlučivanja o tome šta treba raditi da bi se primarni ciljevi ostvarili, utvrđivanje uslova u okviru kojih treba da se ostvari realizacija primarnih ciljeva i utvrđivanje uslova i načina raspodele ostvarenih rezultata u realizovanju primarnih ciljeva preduzeća.

**Rad rukovođenja preduzećem**, odnosno realizacija zadataka rukovođenja preduzećem obezbeđuje konkretizaciju zadataka koje je rad upravljanja preduzećem konstituisao, a takođe konkretizuje i postavlja sve ostale zadatke u preduzeću. Dok rad upravljanja postavlja zadatke za preduzeće, rad rukovođenja preduzećem obezbeđuje postavljanje i konkretizovanje zadatka za izvršni rad preduzeća i vrši obezbeđivanje uslova pod kojim će se ti zadaci izvršavati i zahteva koji realizacijom zadataka treba da budu zadovoljeni.

**Izvršni rad** realizuje konstituisane i konkretizovane zadatke preduzeća pod uslovima koji su mu zato određeni. Drugim rečima, izvršni rad na svojim radnim mestima izvršava konkretne zadatke preduzeća, na načine i pod uslovima kako mu je to određeno, čime se ostvaruju primarni ciljevi preduzeća i pruža pomoć u obavljanju rada upravljanja i rada rukovođenja preduzećem.

Prema tome, izvršni rad preduzeća je njegov direktni rad, jer obavlja izvršavanje njegovih konkretnih zadataka. Rad upravljanja i rad rukovođenja preduzećem su indirektni ili usmeravajući radovi izvršnog ili direktnog rada preduzeća. Pri tome, rad upravljanja preduzećem obavlja zadatke vođenja i usmeravanja, a rad rukovođenja preduzećem regulisanja obavljanja izvršnog rada, odnosno regulisanja izvršavanja konkretnih zadataka preduzeća. To zapravo znači da preduzeće postoji radi obavljanja konkretnih zadataka preduzeća, čijom se realizacijom ostvaruju primarni ciljevi preduzeća, a time i uloge koje preduzeće ima u procesu društvene reprodukcije. Zadatak rada upravljanja i rada rukovođenja je da obezbeđuju što kvalitetnije usmeravanje,

---

<sup>4</sup> Pešaljević M.: Inženjerske komunikacije i logistika, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 1995, str. 39

organizovanje i izvršavanje direktnog rada preduzeća. Otuda je moguća konstatacija da je izvršni rad preduzeća osnova njegovog postojanja, dok su rad upravljanja i rad rukovođenja osnov njegovog opstanka, rasta i razvoja.

Zajedno, rad upravljanja, rad rukovođenja i izvršni rad preduzeća čine ukupni rad preduzeća. U odgovarajućoj stručnoj literaturi, vrlo često se ove kategorije rada nazivaju radnim funkcijama preduzeća. Po M. Babiću<sup>5</sup> funkcije:

- a) upravljanje preduzećem,
- b) rukovođenje preduzećem i
- c) izvršavanje zadataka preduzeća,

su njegove vertikalne funkcije. Neki autori ove funkcije nazivaju osnovnim funkcijama preduzeća, a S. Nikolić<sup>6</sup> i primarnim funkcijama. Nasuprot njima, S. Jakovljević<sup>7</sup>, čije razmišljanje i mi podržavamo, ističe da su one generalne ili glavne radne funkcije preduzeća. Ovo je iz razloga što u preduzeću postoje i druge radne funkcije, koje predstavljaju sastavne elemente izvršne funkcije. Za M. Babića<sup>8</sup> te funkcije su horizontalne funkcije, a za S. Nikolić<sup>9</sup> i sekundarne. Za S. Jakovljevića<sup>10</sup> to su operativne radne funkcije, iz razloga što se njihovim obavljanjem ostvaruje operativna realizacija osnovne izvršne radne funkcije preduzeća. Izvršna radna funkcija, kao najobimnija glavna funkcija, po S. Jakovljeviću ima dva dela i to osnovni, kao njen glavni deo, koji se bavi realizacijom primarnih ciljeva, odnosno primarnih zadataka preduzeća i pomoćni deo koji učestvuje u obavljanju upravljačke i rukovodeće radne funkcije preduzeća, kao njihova operativna podrška.

Prve dve glavne funkcije (upravljanje i rukovođenje) predstavljaju predmet proučavanja u naučnoj oblasti menadžment, koja u svojoj osnovi obuhvata proučavanje: planiranja, organizovanja, vođenja, koordinacije i kontrole obavljanja rada u preduzećima. Nasuprot njima, sadržaj i način obavljanja izvršnog rada preduzeća se izučava u okviru mnogih naučno-stručnih oblasti i obrazovno-vaspitnih programa.

#### **a) Upravljanje preduzećem**

Upravljanje preduzećem je, u pojmovnom smislu, donošenje odluka u preduzeću kojima se s jedne strane, određuju ciljevi preduzeća i kojima se privređivanje preduzeća usmerava ka postizanju postavljenih primarnih ciljeva i s druge strane, kojima se raspodeljuju plodovi obavljenog rada u preduzeću.

Otuda se obavljanje upravljanja preduzećem, kao usmeravanje rukovodećeg i izvršnog rada preduzeća ka konkretno određenom primarnom cilju u osnovi sastoji u donošenju odluka u sledeće četiri svrhe:

- određivanje primarnih ciljeva preduzeća,

---

<sup>5</sup> **Babić M., Stavrić S., Sekulić B.:** Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996, str. 248

<sup>6</sup> **Nikolić S.:** Organizacija preduzeća, DIGP "Prosveta", Niš, 1994, str. 338

<sup>7</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 23

<sup>8</sup> **Babić M., Stavrić S., Sekulić B.:** Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996, str. 249

<sup>9</sup> **Nikolić S.:** Organizacija preduzeća, DIGP "Prosveta", Niš, 1994, str. 338

<sup>10</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 23

- odlučivanje o tome šta treba raditi da bi se primarni ciljevi preduzeća ostvarili,
- utvrđivanje uslova pod kojima će se težiti ostvarivanju primarnih ciljeva preduzeća i
- određivanje principa, uslova i načina raspodele ostvarenih rezultata rada u preduzeću.

Osnov po kome se upravlja preduzećem u tržišnim uslovima privređivanja je vlasništvo nad sredstvima za rad. Ti vlasnici mogu činiti:

- individualni vlasnik,
- ortaci,
- akcionari, i
- društvena zajednica.

Ako je to individualni vlasnik, onda on kao pojedinac upravlja preduzećem, bez obzira da li je rukovođenje radom preduzeća prepušteno direktoru ili ne.

Ako su vlasnici sredstava za rad ortaci, onda oni zajednički, kao kolegijalno telo, upravljaju preduzećem.

Ako su vlasnici akcionari, onda je nosilac upravljanja preduzećem skupština akcionara koja bira svoje operativne organe – upravni i nadzorni odbor (opredeljeno odgovarajućom zakonskom regulativom).

Najzad, ako je vlasnik sredstava za rad društvena zajednica, ona upravlja preduzećem preko svog organa, bilo da je to postavljeni upravni odbor ili jedan njen službenik kome je upravljanje preduzećem povereno.

Vlasnici preduzeća, odnosno vlasnici sredstava za rad preduzeća, vrše svoju ulogu upravljanja sa ciljem da ostvare profit, tj. da ostvare interes preduzeća, koji se manifestuje u ostvarenom profitu. Interes preduzeća je po pravilu u interesu radnog kolektiva, izuzev slučaja takvog stepena eksploatacije koji isključuje mogućnost podudaranja interesa vlasnika i radnika. Prosperitet preduzeća je u interesu privrede u celini, ako ostvaruje podizanje društvenih proizvodnih snaga, jačanje privrede i podizanje životnog standarda radnika.

Upravljanje preduzećem je jedan stalan zadatak, koji se izvršava donošenjem neprekidnog niza primarnih odluka i radom na njihovoj pripremi. U akcionarskim preduzećima, koja su prevashodno predmet ovog istraživanja, upravni odbor, kao operativni organ skupštine akcionara, javlja se u funkciji upravljanja kao operativni organ koji odluke skupštine, koje su po pravilu dosta načelne, dovodi do višeg stepena konkretizacije, predaje ih rukovođenju preduzećem, preko direktora preduzeća, radi organizacije njihovog izvršenja i prati i koordinira njihovo izvršavanje. Takva uloga se ostvaruje kroz izvođenje sledeće tri grupe zadataka:

- usmeravanje priprema radnih materijala za rad skupštine,
- odlučivanje u okviru sopstvene nadležnosti i
- kontrola rada rukovođenja preduzećem.

**Nadzorni odbor** postavlja skupština akcionara da bi se vršio nadzor nad primenom njenih akata, da se upozorava upravni odbor kada su njegove odluke suprotne odlukama skupštine i da po konkretnim prijavama ispituje eventualne povrede prava u upravljanju i rukovođenju.

Plan preduzeća je formulisana odluka organa upravljanja o primarnim ciljevima i zadacima preduzeća, načinima na koje će se on obavljati i uslovima pod kojima će se izvršavati u jednom određenom periodu. Plan preduzeća donosi skupština akcionara. Ona donosi i načelne odluke o poslovnoj politici preduzeća i raspolaže sredstvima preduzeća. Ona takođe vrši kontrolu ostvarenog uspeha privređivanja preduzeća i donosi odluke o upotrebi i raspodeli rezultata rada. Prema tome, najvažnije odluke skupštine preduzeća su:

- donošenje poslovne politike i planova poslovanja preduzeća,
- donošenje odluka o merama koje su potrebne da bi se planovi preduzeća ostvarivali, čime se daju smernice upravnom odboru za njegov rad,
- donošenje odluka o pribavljanju i otuđivanju sredstava za rad preduzeća,
- utvrđivanje delatnosti preduzeća,
- utvrđivanje globalne podele rada u preduzeću, i
- druge odluke utvrđene zakonima i statutom preduzeća, između kojih je i donošenje odluke o izboru upravnog odbora preduzeća.

Upravljanje preduzećem je složen i težak zadatak. Organi upravljanja mogu taj rad vršiti i izvršiti i dobro i loše. Dobro su ga izvršili ako su svojim radom zadovoljili interese preduzeća, članova radnog kolektiva i društvene zajednice. Loše su ga izvršili ako su te interese oštetili. Odgovornost po tom pitanju svaki organ snosi u meri koja je definisana odgovarajućim zakonskim i normativnim aktima preduzeća.

Prema tome, iz prethodno rečenog, može se reći da **rad upravljana preduzećem** obavljaju konkretni organi upravljanja preduzećem, a oni su kod akcionarskih preduzeća (kao najreprezentativnijih):

- skupština akcionara,
- upravni odbor i
- nadzorni odbor,

Uz pomoć odgovarajućeg *pomoćnog izvršnog rada preduzeća*, oni realizuju, po mišljenju S. Jakovljevića,<sup>11</sup> sledeće radne aktivnosti:

- pripremu donošenja odluka,
- donošenje odluka,
- distribuciju donetih odluka i
- kontrolu realizacije donetih odluka.

U konkretnim zakonskim propisima, organom upravljanja preduzećem smatra se i direktor preduzeća. To je, smatramo, u neku ruku tačno, ali samo u koordinirajućem smislu i to pervashodno u slučaju ako je on i član upravnog odbora preduzeća.

---

<sup>11</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 51



Međutim, u praksi je njegova prevashodna uloga vođenje i predstavljanje rukovodeće funkcije preduzeća i kao takvog ga treba primarno i tretirati.

### **b) Rukovođenje preduzećem**

Rukovođenje preduzećem kao njegova glavna radna funkcija obezbeđuje jedinstvo i način i uslove obavljanja izvršnog rada u ostvarivanju ciljeva preduzeća. Svuda gde se javlja tehnička podela rada, gde dva ili više lica odvojeno izvode pojedine radne operacije, jednog procesa rada nekog radnog zadatka, javlja se rad rukovođenja kao neminovan pratilac tehničke podele rada. Rukovođenje, u osnovi, treba da obezbedi da odvojene radne operacije ostanu operacije jednog jedinstvenog procesa rada radnog kolektiva i da njihovim izvršavanjem na konkretan način i pod konkretnim važećim uslovima dođe do ostvarenja zajedničkog cilja preduzeća. U složenom preduzeću u kome hiljade članova radnog kolektiva obavljaju desetine hiljada radnih operacija, samo dobro organizovano rukovođenje može obezbediti da sve te operacije budu pravilno međusobno povezane u odgovarajuća radna angažovanja ili delovanja po konkretnim predmetima rada osnovnog izvršnog rada i da dovedu do onih rezultata privređivanja koji su kao primarni cilj postavili organi upravljanja.

Međutim, da bi se ostvario konkretni primarni cilj (opšti ili osnovni) bilo kog preduzeća, pogotovo složenog preduzeća, nije dovoljno samo staranje da svi zadaci, putem kojih se primarni cilj ostvaruje, budu međusobno povezani tako da se obezbedi njihovo jedinstvo u ostvarivanju postavljenog cilja. Potrebno je da se obezbedi i njihovo obavljanje na pravom mestu, pod konkretnim uslovima, na pravi način i u pravo vreme. To takođe obezbeđuje rukovođenje u preduzeću putem odgovarajućih regulativnih procedura ili naloga koje rukovodioci, kao nosioci funkcije rukovođenja, daju izvršnoj radnoj snazi na izvršnim radnim mestima a u okviru svojih konkretnih nadležnosti u opsegu konkretne rukovodeće hijerarhije preduzeća, kojoj pripadaju. U obavljanju ovakvog posla direktnu podršku rukovođenju preduzećem pruža odgovarajući konkretni pomoćni izvršni rad, kao dopunski rad rukovođenja preduzećem.

U organizacionom smislu, zbog uloge koju u preduzeću ima, funkcija rukovođenja svoju formu delovanja ispoljava jedinstveno, kroz realizovanje, po mišljenju S. Jakovljevića<sup>12</sup>, sledećih osnovnih aktivnosti:

- predstavljanje organizacione celine,
- pripremu za donošenje odluka,
- donošenje odluka,
- izdavanje zadataka,
- koordinaciju izvršavanja zadataka i
- kontrolu izvršavanja zadataka.

Međutim, s obzirom na suštinsku ulogu rukovođenja u preduzeću, o kojoj smo prethodno govorili, smatramo da te aktivnosti treba da budu:

- predstavljanje organizacione jedinice (OJ) kojom se rukovodi,
- nadzor nad uposlenima u OJ,

---

<sup>12</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 52

- nadzor nad prostorom i sredstvima rada OJ,
- nadzor nad organizacionom postavkom OJ,
- nadzor nad zadacima OJ,
- vođenje rada direktno podređenih rukovodilaca ili rukovodećih timova (organa) i neposredno pripadajućih izvršilaca u OJ itd.

Sa obavljanjem ovih aktivnosti, na svakom nivou rukovođenja u preduzeću pojedinačno, ostvaruje se sistem rukovođenja preduzećem u celini. Njegovo ispoljavanje se manifestuje kroz način na koji su uspostavljeni odnosi između pojedinih nivoa rukovođenja i rukovodilaca na istom nivou rukovođenja.

### **c) Izvršni rad preduzeća**

Izvršni rad u preduzeću, kao što već iz njegovog naziva proizilazi, izvršava postavljene zadatke u preduzeću, čime se ostvaruju primarni ciljevi preduzeća. Otuda su dve osnovne karakteristike izvršnog rada:

- konkretni zadatak i
- njegovo izvršenje,

a pod konkretnim važećim uslovima i konkretnim važećim zahtevima.

**Konkretni zadatak** je, u krajnjoj liniji, smisao svakog rada u preduzeću. Preduzeće ima svoje primarne ciljeve, koji proizilaze iz njegove uloge u procesu društvene reprodukcije. Glavni zadatak preduzeća je da te primarne ciljeve ostvaruje. Rad u preduzeću postoji i obavlja se da bi se ostvarivali njegovi opšti osnovni ciljevi. Privređivanje preduzeća postoji da bi se njegovi postavljeni ciljevi poslovanja ostvarivali, odnosno da bi se ukupni i glavnijedinstveni operativni zadaci preduzeća izvršavali. Ali, u ostvarivanju primarnih ciljeva postoje bitne razlike u sadržaju svake kategorije rada. Upravljanje preduzećem konkretizuje primarni cilj preduzeća na taj način što konstituiše odnosne zadatke preduzeća i uslove i zahteve, u okviru kojih oni treba da budu realizovani.

Rukovođenje obezbeđuje preduzeću konkretizovanje primarnih zadatka i postavljenih uslova i zahteva, koje je upravljanje konstituisalo i konstituiše i konkretizuje njihovo ostvarivanje. Dok upravljanje preduzećem postavlja primarne zadatke za preduzeće i daje smernice za njihovo realizovanje rukovođenju, rukovođenje usmerava zahteve i smernice za njihovo izvršenje na članove izvršnog rada kolektiva, odnosno na izvršne radne ljude kolektiva.

Izvršni rad realizuje usmerene i konkretizovane zadatke u okviru zadanih uslova. Drugim rečima, izvršni rad na svojim radnim mestima izvršava svoje zadatke pod konkretnim definisanim uslovima, izvršavajući time postavljeni zadatak preduzeća u celini. Međutim, u preduzeću, s obzirom na karakter zadataka koje izvršni rad obavlja, postoji osnovni ili glavni izvršni rad, koji se bavi realizacijom konkretnih glavnih zadatka preduzeća i pomoćni ili dopunski izvršni rad. Osnovni ili glavni izvršni rad se bavi izvršavanjem planiranih tekućih ili redovnih i interventnih ili vanrednih izvršnih zadataka, koji proističu iz opšteg i parcijalnih osnovnih ciljeva preduzeća, a pomoćni ili dopunski izvršni rad pomaže obavljanje upravljačkog i rukovodećeg rada, čime se



obavlja pomoćna uloga u radu upravljanja i rukovođenja preduzećem. On ne učestvuje direktno u realizaciji postavljenih glavnih zadataka preduzeća, već pomaže organima upravljanja i rukovođenja preduzećem da takvi zadaci budu kvalitetno osmišljeni, postavljeni, usmereni i izvršeni.

**Izvršenje** zadataka preduzeća je, prema tome, bitna karakteristika izvršnog rada. Ono tu ulogu definiše, tj. određuje njene granice. Radna angažovanja u preduzeću koja nisu neposredno izvršavanje konkretnih zadataka, nisu angažovanja izvršnog rada.

Nosioci izvršnog rada su članovi radnog kolektiva. Međutim, nosioci i drugih kategorija rada su članovi radnog kolektiva. Ali, način na koji se oni javljaju kao nosioci svakog pojedinog rada, bitno je drugačiji u svakom od njih.

Nosioci izvršnog rada su članovi radnog kolektiva pojedinačno. Svaki pojedinac može biti nosilac izvršnog rada, ako na svom radnom mestu neposredno izvršava radne operacije kojima se realizuju elementarni zadaci, koji su elementarni sastavni delovi konkretnog postavljenog primarnog glavnog zadataka preduzeća. S obzirom da u preduzećima svaki pojedinac kao član kolektiva, pored svog osnovnog rada obavlja i izvestan rad koji se nalazi u okviru izvršnog rada preduzeća, on je zapravo i nosilac izvršnog rada. To znači da i rukovodioci, koji su prvenstveno nosioci rukovodećeg rada, imaju i izvesne zadatke koje ne prenose na druge, koje izvršavaju oni sami, koji su neposredno izvršenje konkretnog zadataka u ostvarivanju primarnog cilja preduzeća. To posebno važi za rukovodioce na nižem nivou rukovođenja. Slično je i sa članovima organa upravljanja preduzećem, koji su i članovi njegovog radnog kolektiva.

Otuda se može reći da je svaki član kolektiva pojedinačno nosilac izvršnog rada, neki od članova kolektiva su uz to i nosioci rukovodećeg rada, a neki i rada upravljanja preduzećem. Neki su čak nosioci i rukovodećeg i rada upravljanja preduzećem. Iz ovoga proističe zaključak da je izvršni rad preduzeća, zbog velikog broja specifičnosti u obavljanju i obima njihove zastupljenosti u izvršavanju konkretnih zadataka, najobimniji i organizaciono najsloženiji rad preduzeća. U toj složenosti razlikuju se, prvo, osnovni ili glavni izvršni rad i dopunski ili pomoćni izvršni rad. Osnovni ili glavni izvršni rad je mnogo obimniji i po strukturi mnogo složeniji, jer se njime ostvaruje operativna realizacija konkretna glavnog zadataka preduzeća. Dopunski ili pomoćni izvršni rad je mnogo manje obiman, pa samim tim i po strukturi mnogo manje složen, jer se njime realizuju konkretni izvršni zadaci, koji pomažu obavljanje rada organa upravljanja i rada organa rukovođenja. Zbog toga je njegova struktura, po specifičnosti, dopuna strukture osnovnog izvršnog rada preduzeća.

Zbog svoje obimnosti u specifičnostima i zastupljenosti, osnovni izvršni rad ima svoju specifičnu unutrašnju operativnu strukturu. Ta struktura je ujedno, zbog svoje operativne obuhvatnosti i reprezentativna radna struktura ukupnog izvršnog rada preduzeća. O sadržaju ove strukture u naučnoj i stručnoj literaturi postoje mnogi različiti stavovi i shvatanja. Na primer, po mišljenju M. Babića<sup>13</sup> osnovni elementi ove strukture su: planiranje, proizvodnja, marketing, finansije, razvoj, kadrovi, računovodstvo, analiza poslovanja, kontrola, zaštita na radu, opšti poslovi i sl., a po

---

<sup>13</sup> Babić M., Stavrić S., Sekulić B.: Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996, str. 249

mišljenju S. Nikolić<sup>14</sup>: kadrovi, planiranje, istraživanje i razvoj, nabavka, proizvodnja, prodaja, skladištenje, finansije, analiza, opšti poslovi i sl.

Po mišljenju S. Jakovljevića<sup>15</sup>, ovakvi stavovi o sadržaju osnovne izvršne radne strukture, su dosta nekonkretni, pa samim tim i nesvrshodni. Iz tog razloga on daje svoj stav o sadržaju glavnih operativnih elemenata osnovne izvršne radne strukture, čijim obavljanjem se ostvaruju konkretne operativne uloge ili funkcije u izvršavanju konkretnog glavnog zadatka preduzeća. Te osnovne operativne uloge ili funkcije, po njegovom mišljenju, su:

- marketing,
- istraživanje i razvoj,
- prodaja,
- nabavka,
- proizvodnja,
- transport,
- održavanje,
- ekonomika i analiza,
- normativno-pravna regulacija i opšta administracija,
- standardizacija,
- informatika,
- obezbeđenje kvaliteta itd.

Po našem mišljenju, imajući u vidu celishodnost opredeljivanja, u navedenu podelu treba da se unese poboljšanje u smislu da se umesto funkcija standardizacija i informatika unese funkcija organizacija upravljanja, koja u okviru sebe obuhvata operativno obavljanje, organizacije, standardizacije, označavanja i informatike.

Sve ove operativne funkcije osnovnog izvršnog rada manifestuju se u preduzeću, pri obavljanju konkretnog glavnog zadatka preduzeća (rad na tekućim i interventnim zadacima osnovnog izvršnog rada) po konkretnim predmetima rada ili poljima obavljanja osnovnog izvršnog rada. Ti predmeti rada ili polja obavljanja osnovnog izvršnog rada, prema mišljenju S. Jakovljeviću<sup>16</sup>, su:

- preduzeće,
- proizvodi i usluge,
- sredstva za rad i radni prostor,
- materijal,
- alati,
- energija,
- novac,
- dokumentacija,
- kadrovi itd.

---

<sup>14</sup> Nikolić S.: Organizacija preduzeća, DIGP "Prosveta", Niš, 1994, str. 337

<sup>15</sup> Jakovljević S.: Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 52

<sup>16</sup> Jakovljević S.: Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 52

Po našem mišljenju, ovakav stav S. Jakovljevića, uz obrazloženje koje je dao<sup>17</sup>, je opravdan.

Napred smo već rekli da je uloga pomoćnog izvršnog rada preduzeća da pruža operativnu podršku obavljanju rada organa upravljanja i rada organa rukovođenja preduzećem. I upravo zbog takve uloge, njegova struktura je prosta i uglavnom je sadržana kao dopuna strukture osnovnog izvršnog rada, ali naravno sa izvesnim pratećim specifičnostima koje im nameće rad upravljanja i rad rukovođenja, u čijim radnim sadržajima i učestvuje.

Izvršenje radnih dužnosti u preduzeću je garantovano radnom disciplinom koja predstavlja sastavni deo svakog rada u preduzeću i koja nije ništa drugo do svest člana radnog kolektiva, kao nosioca tog rada, o njegovoj ulozi u ostvarivanju primarnog cilja preduzeća.

Dok zadatak za člana radnog kolektiva predstavlja izvor određenih obaveza i dužnosti, njegovo izvršavanje zadataka kao i njegov rad u preduzeću predstavlja izvor njegovih prava. Zajednica je zainteresovana za prava pojedinaca kao članova kolektiva, te ih svojim propisima garantuje. Preduzeće sa svoje strane ta prava reguliše svojim opštim pravilima ili precizira posebnim pravilnicima.

Prava članova radnog kolektiva kreću se u okvirima koje im, u krajnjoj liniji, određuju precizirani društveni odnosi, a u njima je položaj radnika uslovljen borbom za obezbeđenje i proširenje njenih potreba. Društvo svojim propisima definiše pomenute okvire i određuje granice radničkih prava, a preduzeća svojim pravilima i pravilnicima, ili ugovorima sa radničkim predstavnicima, sprovodeći svoju kadrovsku politiku, određuju ili ugovaraju konkretni nivo prava radnika u okviru pomenutih granica.

### **3.5 Organizovanje preduzeća**

#### **3.5.1 Potrebe i specifičnosti organizovanja preduzeća**

Dinamika društvene podele rada, društvenih proizvodnih snaga i društvenih potreba deluje kao društveni faktor diferenciranja preduzeća odnosno kao impulsi iz društvene strukture pod čijim se dejstvom menjaju pojedina obeležja preduzeća. Dinamika društvene podele rada neposredno utiče na diferenciranje funkcija koje preduzeće ima u procesu društvene reprodukcije. Na višem stepenu društvene podele rada javlja se veći broj odvojenih funkcija koje pojedina preduzeća mogu imati u procesu društvene reprodukcije, što ima za posledicu pojavu sve većeg broja različitih preduzeća sa gledišta vrste njihove delatnosti. Dinamika društvenih proizvodnih snaga ima za direktnu posledicu promenu u strukturi radne snage preduzeća i promene u strukturi sredstava, a indirektno i u položaju preduzeća kao organizovane ekonomske celine u društvenoj strukturi (indirektno iz razloga što do ovih promena dolazi sa promenom

---

<sup>17</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 53

društvenih odnosa u privređivanju, promenom koja je uslovljena odgovarajućim narastanjem društvenih proizvodnih snaga). Najzad, dinamika društvenih potreba utiče na pojavu novih delatnosti u preduzeću, odnosno na dalje diferenciranje funkcija preduzeća u procesu društvene reprodukcije.

Sve te promene karakterističnih obeležja preduzeća izazvane od strane društvene strukture, po našem mišljenju, predstavljaju adaptiranje preduzeća na nove uslove društvene sredine. Preduzeće svoju unutrašnju strukturu adaptira novostvorenim uslovima nizom reakcija međusobno povezanih, koje imaju za posledicu promenu, ne samo jednog, nego više obeležja preduzeća, a time i sve složenije diferenciranje preduzeća. Društvena podela rada na višem stupnju diferenciranja ima za posledicu niz reakcija adaptiranja u preduzeću, a ne samo promenu funkcija preduzeća u procesu društvene reprodukcije. Struktura sredstava za rad preduzeća mora da se menja, a tu promenu prati i promena strukture radne snage. Najzad, i organizacija procesa rada, odnosno tehnička podela rada u preduzeću, mora da se prilagodi tim promenama. Viši stepen tehničke podele rada ne samo da omogućava nego i izaziva nove promene u strukturi sredstava za rad, pojavu novih sa novim radnim karakteristikama, što predstavlja narastanje društvenih proizvodnih snaga. Promene u sopstvenoj strukturi, izazvane društvenim impulsima, preduzeće, dakle refleksno vraća društvenoj strukturi, koja sada ponovo, razvojem proizvodnih snaga deluje u pravcu diferenciranja nekog obeležja preduzeća. Pronalazak novih sredstava za rad ili pak novih vrsta predmeta rada omogućava pojavu novih proizvoda novih upotrebni kvaliteta. Novi proizvodi traže nove procese rada, nova sredstva za rad, novu kvalifikacionu strukturu radne snage, s jedne strane, dok istovremeno stvaraju nove i proširuju postojeće društvene potrebe s druge strane. Promene jednog obeležja preduzeća zahtevaju dakle adaptiranje cele organizacione strukture, vodeći time novom organizacionom strukturiranju preduzeća.

Prema tome, pojavomsavremenog preduzeća, značajno se istakla potreba permanentnog usklađivanja njegove organizacije sa promenama koje se dešavaju u njemu i njegovom okruženju, odnosno društvenoj zajednici i šire. Zbog sve veće povezanosti preduzeća s onim što se dešava u društvenoj zajednici, bitnu komponentu njegovog uspešnog privređivanja čini usaglašenost njegove organizacije sa potrebama i kriterijumima društvene zajednice. Sve veća osetljivost preduzeća na uticaj društvenog okruženja posledica je činjenice da se njegova ukupna efikasnost kao proizvođača proizvoda i usluga i društvene sredine upravo valorizuje na bazi komuniciranja sa društvenom zajednicom. Uticaje iz društvene zajednice preduzeće trpi po osnovu činjenica:

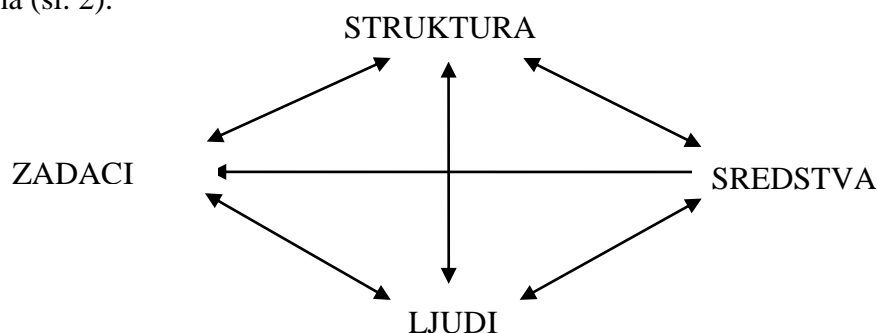
- da se bavi konverzijom resursa u proizvode i usluge koji su namenjeni zadovoljenju potreba društvene zajednice i
- da svojim funkcionisanjem u svakom trenutku svoga postojanja mora da opravda svoju legitimnost.

Dok se prva komponenta vezuje za internu efikasnost, tj. sposobnost preduzeća da optimizira proces transformacije potrebnih ulaza u željene izlaze, druga odražava sposobnost preduzeća da blagovremeno reaguje na nove zahteve i kriterijume neposrednog društvenog okruženja. I jedna i druga sposobnost preduzeća su u direktnoj zavisnosti od kvaliteta organizovanosti preduzeća i njegove sposobnosti da svoju organizovanost blagovremeno i kvalitetno podešava važećim uslovima privređivanja.

Organizovanost preduzeća je statički koncept, jer odražava anatomiju preduzeća – ljudi, sredstva za rad i odnose između njih. Organizovanje je dinamički proces pošto je vezan za prilagođavanje organizacione strukture i ponašanja promenama u društvenoj zajednici i internim promenama. Rasprostranjeno je mišljenje da će se ostvarivanje promena organizacione strukture prvenstveno zasnivati na promenama odnosa između četiri elementa organizacije:

- zadaci,
- struktura,
- ljudi i
- sredstva za rad.

Zadatak organizacije, koja se bavi privredivačkom delatnošću, je da daje proizvode i usluge sa namerom da ostvari dobit njihovim plasiranjem na tržištu. Struktura se tretira kao više ili manje dati okvir. Ljudi koriste sredstva da bi obavljali zadatke u preduzeću. Ranije je prevladavalo shvatanje da zadatak i sredstva za rad određuju strukturu, a da struktura određuje kako ljudi treba da se ponašaju. Danas se pak sve više smatra<sup>18</sup> da su odnosi između ova četiri elementa organizacije preduzeća u svim pravcima (sl. 2).



*Slika 2. Odnosi četiri elementa organizacije preduzeća*

Veoma je bitan stepen slobode koji preduzeće kao subjekt privređivanja ima u adaptiranju promenama u društvenoj zajednici, kao i promenama u ciljevima i faktorima privređivanja interno. Brzina ili sporost u prilagođavanju najčešće zavisi, kako od prikupljenih informacija na osnovu kojih se odluke donose, tako i od mogućnosti da se prilagođavanje izvrši.

Prema teoriji informacija, bitna karakteristika preduzeća kao subjekta privređivanja je sposobnost da uči, odnosno da se promenom organizacione strukture i ponašanja prilagodi promenama u društvenoj zajednici. *Kada dolazi do sporog i pogrešnog reagovanja preduzeća na zbivanja u društvenoj zajednici, to ukazuje na potrebu preispitivanja organizacione strukture i načina funkcionisanja preduzeća kao subjekta privređivanja.*

Kod stvaranja organizacije preduzeća, bitno je obavljanje planiranja organizacione strukture. Ono predstavlja čin definisanja, grupisanja i povezivanja angažovanja preduzeća da bi se moglo logički postaviti i efikasno obavljati. To je planski napor

---

<sup>18</sup> Milisavljević M., Todorović J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995, str. 597

uspostavljanja odnosa između elemenata preduzeća. Integralnost zadataka i podela rada prema njihovom realizovanju zahtevaju sistematski pristup planiranju organizacione strukture i ponašanja preduzeća. Potreba za planiranjem organizacione strukture i oblika ponašanja varira po preduzećima zbog različitog karaktera obavljanja delatnosti i načina povezivanja ljudi i sredstava rada, te načina ponašanja ljudi u obavljanju sopstvenih zadataka.

Prema mišljenju M. Milisavljevića<sup>19</sup>, planiranje organizacije traži da se na adekvatan način odgovori na četiri pitanja:

- “Koji je posao koji treba da se obavi i kako bi se najefikasnije mogao grupisati”?
- "Kako treba rasporediti nadležnosti i odgovornosti”?
- "U svetlu ljudskih faktora i potreba koordinacije, šta se može učiniti da se omogući efikasan međuodnos segmenata organizacije”?
- "Kako da se sprovede nova organizacija ili promena organizacije”?

Da bi se obezbedila potrebna otvorenost preduzeća ka promenama, u svetu se sve više radi na stvaranju novog koncepta “organizacione promene” čiji je cilj da se poveća efikasnost preduzeća i njegovih članova putem energičnog i dokumentovanog programa prilagođavanja promenama. Najveća slabost preduzeća kao privredivačke organizacije je nespремnost za promene. Svaka organizacija mora da ima *stabilnost* kako bi u dovoljnoj meri održavala kontinuitet dobrog funkcionisanja, a da istovremeno ima sposobnost *prilagođavanja promenama*, što će je sprečiti da postane stagnantna i da se adaptira promenama u uslovima društvene sredine. Obe osobine, *stabilnost i prilagođavanje*, su potrebne za opstanak i razvoj preduzeća.

Program razvoja organizacije preduzeća treba da bude kooperativan napor svih zainteresovanih i tangiranih organizacionim promenama. Program treba da bude tako koncipiran da se koriste postupci i tehnike koje imaju za posledicu poboljšavanje ukupnih rezultata privređivanja. Potreban je sistematski pristup koji se bavi elementima organizacije, njihovim odnosom i ponašanjem ljudi. Takav pristup prema M. Milisavljeviću<sup>20</sup> bi trebalo da ima sledeće karakteristike:

- “uvek je planiran,
- obuhvata celo preduzeće,
- vodi se od vrha preduzeća,
- poboljšava efikasnost i vitalnost preduzeća, i
- oslanja se na dostignuća nauke o organizaciji preduzeća”.

Obavljanje tehničke podela rada u preduzeću podrazumeva raščlanjavanje ili frakcionisanje ukupnog zadatka kao opšteg cilja preduzeća, tako da svaki pojedinac u preduzeću bude odgovoran za obavljanje određenog konkretizovanog elementarnog zadatka, a ne čitavog zadatka. Podela rada je ključni izvor povećanja produktivnosti

---

<sup>19</sup> **Milisavljević M., Todorović J.:** Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995, str. 606

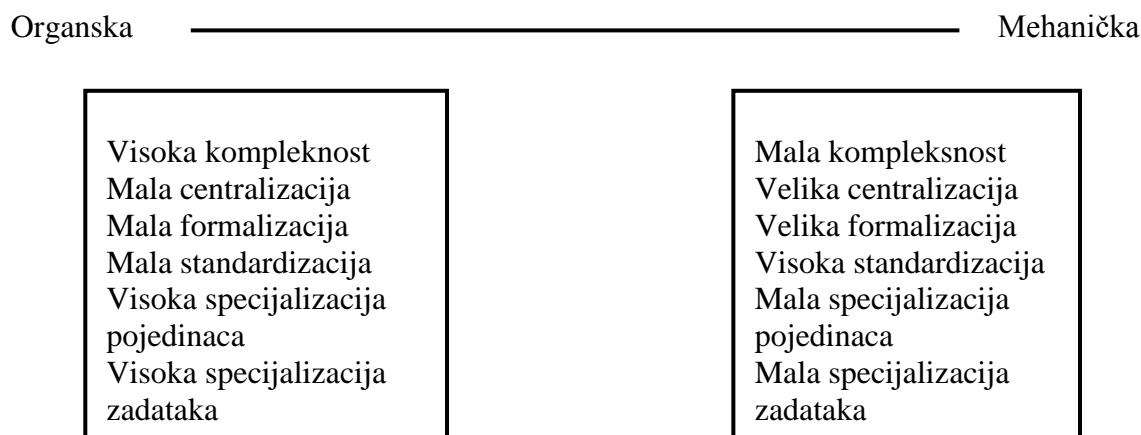
<sup>20</sup> **Milisavljević M., Todorović J.:** Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995, str. 608



rada. Specijalizacija doprinosi standardizaciji poslova pojedinaca i grupa u preduzeću i njihovo grupisanje u organizacione jedinice. Standardizacija obavljanja poslova doprinosi da se poslovi obavljaju na konzistentan način. Preduzeće može efikasno da funkcioniše ako su ljudi koji ga sačinjavaju spremni da komuniciranjem koordiniraju angažovanja u prostoru i vremenu. *Podela rada, specijalizacija, standardizacija, grupisanje i koordinacija su bitni elementi koje treba imati u vidu pri stvaranju organizacione strukture i načina ponašanja preduzeća.*

U savremenoj literaturi pravi se razlika između "mikro" i "makro" aspekta izučavanja organizacije. "Mikro" se po definiciji bavi personalnim i interpersonalnim odnosima i razmatra pitanja motivacije, konflikata, usmeravanja i uopšte odnosima koji nastaju među učesnicima u obavljanju poslova u organizaciji. "Makro" uključuje kreiranje organizacije, njenu formalnu organizacionu strukturu, sa odnosima međuzavisnosti, diferenciranja poslova, formulisanja poslovnih procesa i delegiranja pripadnosti i odgovornosti nad njima, te formalnim postupcima planiranja i kontrole, definisanja uloge specijalista kao i optimalan odnos između centralizacije i decentralizacije odlučivanja u preduzeću.

Smatra se da u savremenoj privredi<sup>21</sup> još uvek dominiraju dva alternativna oblika ili forme organizovanja. Prva se naziva birokratska, formalistička, klasična, mehanička. Druga se zove nebirokratska, bihevioristička, informaciona i organska. Njihove uporedne strukture su prikazane na slici br. 3.



*Slika 3. Struktura organske i mehaničke organizacije*

**Mehanička organizacija** odgovara mirnoj i predvidivoj sredini, sa njenim skromnim promenljivim uticajem na preduzeće. To odgovara preduzećima koja u prvi plan stavljaju efikasnost, produktivnost i izbegavanje rizika u poslovanju. To su preduzeća u netržišnim ekonomijama, sa većim brojem hijerarhijskih nivoa u kojima moraju da se uvažavaju brojna pravila ponašanja i regulative.

---

<sup>21</sup> Milisavljević M., Todorović J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995, str. 600

**Organska struktura** odgovara preduzećima koja obavljaju svoja poslovna angažovanja u tržišnoj ekonomiji, gde je sredina privređivanja turbulentna, a promene neizvesne. Akcenat u poslovanju je na efektivnosti, adaptiranju, reagovanju i prihvatanju rizika. U njima nema mnogo hijerarhijskih nivoa, interpersonalni odnosi su neformalni, a proces kontrole se ostvaruje međupersonalnim kontaktima.

U novije vreme, često se u literaturi o organizaciji preduzeća ističe da se preduzeća vrlo izraženo sporo adaptiraju na promene u sredinama. Značajne promene u strukturama preduzeća odigravaju se znatno posle promena u sredinama kojima pripadaju i strategijama koje zastupaju. *Vrlo bitan faktor za iniciranje i sprovođenje organizacionih promena u preduzećima je kultura preduzeća. Ona se odnosi na ponašanje, dejstva, stavove i očekivanja zaposlenih u preduzeću. Svako preduzeće ima svoju kulturu ili način obavljanja rada. Suštinu kulture čine vrednosti organizacije. Preduzeće ima ciljeve koje zaposleni žele da ostvare svojim privređivanjem, poklanja se značajna pažnja mestu preduzeća u društvenoj sredini i te vrednosti su značajne za sve zaposlene. Prema tome, kultura preduzeća je set vrednosti i normi koje razlikuju jedno preduzeće od drugih. Jednim od faktora konkretne prednosti preduzeća smatra se "način na koji preduzeće obavlja svoje privređivanje" ili još preciznije "način na koji preduzeće vidi sebe i svoje okruženje".*

U rešavanju kulturoloških problema u preduzeću posebnu ulogu ima menadžment preduzeća sa svojim sposobnostima da uočava potrebe za promenama, da priprema kolektiv za ostvarivanje promena i da vodi ostvarivanje promena. Ovo pogotovu važi za situacije kada preduzeća treba da realizuju radikalne odnosno inovativne promene svojih organizacija (organizacionih struktura i ponašanja).

### **3.5.2 Organizaciona struktura preduzeća**

Već smo rekli da preduzeće sve svoje zadatke izvršava na većem ili manjem broju radnih mesta, u zavisnosti od delatnosti preduzeća, njegove veličine i procesa rada u njemu. Počev od nekoliko radnih mesta u sasvim malim preduzećima, preduzeće može imati i do više desetina hiljada radnih mesta. Na svim tim radnim mestima povezanim odgovarajućim relacijama, izvršavaju se pojedinačni zadaci, koji svi zajedno čine ukupni zadatak preduzeća. Ukupni zadatak preduzeća se u cilju realizacije razlaže, frakcioniše na manje zadatke, *putem odgovarajućeg algoritma*, sve dok se ne utvrde zadaci po konkretnim radnim mestima.

Taj proces transformacije ukupnog zadatka preduzeća na pojedinačne zadatke pojedinih radnih mesta *uspostavlja strukturu rada u preduzeću* i to načinom na koji se taj proces dešava i obimom u kome se dešava. Razlaganje ukupnog zadatka preduzeća na veliki broj manjih pojedinačnih zadataka dovodi u opasnost jedinstvo ukupnog zadatka i ostvarenje opšteg cilja preduzeća. Međutim, za taj izuzetno složen zadatak nije dovoljno samo koordinirajuće dejstvo organa upravljanja i organa rukovođenja, odnosno, rukovodilaca. To jedinstvo pojedinačnih zadataka u ostvarenju opšteg cilja preduzeća treba da bude obezbeđeno i samom strukturom ukupnog rada. Između zadataka moraju postojati određeni odnosi i spoljne veze koje će regulisati izvršenje zadataka na takav način da ono dovede do izvršenja ukupnog zadatka preduzeća. Drugim rečima, *sama struktura rada treba da poseduje kanale, odnosno procese, kroz koje treba da teče*



*izvršavanje pojedinačnih zadataka. Ti kanali, odnosno procesi, moraju biti između sebe tako raspoređeni i povezani, oni moraju tako ulaziti jedni u druge, da na kraju konačnog izlaza daju postavljen i ostvaren ukupni zadatak, odnosno, opšti ciljpreduzeća. Organi upravljanja i rukovodioci svojim koordinirajućim dejstvom treba samo da regulišu tokove rada kroz prisutne kanale, tj. procese koji su podržani organizacionom strukturom, da intervenišu kada se odvijanje tokova poremeti ili kada sama organizaciona struktura više ne odgovara objektivnim potrebama.*

Proces raščlanjavanja ukupnog zadatka preduzeća na bazi podele rada treba da ima svoje granice. Te granice se, po mišljenju mnogih, opredeljuju:

- tehničkim,
- tehnološkim i
- ekonomskim razlozima.

Elementarni zadaci preduzeća se izvršavaju na radnim mestima. Svaki elementarni zadatak preduzeća je konkretno određen tek ako je vezan za konkretno radno mesto ili konkretan organ. Radno mesto, odnosno organ je elementarna organizaciona jedinica obavljanja rada. Celokupno osoblje preduzeća je raspoređeno po radnim mestima ili u odgovarajuće organe. Svaki se čovek u preduzeću nalazi na nekom radnom mestu ili u nekom organu, gde izvršava neke elementarne zadatke. Sva radna mesta zajedno i svi organi i odnosi koji postoje između njih, uz posredstvo odgovarajućih regulacionih kanala ili procesa, sačinjavaju organizacionu strukturu obavljanja rada u preduzeću.

Radna mesta se formiraju u zavisnosti od:

- strukture elementarnih zadataka koji će se izvršavati i
- karaktera elementarnih poslova kojim će se elementarni zadaci izvršavati.

Isti kriterijumi važe i za organe upravljanja koji u preduzeću postoje za obavljanje upravljanja preduzećem.

U odnosu na **zadatak**, radno mesto predstavlja konkretnu formu elementarnog izvršenja zadatka. Otuda radno mesto predstavlja u organizacionom smislu, kalibrator kroz koji prolaze zadaci na putu njihovog pojedinačnog izvršavanja. Radno mesto može da primi sukcesivno niz elementarnih zadataka iste vrste, kao i nizove sličnih elementarnih zadataka, koji se između sebe mogu razlikovati sve dotle dok konkretni elementi radnog mesta omogućavaju njihovo uspešno izvršavanje.

U odnosu na **posao**, radno mesto predstavlja njegovu operativnu konkretizaciju. *Ukupni zadatak preduzeća se, putem odgovarajućeg algoritma, rasčlanjava na zadatke sve nižeg i nižeg stepena, na lestvici hijerarhije zadataka koja pretežno prati klasifikaciju rada. Iz nje proističe odgovarajuća lestvica formulisanja poslova, putem apstrahovanja rada na realizaciji zadataka na različitim nivoima njihovog rasčlanjavanja. Taj se apstrahovani rad na realizaciji zadataka, kao konkretni posao, konkretizuje na radnim mestima u izvršavanju elementarnih zadataka putem elemenata radnih mesta, prilagođenih izvršavanju konkretnih elementarnih poslova.*

Odnos između radnog mesta ili organa i elementarnog zadataka i radnog mesta ili organa i elementarnog posla i logičkih veza koje postoje između zadataka i logičkih veza koje postoje između poslova, te njihovog rasčlanjavanja i grupisanja uslovljavaju

postojanje i određenih logičkih veza između radnih mesta i/ili organa. Prema tim logičkim vezama, koje postoje između radnih mesta i/ili organa, grupišu se radna mesta u grupe radnih mesta, koje se u najopštijem smislu mogu nazvati organizacionim celinama. Organizacione celine na različitim nivoima grupisanja radnih mesta formiraju jednu lestvicu hijerarhije organizacionih celina. Da li će se organizacione celine na različitim stepenima hijerarhijske lestvice nazivati radne grupe, radni centri, birovi, odeljenja, službe, pogoni, sektori, radne jedinice i slično, stvar je konvencije. *Ta hijerarhija organizacionih celina koju prati hijerarhijski-strukturirano rukovođenje i hijerarhijska struktura organa upravljanja, sa konkretnom strukturom poslova, sačinjava organizacionu strukturu preduzeća.*

Da bi organizaciona struktura preduzeća bila kvalitetna, odnosno, da bi zadovoljila svoju svrhu postojanja, ona po mišljenju M. Babića<sup>22</sup>, mora:

- da se sistematski i stručno gradi,
- da je usmerena ka budućnosti i da se komponuje tako da je u stanju da uspešno ostvaruje, kako tekuće, tako i buduće ciljeve preduzeća,
- da se učini fleksibilnom, prilagodljivom promenama u okruženju i obavljanju procesa rada,
- da je celovita, tj. takva da uključuje sve elemente neophodne za uspešno funkcionisanje (to znači sve zadatke koje treba realizovati, a na osnovu njih i poslove koje zbog toga treba obavljati, kao i ljude, sredstva i organizacione jedinice, koji treba da budu njihovi izvršioc i nosioci, sistem unutrašnjih informacionih veza i odnosa kao i mesta i organe koordinacije i usmeravanja rada, ovlašćenja i odgovornosti itd),
- da se izgradi i prihvati uz svesrdnu podršku svih članova preduzeća,
- da se tako komponuje da u što većoj meri odražava svoju okolinu i postojeće društveno-ekonomske odnose i sl.

Međutim, da bi organizaciona struktura preduzeća mogla da zadovolji sve napred istaknute zahteve, ona mora da bude građena prema odgovarajućem kvalitetnom i sveobuhvatnom postupku. A koji je to postupak?

Davanjem odgovora na istaknuto pitanje u proteklom vremenu, bavio se veliki broj istraživača. Svi oni su u sklopu svojih istraživanja, iskazivali razne predloge. Proučavajući ih, M. Babić je zaključio<sup>23</sup> da se svi oni mogu svesti na jedan generalizovan predlog koji obuhvata:

- definisanje opšteg cilja preduzeća i njegovo transformisanje u njegov ukupni, kompleksni zadatak;
- raščlanjavanje kompleksnog zadatka preduzeća na uže zadatke, a ovih na još uže i tako redom, sve dok se na osnovu elementarnih zadataka ne utvrde elementarni poslovi, neophodni za ostvarivanje postavljenih ciljeva;
- dodeljivanje utvrđenih elementarnih poslova radnim mestima, kao i njihovo grupisanje, zajedno sa radnim mestima u uže grupe - uže organizacione jedinice, a užih u šire i tako redom, sve dok se ne dođe do jedne celovite, integralne organizacione strukture;

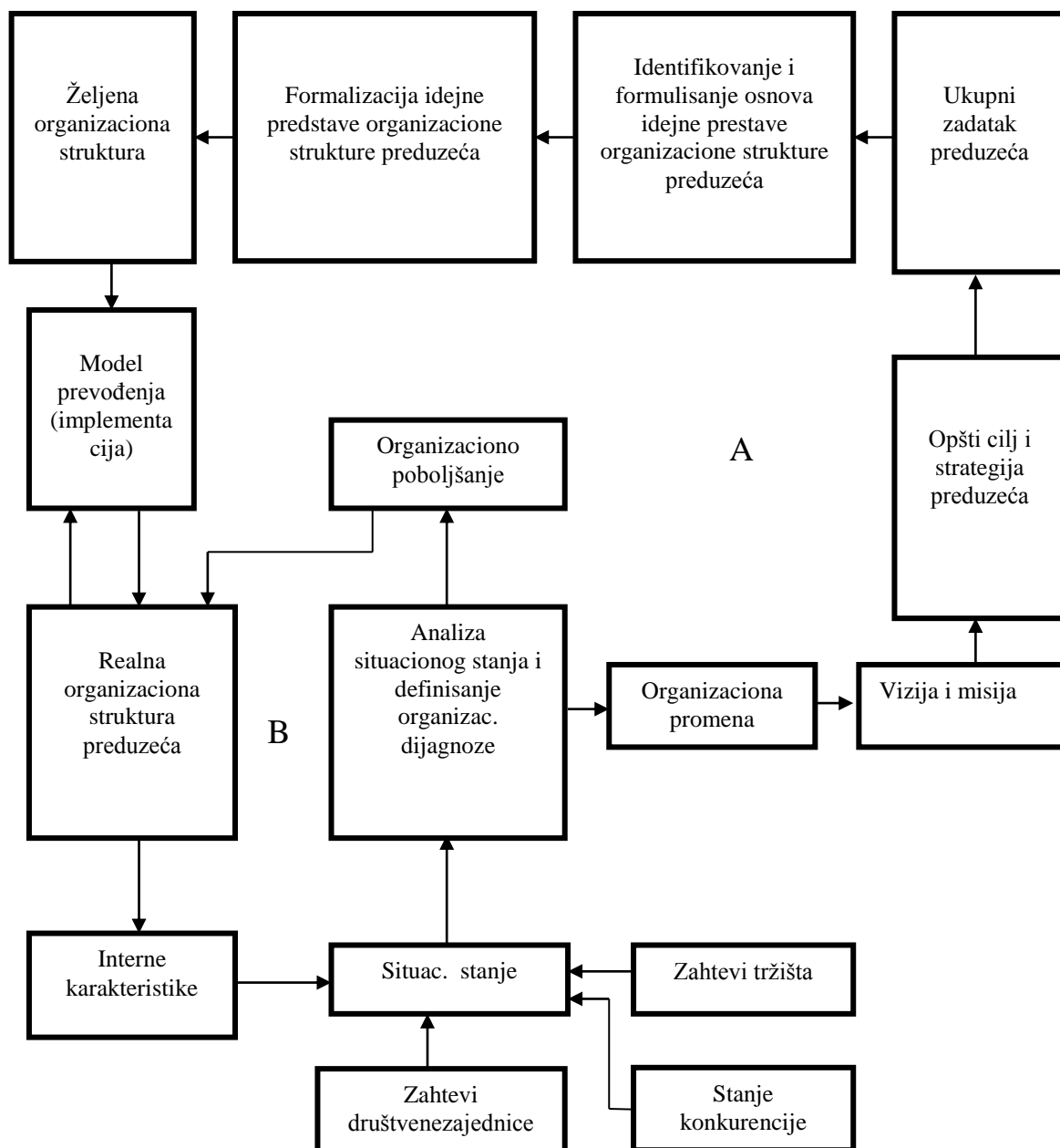
---

<sup>22</sup> Babić M., Stavrić S., Sekulić B.: Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996, str. 124

<sup>23</sup> Babić M., Stavrić S., Sekulić B.: Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996, str. 169

- dodeljivanje svakom radnom mestu i svakoj organizacionoj jedinici neophodnih sredstava za rad, optimalno proporcionisanje i usklađivanje sa ostalim elementima organizacije u okviru njih;
- izgradnju sistema rukovođenja, a sa njima i odnosa subordinacije, te sistema informacija, komunikacija i drugih sličnih elemenata i instituta organizacije itd.

*Uzimajući ovaj predlog kao bazični osnov, kao i sugestiju da svaka organizaciona struktura može da bude uspešna samo ako omogućava uspešno ostvarivanje, kako tekućih operativnih i osnovnih, tako i budućih opštih ciljeva mi predlažemo našu grafičku interpretaciju postupka uspešnog formiranja merodavne organizacione strukture preduzeća, koja je prikazana na slici 4.*



*Slika 4. Životni ciklus organizacione strukture preduzeća*

Sa slike 4 se može videti da svaka konkretno projektovana organizaciona struktura ima svoj životni ciklus u kome se razlikuje pet osnovnih faza i to:

- faza identifikovanja potrebe za novom organizacionom strukturom i definisanje zahteva koje treba da zadovolji (faza ideje),
- faza definisanja ili stvaranja,
- faza implementacije ili uvođenja u život i
- faza egzistencije ili postojanja.

Po logici stvari, svaka faza ima svoju specifičnost sadržaja angažovanja, svoje trajanje i svoju efektivnost i svaka od njih predstavlja kariku u lancu životnog ciklusa konkretne organizacione strukture preduzeća. Logično je da faza ideje najkraće traje, pa faza stvaranja, te faza uvođenja u život i faza transformacije u novu i na kraju faza postojanja. Osnovni cilj je da faza postojanja najduže traje a da sve ostale traju što je moguće kraće. U kojoj meri će ovakav zahtev biti zadovoljen zavisi od sposobnosti preduzeća da svaku od faza kvalitetno i efikasno realizuje, odnosno sprovodi.

Posebno je važno da se shvati da faza uvođenja u život nove organizacione strukture preduzeća traje onoliko koliko traje faza transformacije postojeće u novu organizacionu strukturu. I upravo ovaj zaključak govori da je proces organizovanja preduzeća kontinualni proces i da njegov životni ciklus direktno zavisi od kvaliteta njegovog sprovođenja. *Prema tome, preduzeće mora da ima razvijenu sklonost da se kvalitetno ponaša prema organizovanju, kako bi imalo stabilan rast i razvoj, što je garancija njegovog dugoročnog postojanja.*

Posebnu ulogu u životnom ciklusu organizacione strukture preduzeća ima faza ideje. U okviru nje se donosi odluka o potrebi nove organizacione strukture i definišu usmerenja za njeno oblikovanje i implementaciju (formulišu vizija, misija i opšti cilj preduzeća koji treba u doglednoj budućnosti da se ostvare i strategija njihovog ostvarivanja). *To se radi tako što se na osnovu permanentnog obavljanja situacionih analiza utvrđuje trenutak kada treba da se uđe u životni ciklus nove organizacione strukture, koji zahtevi treba da se zadovolje i koji tip organizacione promene treba da bude realizovan.*

Po definiciji organizaciona struktura preduzeća predstavlja sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća koji se projektuju za relativno duže vreme i formalno uređuju aktima preduzeća. *Zato što je relativno trajan, formalno utvrđen model se naziva "bazični model" organizacione strukture preduzeća. Bazični model ima svoja obeležja koja se ispoljavaju kroz: način ponašanja preduzeća, organizacionu kulturu preduzeća i stil upravljanja preduzećem.*

Preduzeće kao organizovano privredno angažovanje je otvoren i dinamičan poslovni sistem. Ono svakodnevno trpi uticaje iz interne i eksterne sredine i mora da reaguje. Organizacioni odgovor je najčešći vid reakcije preduzeća na promene u sredini. *On se manifestuje kao poboljšanje postojećeg bazičnog modela (ciklus B) ili njegovo menjanje, odnosno transformacija (ciklus A), što je prikazano na slici 4. Najčešće se vrši poboljšanje u načinima rada, načinu ostvarivanja odnosa sa tržištem, nivou znanja kadrova u pojedinim organizacionim jedinicama, odlučivanju, zatim, ukidaju se neke instance u rukovodećem procesu (po pravilu na srednjoj liniji), a po potrebi se uvodi neka nova organizaciona jedinica sa određenom ulogom i u operativnom i*

*upravljačkom procesu, a redukuje se ili gasi neka druga i sl. Ovakve korekcije su prihvatljive sve dotle dok se bitno ne promene uslovi za koje je bazični model razvijen. Kada do ove promene dođe, bazični model se značajno menja, transformiše u novu organizacionu strukturu, što podrazumeva promenu organizacione strukture i ponašanja, kulture i upravljačkog stila. Danas se u procesu ovakvih organizacionih promena pretežno nalaze bivši jugoslovenski i istočno-evropski privredni subjekti, ali i mnoge kompanije na drugim prostorima koje nižno moraju da ulaze u fazu organizacionog preoblikovanja, odnosno transformisanja.*

Da bi preduzeće donosilo pravovremene i ispravne odluke (upravljanje i rukovođenje), bilo po pitanju poboljšanja ili promene postojeće organizacione strukture, neophodno je da ima stalnu proveru kvaliteta karakteristika svog ponašanja prema zahtevima tržišta i društvene zajednice, te prema kvalitetu ponašanja konkurencije. To znači da preduzeće treba da ima stalni nadzor nad tržištem, konkurencijom i društvenom zajednicom kojoj pripada i da vrši stalnu proveru svog stanja u odnosu na prisutnu situaciju, kako bi na osnovu obavljenih analiza preduzimalo blagovremene i svrsishodne mere za popravku ili transformaciju svoje organizacione strukture i svoje kulture ponašanja.

### **3.6 Menadžment i menadžeri preduzeća**

#### **3.6.1 Pojam i sadržaj menadžmenta preduzeća**

Kvalitativne promene u društvenom razvoju nastale na prelazu industrijskog u postindustrijski period su posebno izražene u transformaciji klasičnog sistema rukovođenja preduzećima. *Sve razvijeniji uticaj tržišnih zakonitosti na konstituisanje i ponašanje preduzeća uslovio je da se pažnja sve više koncentriše na zahteve i platežnu sposobnost kupaca. Sve to primorava preduzeća da izgrađuju kvalitativno novu filozofiju za njegovo upravljanje. Klasični modeli rukovođenja preduzećem, zasnovani na funkcionalnom autoritetu postupno i sve potpunije ustupaju mesto kvalitativno novim razvojnim modalitetima rukovođenja, koji su opšte poznati pod nazivom menadžment.*

Iako menadžment po svojoj jezičkoj osnovi označava opšte procese upravljanja preduzećima i drugim organizacionim sistemima, ipak u periodu svestranijeg i potpunijeg uvođenja tržišnih zakonitosti u privrednom razvoju, menadžment počinje da poprma svoje prave savremene karakteristike kao viša razvojna faza rukovođenja. U svakoj novoj vremenskoj dimenziji menadžment se sve izrazitije ispoljava kao posebni modalitet upravljanja, tj. kao kvantitativno novi modalitet rukovođenja, koji u svoju nadležnost uključuje gro angažovanja upravljanja, kao donosioca upravljačkih odluka. Taj novi modalitet upravljanja označava novu preraspodelu angažovanja između vlasnika i profesionalnih upravljača preduzećem<sup>24</sup>.

Uvođenje pojma menadžment u rasprave o načinima usmeravanja angažovanja u preduzećima na određen način doprinosi pomirenju stavova o prikazivanju i objašnjavanju ukupnosti usmeravanja zajedničkih radnih angažovanja u preduzećima. Sam termin menadžment u različitim jezičkim područjima tumači se na različite načine i

---

<sup>24</sup> **Vučenović V., Leković B.:** Menadžment filozofija i tehnologija, Želind, Beograd, 1998, str. 107



upotrebljava za predstavljanje i objašnjavanje često međusobno kvalitativno različitih procesa i sadržaja usmeravanja svesnih angažovanja u preduzećima.

Svako iole objektivno prikazivanje i objašnjavanje menadžmenta danas ističe da je to jedna od razvojnih faza upravljanja tuđim radom i drugim resursima, koja je nastala na određenom stepenu društvenog razvoja<sup>25</sup>. *Nešto preciznije analize nastajanja i postojanja menadžmenta ukazuju da je to ona razvojna faza upravljanja tuđim radom i drugim resursima u kojoj se vrši objedinjavanje vodeće funkcije preduzeća, donošenje upravljačkih odluka (funkcija upravljanja preduzećem) sa funkcijom obezbeđivanja realizacije upravljačkih odluka (funkcija rukovođenja preduzećem).*

### **3.6.2 Menadžeri preduzeća**

Funkciju menadžmenta u preduzeću obavlja odgovarajuća grupa ljudi koji se jednim imenom zovu menadžeri. Svaki pojedinac iz te grupe se naziva menadžerom. *Menadžer je čovek koji se u preduzeću bavi upravljanjem tuđim radom i ostalim resursima preduzeća.* On upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova na realizaciji zadataka i poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili celog preduzeća, on rukovodi određenom grupom ljudi koji izvršavaju poslove i realizuju zadatke koji su im dodeljeni na osnovu mesta koje zauzimaju u organizacionoj strukturi preduzeća.

Uopšte uzevši, osnovni zadatak menadžera je da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, odnosno da obezbedi postojanje i realizaciju njegovih primarnih, a kroz njih i opštih ili strateških ciljeva. Ovo se u najvećoj meri, odnosi na generalnog ili glavnog menadžera. *Osnovni zadatak svakog menadžera je da upravlja određenim preduzećem ili delom preduzeća, odnosno da upravlja određenom organizacionom jedinicom u preduzeću*<sup>26</sup>.

Menadžeri obavljaju poslove preko drugih ljudi. Zato se njihove uloge u preduzeću prema srodnosti mogu grupisati u tri osnovne grupe:

- izgradnja međuljudskih odnosa,
- informisanje i
- donošenje odluka.

***U okviru prve grupe uloga*** menadžeri deluju kao lideri - putem davanja primera oni simbolizuju određeni koncept ili stil menadžmenta. Menadžer svojim ponašanjem demonstrira poverenje, poštovanje i integritet i šalje poruku zaposlenima o tome koji su međuljudski odnosi poželjni.

***U okviru druge grupe uloga*** menadžeri su neka vrsta akvizitora: sakupljaju informacije iz internih i eksternih izvora, iz stručne literature, raznih poslovnih vodiča u kontaktima sa drugim menadžerima i ekspertima; prikupljene informacije, poput provodnika, komuniciraju drugim članovima organizacije. Takođe, menadžeri šalju informaciju eksterno, predstavljajući preduzeće ili organizacionu jedinicu za koju su nadležni prema eksternoj javnosti, kada vrše ulogu promotera.

---

<sup>25</sup> Vučenović V., Leković B.: Menadžment filozofija i tehnologija, Želind, Beograd, 1998, str. 111

<sup>26</sup> Jovanović P.: Menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beogra, 2009, str. 220

**U okviru treće grupe uloga**, menadžeri potvrđuju svoje znanje i veštine kao uspešni donosioci odluka. Ova uloga se ogleda u kreiranju mogućih rešenja i izboru najboljeg rešenja za preduzeće, a u okviru svoje nadležnosti. Na ovim angažovanjima menadžeri ostvaruju sledeće važne uloge i pokazuju iz kojih izvora crpe moć: **preduzetničku**, tako što iniciraju i pokreću nove projekte koji će unaprediti poslovanje preduzeća; **lidarsku** tako što predlažu novu viziju i misiju, opšti cilj i strategiju njihovog ostvarivanja; **resursnu** tako što kao alokatori resursa demonstriraju odgovornost za alociranje resursa; **pregovaračku** tako što vršeći ulogu pregovorača učestvuju u pregovorima sa ciljem da ostvare što bolje uslove za svoje preduzeće<sup>27</sup>.

Upšteno govoreći, razlikuju se tri osnovne menadžerske veštine:

- tehničke,
- međuljudske ili interpersonalne i
- konceptualne.

**Tehničke veštine** predstavljaju sposobnost da se primeni određeno stručno znanje ili ekspertiza. To su znanja iz struke kao, na primer, marketinga, tehničko-tehnološkog razvoja, proizvodnje, računovodstva, normativno-pravne regulacije, informacionih tehnologija i sl., koja su stekli kroz obrazovanje i iskustvo.

**Interpersonalne veštine** predstavljaju sposobnost menadžera za saradnju i rad sa drugim ljudima, razumevanje drugih ljudi i motivisanje zaposlenih. Mnogi ljudi raspolažu sa velikim tehničkim znanjima, ali ne znaju kako da se ponašaju u međuljudskim odnosima. Oni često nisu dobri slušaoci ili nisu sposobni da razumeju potrebe drugih, zbog čega jednostavno ne mogu biti menadžeri. Budući da menadžeri obavljaju poslove preko drugih ljudi, oni moraju imati razvijenu veštinu komuniciranja, motivisanja i delegiranja.

**Konceptualne veštine** su kognitivne prirode. Menadžeri moraju imati kognitivnu sposobnost da pravilno shvataju pojavu, da analiziraju i dijagnostikuju kompleksne situacije. Ove sposobnosti spadaju u konceptualne veštine. Na primer, donošenje odluka zahteva prethodno uočavanje problema, identifikovanje alternativa, ocenjivanje tih alternativa i izbor najbolje. Menadžeri mogu raspolagati tehničkim znanjima, biti vešti u međuljudskim odnosima, a ipak neuspešni zbog nemogućnosti da racionalno analiziraju i sagledavaju nastalu situaciju.

Navedene veštine su potrebne svim menadžerima, ali u različitoj srazmeri u zavisnosti od menadžerske pozicije<sup>28</sup>, što je prikazano na slici 5.

Budući da u svakom preduzeću možemo prepoznati tri nivoa menadžmenta (operativni, srednji i strategijski menadžment) i u skladu sa tim, tri ranga menadžera, to se proporcije potrebnih znanja po nivoima menadžmenta razlikuju. Na operativnom nivou menadžerima su u podjednako proporciji potrebna tehnička znanja i interpersonalne veštine, budući da su oni najbliži konkretnom izvršenju zadataka i da saraduju sa najvećim brojem zaposlenih. Na srednjem nivou, menadžerima su veoma potrebna tehnička znanja, ali i interpersonalne veštine, budući da srednji nivo menadžmenta

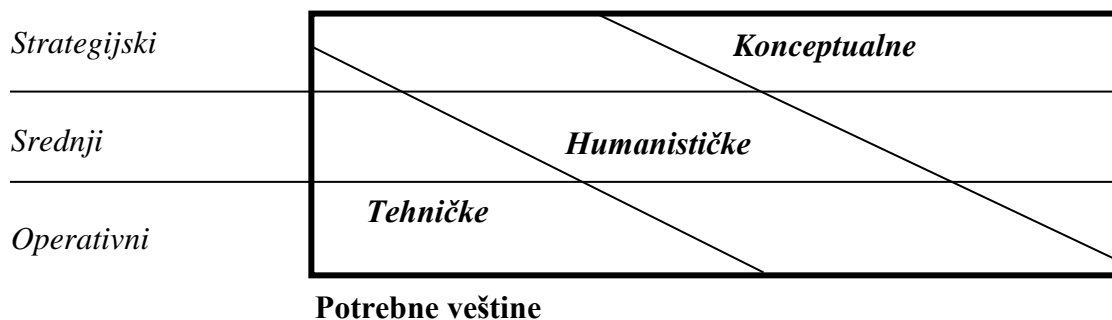
---

<sup>27</sup> Petković M., Janićijević N., Milikić B.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 13

<sup>28</sup> Petković M., Janićijević N., Milikić B.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 13

predstavlja vezu operativnog i strategijskog odnosno, top menadžmenta. Najzad, da bi uspešno komunicirali viziju od strateškog menadžmenta ka operativnim menadžerima srednjeg nivoa potrebne su i određene konceptualne sposobnosti, zatim interpersonalne veštine, a zatim i tehnička znanja. I na kraju, strategijskom ili top menadžmentu najviše su potrebna konceptualna znanja, potom humanističke veštine i neznatno tehnička znanja.

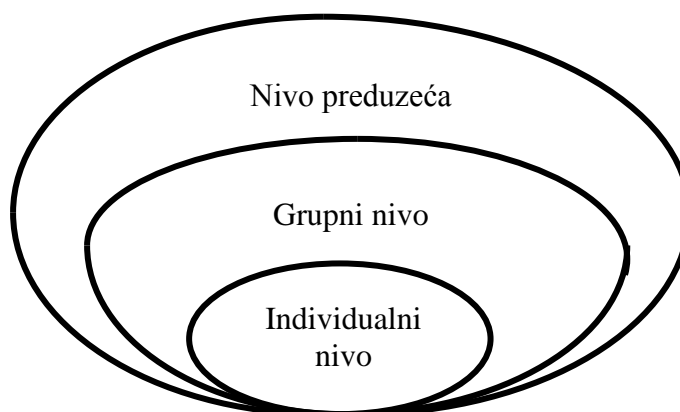
### **Nivoi menadžmenta**



*Slika 5. Veštine menadžmenta*

### **3.7 Ponašanje preduzeća**

Ponašanje preduzeća je područje organizacije preduzeća koje proučava ponašanje ljudi u preduzećima, od nivoa pojedinaca, preko radnih grupa i timova, do najšireg nivoa, kakav je preduzeće kao organizaciona celina. To znači da se ponašanje ljudi u preduzećima izučava na tri nivoa, i to: individualnom, grupnom i ukupnom nivou tj. nivou preduzeća kao organizacione celine<sup>29</sup>, što je ilustrovano slikom 6.



*Slika 6. Tri nivoa analize u ponašanju preduzeća*

---

<sup>29</sup> Petković M., Janićijević N., Milikić B.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 237



Ponašanje preduzeća uključuje izučavanje niza organizacionih koncepata i na njima zasnovanih angažovanja koja omogućavaju razumevanje ponašanja ljudi u preduzeću i promenu tih ponašanja od strane menadžera.

Ponašanje preduzeća je elektička nauka koja se oslanja na srodne bihejviorističke nauke, ali i na druge nesrodne oblasti nauke<sup>30</sup>, kao što su političke nauke, na primer.

**Znanja iz oblasti psihologije** pomažu da se razume ponašanje na individualnom nivou, pre svega, procesi individualnog učenja, motivacija, percepcija, priroda ličnosti, nivoi aspiracije, elementi satisfakcije zaposlenog, stavovi, stres i sl.

**Znanje iz sociologije**, koje svoju pažnju usmerava na pručavanje socijalnih sistema u kojima su pojedinci organizovani u grupe, pomažu da se bolje razume ponašanje zaposlenih na grupnom i organizacionom nivou: u situacijama kada rade zajedno sa drugim ljudima u grupama i timovima; kao i pojave koje prate zajednički rad ljudi, kao što su konflikti, koalicije, liderstvo, komunikacije, moć i dr., a zatim i uticaje koje ostvaruju tehnološki, organizacioni i politički procesi na ponašanje zaposlenih.

**Znanje iz socijalne psihologije** kao oblasti psihologije, koja integriše koncepte psihologije i sociologije, pomaže u oblasti merenja, razumevanja i promene stavova zaposlenih, komunikacionih modela, uticaja grupa i timova na performanse preduzeća i zadovoljstvo zaposlenih, proces donošenja odluka itd.

**Antropologija**, kao nauka koja proučava kulturu i tradiciju (običaje, folklor i druga nacionalna obeležja), svojim znanjima pomaže da se razume ponašanje na nivou preduzeća, na kojem se kreiraju kulturne vrednosti, identitet i poslovna filozofija preduzeća. Na nivou preduzeća, potrebno je razumevanje različitih kultura i razumevanje kulturoloških razlika, razlika u stavovima i ponašanju zaposlenih u različitim zemljama i različitim preduzećima.

Najzad, **političke nauke** sa svojim znanjem nude, takođe, korisne koncepte za ponašanje preduzeća, kao što su ponašanje pojedinaca i grupa u različitim političkim okruženjima. U savremenom preduzeću sve više su u upotrebi politički termini: liderstvo, konflikti, moć, autoritet i dr., koji idu u prilog autora ponašanja preduzeća, da su ona svojevrsni politički entitet. Doprinosi političkih nauka pomažu da se bolje razumeju izvori konflikata, potreba za distribucijom moći i potrebe diplomatske veštine u rešavanju problema koji nastaju u međuljudskim odnosima i radu sa ljudima u preduzeću.

Pitanje od čega zavisi ponašanje ljudi u preduzeću je polazno pitanje u pristupu njegovom ponašanju. Mnogi autori su se bavili ovim pitanjem i ponašanje ljudi u preduzećima objašnjavali na različite načine. U literaturi su prisutna tri jasno izdiferencirana i prepoznatljiva pristupa<sup>31</sup>:

- kognitivni,
- bihejvioristički i
- pristup društvenog učenja.

---

<sup>30</sup> Petković M., Janićijević N., Milikić B.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 238

<sup>31</sup> Petković M., Janićijević N., Milikić B.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 239

**Kognitivni pristup** je kongnitivne ili saznejne prirode. Istorijski posmatrano, on je najstariji pristup koji ponašanje ljudi vezuje za lične karakteristike i unutrašnje procese. Pokušava da ponašanje ljudi objasni kao odgovor preduzeća na unutrašnje podsticaje. Predpostavlja da je ponašanje ljudi ciljno orjentisano i objašnjava ga unutrašnjim procesima, kao što su: lično očekivanje, percepcija, nivoi aspiracija, stavovi i sistemi vrednosti pojedinaca. Proističe da je ponašanje ljudi isključivo njihova subjektivna stvar. Osnovna mana ovog pristupa je u tome što čoveka posmatra kao zatvoren sistem i zanemaruje interakcije sa okolinom.

**Bihevioristički pristup** istražuje objektivno ponašanje i posmatra čoveka kao otvoren sistem, koji uspostavlja interakcije sa okolinom. Prema ovom pristupu, ponašanje ljudi se oblikuje pod uticajem spoljnih faktora. Ovde se dobro uklapa čuvena rečenica roditelja nestašnog deteta "nije ono loše dete nego se druži sa lošom decom". Bihevioristički pristup sugerise zaključak da se ponašanje može predvideti i kontrolisati pomoću upravljanja promenljivom okolinom.

**Pristup društvenog učenja** je najmlađi pristup u ponašanju preduzeća. On integriše prethodna dva pristupa, na način što ponašanje čoveka objašnjava kao funkciju unutrašnjih procesa (lične karakteristike) i interakcija sa sredinom u kojoj čovek radi, tj. sa sredinom preduzeća. U tom procesu formira se ponašanje zaposlenih kao funkcija dve grupe faktora: ličnih karakteristika i karakteristika organizacione sredine. Na taj način, pristup društvenog učenja doprinosi razumevanju, predviđanju i kontroli ponašanja ljudi u sredini preduzeća. On uključuje sve varijable koje su relevantne za ljudsko ponašanje u preduzećima.

Lakšem razumevanju oblasti ponašanja preduzeća može pomoći model organizacionog ponašanja, koji predstavlja pojednostavljene realnosti. Model uključuje tri nivoa analize, veliki broj nezavisnih varijabli, koje utiču na ponašanje zaposlenih preduzeća na pojedinim nivoima, kao i zavisnih varijabli koje se javljaju kao individualne, grupne i performanse preduzeća. U tom smislu, model ponašanja preduzeća sadrži tri nivoa<sup>32</sup>:

- individualni,
- grupni i
- nivo preduzeća i

dve vrste varijabli:

- nezavisne (inputi) i
- zavisne (outputi).

Na slici 7. prokazan je model ponašanja preduzeća na kome se uočavaju pomenuti nivoi sa njihovim propratnim obeležjima u okviru zavisnih i nezavisnih varijabli<sup>33</sup>.

**Zavisne varijable** predstavljaju rezultate (outpute) kojima se teži. To je ono što preduzeće želi da postigne, što je definisano dokumentima kao što su: vizija, misija, politika, strategija, plan i dr. Vizija je da preduzeće postane lider na tržištu, misija je da

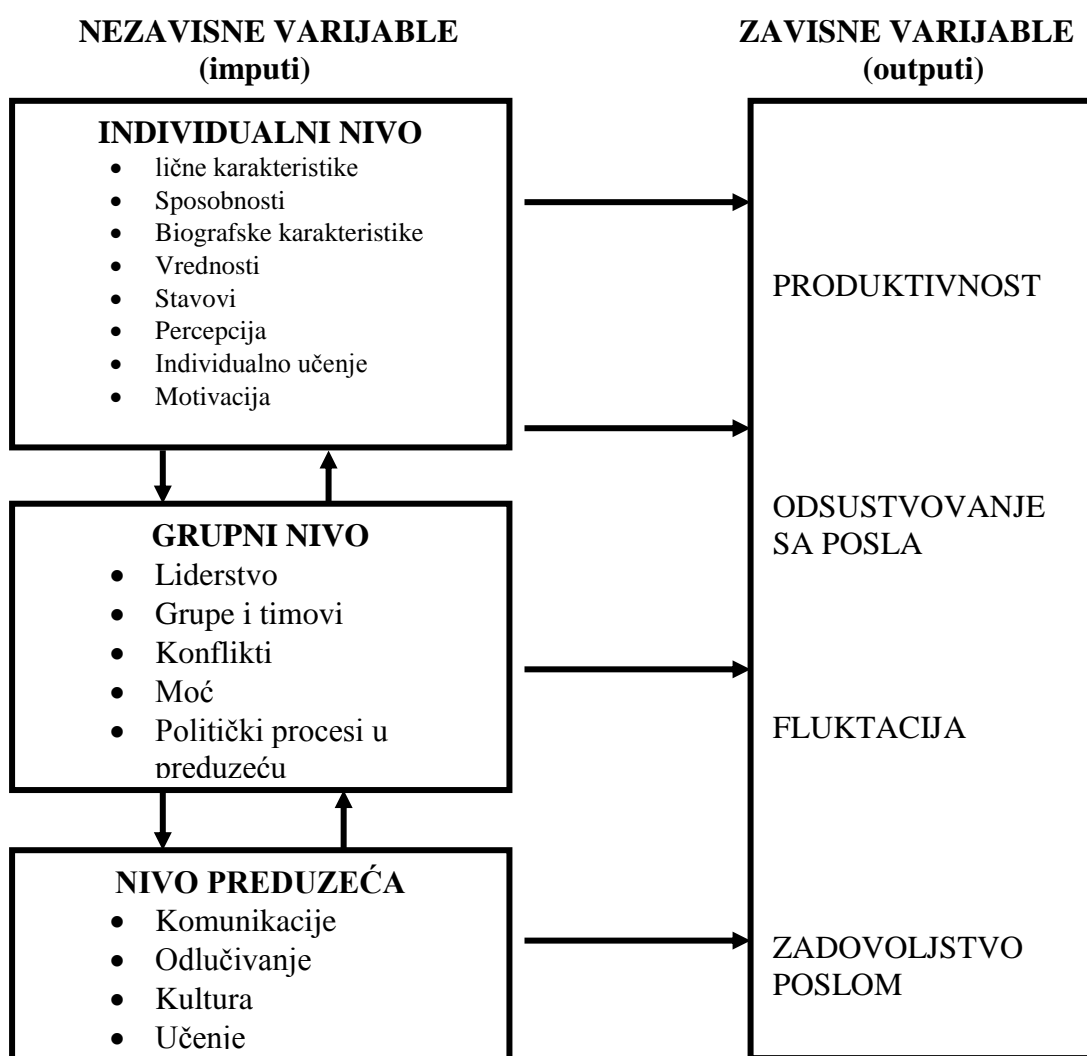
---

<sup>32</sup> Petković M., Janićijević N., Milikić B.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 240

<sup>33</sup> Petković M., Janićijević N., Milikić B.: Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 241

permanentno razvija svoju ulogu na tržištu, politika da se smanji odsustvo sa posla, strategija da se prekvalifikacijom reši višak zaposlenih, a plan da se poveća produktivnost za željenu vrednost.

*Nezavisne varijable* predstavljaju inpute koji utiču na ponašanje zaposlenih, na koje menadžeri imaju različit stepen uticaja na pojedinim nivoima. *Na individualnom nivou* ponašanje su presudne lične karakteristike pojedinaca, njegove biografske karakteristike, sposobnosti i tu su mogućnosti uticaja menadžera male. Na ovom nivou odvijaju se individualni procesi, kao što su: percepcija, individualno učenje i motivacija. *Grupni nivo*, je najznačajniji nivo u preduzeću, na kojem menadžeri mogu da postignu visoke performanse razvijajući dobre međuljudske odnose i radeći na razvoju ljudi.



*Slika 7. Model ponašanja preduzeća*

Kao što grupe predstavljaju više nego prost zbir svojih članova, tako i preduzeća predstavljaju više nego prost zbir svojih grupa. *Ključne varijable na nivou preduzeća*

*preko kojih menadžeri utiču na ponašanje zaposlenih su: karakteristike delatnosti i tehnologije, kultura, organizaciona struktura sa strukturom poslovnih procesa i njihovim prpratnim karakteristikama (nivo specijalizacije, pojava monotonije, dosade i stresa).*

Zato što ne postoji jedno najbolje rešenje ponašanja preduzeća, menadžerima se sugeriše situacioni pristup i poznavanje brojnih koncepata koji mogu pomoći da se razume ljudska priroda i ponašanje ljudi u konkretnoj situaciji. Lista konkretnih pitanja kojima se odlikuje situacioni pristup doprinosi da se bolje razume suština pristupa ponašanja preduzeća, zatim da se prepoznaju faktori koji utiču na ponašanje ljudi u preduzeću i najzad, da se sagleda predmet izučavanja ponašanja preduzeća kao posebne naučne oblasti, koja je zadnje dve decenije u velikom usponu.

### **3.8 Promene preduzeća**

Proces prilagođavanja preduzeća promenljivoj okolini podrazumeva uvođenje promena u preduzeća, promena koje se odvijaju u raznim oblastima poslovanja i omogućavaju preduzeću da opstane u stalno promenljivom i turbulentnom okruženju.

Savremeni svet živi i radi u vremenu velikih i brzih promena. Promene su bitna oznaka vremena u kome delujemo i brzog napretka u skoro svim oblastima života i rada. Svet biznisa se takođe nalazi u okolini koja se neprekidno menja. Brze i velike promene u okolini nastaju, pre svega, pod uticajem savremenog naučno-tehnološkog progressa.

*Rezultati naučno-tehnološkog progressa u informatici, energetici, materijalima, novim tehnologijama, komunikacijama i drugim oblastima, donose promene koje direktno utiču na svako preduzeće. Više se ne može govoriti o dužem poslovanju u stabilnim uslovima, već samo o poslovanju u uslovima stalnih promena, odnosno o turbulentnoj okolini. Promene su osnov opstanka i razvoja svih društvenih i poslovnih sistema. Zbog toga je upravljanje promenama veoma značajna disciplina, koja je neophodna za sadašnje i buduće upravljanje različitim preduzećima.*

Koncept upravljanja promenama podrazumeva da se sagledavaju i analiziraju sve promene u okolini koje očekuje preduzeće i da, shodno tome, preduzeće izvrši promene u načinu organizovanja, strategiji, politici, korišćenju resursa i dr., kako bi se na najbolji način prilagodilo nastupajućim promenama. Koncept upravljanja promenama podrazumeva da se uočavaju i uvode promene u organizacionoj strukturi, proizvodnoj i tržišnoj strategiji, strategiji razvoja, načinu upravljanja, korišćenju kadrovskih i drugih resursa, uvođenju i korišćenju znanja, obučavanju ljudi i dr.<sup>34</sup>.

Promene se vezuju za nove ili izmenjene uslove poslovanja, nova događanja u preduzeću ili okolini, krizne i slične situacije, nove mogućnosti funkcionisanja i razvoja preduzeća, nove resurse, inovacije i dr. Na osnovu toga, može se reći da postoje mnogobrojni i veoma različiti izvori promena.

---

<sup>34</sup> Jovanović P.: Upravljanje promenama, Yumpa, Beograd, 2006, str. 5

U opštem smislu izvori promena se mogu podeliti u dve osnovne grupe. To su unutrašnji i spoljašnji izvori promena<sup>35</sup>.

Osnovni **unutrašnji izvori promena** vezani su za potrebu i odluku da preduzeće krene u razvoj. Odlučivanje o rastu i razvoju preduzeća donosi raznovrsne promene u preduzeću kao što su: *razvoj i uvođenje novih proizvoda, uvođenje nove tehnologije, proširenje proizvodnje i ulaganje u nove kapacitete, osvajanje novih tržišta itd.* Unutrašnje izvore promena preduzeće može delimično ili potpuno da kontroliše.

Za razliku od unutrašnjih, **spoljašnje izvore promena** preduzeće ne može da kontroliše. Ovih izvora ima dosta i najznačajniji su: ekonomski, društveni i politički.

*Ekonomski izvori* promena obuhvataju, pre svega, promene vezane za tržište, konkurenciju i tehnološke promene.

*Društveni izvori* promena obuhvataju različite organizovane grupe u društvu koje utiču na ponašanje proizvođača vezano za reklamu i prodaju proizvoda, očuvanje resursa, smanjenje zagađenosti i zaštitu čovekove okoline i dr.

*Politički izvori* promena uslovljavaju promene vezane za međudržavne odnose, fiskalnu i monetarnu politiku, razne zakone i propise, mere spoljne politike itd.

Kao što postoje različiti izvori promena, tako se može reći da postoje i različite vrste promena, koje potiču iz različitih izvora i na različite načine utiču na sadašnje i buduće poslovanje preduzeća. U teoriji menadžmenta pominju se i prikazuju mnogobrojne klasifikacije promena.

Može se reći da je osnovna podela na *planirane* i *neplanirane* promene<sup>36</sup>.

**Planirane promene** nastaju tako što samo preduzeće uočava neophodnost promena i planira i uvodi određene promene. *Planirane promene najčešće nastaju tako što preduzeće analizira svoje stanje i stanje u okolini, identifikuje potrebe za promenama i planira njihovo uvođenje.* U nekim situacijama preduzeće nastoji da ostvari neke razvojne ciljeve i planira i uvodi određene promene (u proizvodnom programu, tehnologiji, organizacionoj strukturi, kadrovima, procesima itd.), da bi ostvarilo razvojne ciljeve.

*Planirane promene najčešće nastaju kada preduzeće počne da ostvaruje slabije rezultate i kada je neophodno da se prilagodi promenama u okolini da bi dalje pozitivno poslovalo.* To su očekivane promene koje se primenjuju i izvode svesno, planski da bi se preduzeće prilagodilo okolini i dostiglo neke svoje ciljeve.

Nasuprot planiranim, **neplanirane promene** su iznenadne promene koje se javljaju neočekivano, najčešće kao rezultat iznenadnih potresa i problema u preduzeću ili velikih

---

<sup>35</sup> Jovanović P.: Upravljanje promenama, Yumpa, Beograd, 2006, str. 7

<sup>36</sup> Jovanović P.: Upravljanje promenama, Yumpa, Beograd, 2006, str. 8

i brzih promena u okolini. Preduzeće nema vremena da planira promene, već mora odmah da reaguje i da uvodi određene promene kako ne bi došlo u tešku situaciju. *Neplanirane promene obično nastaju kada se preduzeće pravovremeno ne prilagodi promenama u okolini i kada ove promene u okolini izvrše veliki uticaj na poslovanje preduzeća i dovode ga pred velikiproblem, koji se samo brzim uvođenjem promena mogu rešiti.*

Pored navedene podele, veoma je značajna i podela na *evolutivne* i *revolucionarne* promene.

***Evolutivne promene*** su postepene promene koje znače kontinuirano usavršavanje i poboljšanje stanja preduzeća. *Evolutivne promene se izvode planski i postepeno, kroz niz inkrementalnih koraka koji čine kontinuirani proces usavršavanja postojećeg stanja preduzeća.*

***Revolucionarne promene*** se izvode skokovito i naglo i donose rušenje postojećeg stanja. *Ove promene donose potrese u preduzeću i one menjaju sve: strukturu, strategiju, vođstvo, kulturu itd. Preduzeće se nalazi pred velikim problemima i može da preživi samo ako menja: viziju, misiju, ciljeve, strategiju, strukturu, procese i dr. Revolucionarne promene se izvode naglo i skokovito i one donose ogromne promene u preduzeću ili samog preduzeća koje bi trebalo da obezbede opstanak preduzeća.*

Postoji i podela promena preduzeća prema posledicama, odnosno implikacijama koje ima na pojedine svoje dimenzije i, preko njih na prateće performanse. Polazeći od ovog kriterijuma, podela promena preduzeća može biti na inkrementalne ili adaptivne i radikalne ili generativne<sup>37</sup>.

***Inkrementalne ili adaptivne*** promene preduzeća su one promene koje se izvode u okviru postojećeg bazičnog modela organizacije i usresređene su samo na neke njene elemente. *One imaju karakter malih promena ili finog podešavanja preduzeća, sa ciljem da se preduzeće adaptira promenama u sredini.*Ove promene ne izazivaju veću pometnju i potrese u preduzeću.

*Adaptivne promene su razvojne promene.* One prate rast i razvoj preduzeća. U skladu sa strategijom rasta i razvoja preduzeća, adaptivne promene obezbeđuju razvoj njegove organizacije. U organizacionoj praksi preduzeća ove promene se uvode pomoću programa ***razvoja preduzeća***, koji uključuje primenu određenih tehnika, koje se usmeravaju na određene elemente njegove organizacije (redizajn radnih mesta, uključivanje zaposlenih u donošenje odluka i sl.) ili na određene organizacione nivoe (individualni, grupni, nivo preduzeća).

Međutim, u *relativnodugim periodima evolucije preduzeća u kojima se ostvaruje njegov stabilan rast i razvoj vrlo često dolazi do pojave krize, čije rešavanje zahtevaa radikalne promeneprocasa, proizvodnog programa, strategije, menadžmenta i sveukupne organizacije preduzeća.* Pokazalo se da relativno dug period organizacione stabilnosti preduzeća slabi njegovu fleksibilnost i smanjuje mu sposobnost za učenje i prihvatanje promena. Sa ovim problemom suočavaju se u svojoj praksi pre svega preduzeća u

---

<sup>37</sup> Petković M.: Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 367



*kojima su unutrašnje snage za očuvanje dostignute stabilnosti i uspešnosti ili postojećeg dugogodišnjeg načina ponašanja veoma jake.*

*Krizna stanja preduzeća, koja se jasno ispoljavaju padom njegovih performansi, ne mogu se rešiti procesom adaptacije. Potrebna su nova znanja i sposobnosti vođstva da bi se napravio zaokret u prisutnoj praksi. Nisu dovoljne parcijalne intervencije u okviru postojećeg modela organizacije, već je neophodno zameniti sam model. Potrebno je kreirati novi model koji će podržati novu strategiju preduzeća. Drugim rečima, umesto **adaptacije** potrebna je **transformacija**.*

***Transformacija preduzeća** je njegova radikalna ili generativna promena. Ona podrazumeva intervencije u svim elementima preduzeća. To je velika i sveobuhvatna promena koja zadire kako u širinu tako i dubinu njegove organizacije. Najpre se radikalno menja strategija (vizija, misija i opšti cilj) kao način na koji preduzeće održava i osnažuje svoju konkurentnost, a zatim nova strategija generiše promenu njegove organizacije. Postojeći model organizacione struktura se zamenjuje novim, kreira se novi obrazac kulture, razvijaju se nove norme ponašanja zaposlenih, redefinišu se poslovni procesi. Dolazi do prekida uhodane prakse i uspostavljanja nove prakse. Zato se radikalne i sveobuhvatne promene često nazivaju diskontinuelne.*

*Kod adaptivnih promena koje imaju karakter razvojnih, radikalne promene su rizičan poduhvat. Teško je unapred predvideti njihov tok. Rezultati mogu biti bolji, ali i lošiji od prethodnih, pa zato većina lidera odlaže ovu vrstu promena, sve dok ih kriza, najčešće finansijska, ne primora na drastične mere. **Kao dubinske i sveobuhvatne radikalne promene preduzeća se uvode pomoću radikalnih programa koji se razlikuju od programa organizacionog razvoja.***

***Upravljanje promenama** je novi koncept u savremenom menadžmentu koji respektuje činjenicu da su danas brze promene specifična oznaka vremena u kome živimo i da preduzeće ne može efikasno da posluje i da se razvija, ako ne ide u korak sa promenama i ako ih ne koristi. Brzo reagovanje na promene i prilagođavanje promenama je osnov uspešnog upravljanja preduzećem.*

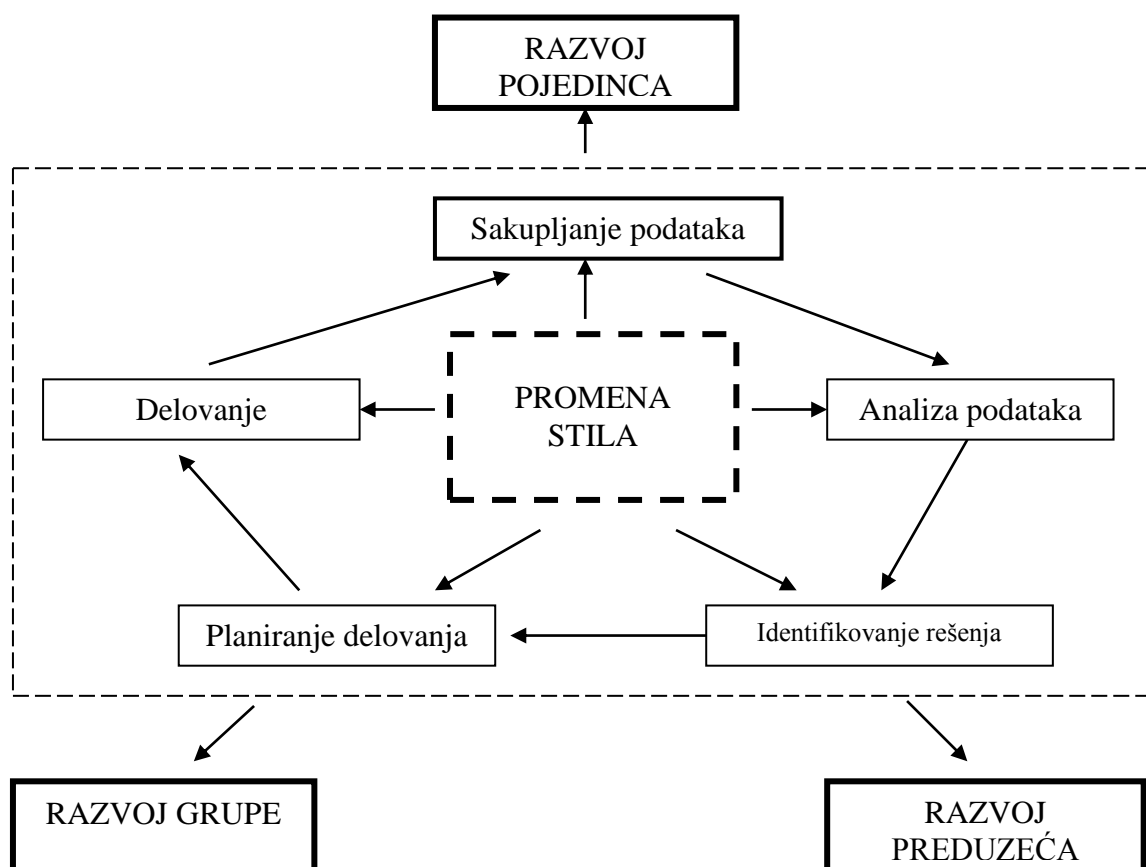
*Koncept upravljanja promenama podrazumeva da se uočavaju i uvode promene u organizacionoj strukturi preduzeća, proizvodnoj i tržišnoj strategiji preduzeća, strategiji razvoja preduzeća, načinu upravljanja, korišćenju kadrovskih i drugih resursa, uvođenju i korišćenju znanja, obučavanju ljudi i dr.*

*Koncept upravljanja promenama zahteva takođe da se sagledaju i analiziraju sve promene u okolini koje očekuju preduzeće i da, shodno tome, preduzeće izvrši promene u svojoj organizaciji, strategiji, politici, korišćenju resursa i dr., kako bi se na najbolji mogući način prilagodilo nastupajućim promenama.*

*U teoriji i praksi menadžmenta razrađuju se i primenjuju različiti koncepti i pristupi upravljanja promenama u preduzeću. Svi oni se svode na određene konkretne modele, koji se iz praktičnih razloga mogu podeliti na specijalne i opšte modele. Najpoznatiji modeli iz specijalne grupe modela su: Lewinov model, Koterov model, Model upravljanja promenama 7S, a iz grupe opštih modela: Lewinov trofazni model,*

Bechar-d-ov model, Beer-ov model kritičnog puta i kontigencijski pristup upravljanju promenama.

Svi napred navedeni modeli predstavljaju u najvećoj meri, teorijsko-metodološke procedure koje zahtevaju odgovarajuća prilagođavanja u praktičnoj primeni. Imajući ovo u vidu, *mi ćemo* ovde posebno predstaviti jedan, po *našem mišljenju*, najprikladniji model *opšte primene* za rešavanje problema u upravljanju promenama. To je model koji se može koristiti za istraživanje, dijagnostikovanje i implementaciju rešenja u upravljanju promenama kao i kod sveobuhvatnog pristupa promenama preduzeća i on obuhvata, kako se sa slike 8. vidi, sledeće faze u upravljanju promenama <sup>38</sup>:



Slika 8 . Opšti model rešavanja problema u upravljanju promenama

- **Prikupljanje podataka** - koje obuhvata potrebna istraživanja i utvrđivanje performansi.
- **Analiziranje podataka** - gde se dijagnostifikuju uzroci promena, važnost promena i ciljevi promena.
- **Identifikacija rešenja** - gde se pronalaze potrebna angažovanja koja će se preduzeti, menjaju poslovi i modifikuje politika i strategija i uvode nove metode i tehnike.
- **Planiranje delovanja** - gde se određuje potrebno vreme, određuju ljudski resursi i dodeljuje budžet za ostvarivanje željene promene.

<sup>38</sup> Jovanović P.: Upravljanje promenama, Yumpa, Beograd, 2006, str. 27



- **Delovanje**– u okviru koga se obavlja realizacija željenog rešenja promene.
- **Praćenje i kontrola obavljanja** - Gde se vrši praćenje i kontrola realizacije planirane promene.

*Navedeni opšti model, kao što se vidi, sadrži skup angažovanja koja treba preduzeti pri implementaciji određenih rešenja, pa se može primeniti i kod upravljanja promenama, odnosno upravljanja projektima promena, kao i kod rešavanja sličnih problema u preduzeću.*

### **3.9 Procesna orijentacija i procesni paradoks preduzeća**

#### **3.9.1 Procesna perspektiva preduzeća**

Poslednjih tridesetak godina postoji zatrpanost ponudom inostrane i domaće literature, iz domena organizacije preduzeća, koja ukazuje na potrebu lociranja pažnje preduzeća na procese. Mnogi istraživači podržavaju teorijske postavke američkog gurua za unapređenje procesa u poslovanju preduzeća, Džejmisa Haringtona koji smatra da u svakom preduzeću presudnu ulogu u postizanju uspeha imaju procesi<sup>39</sup>.

Usmeravanje pažnje organizovanja preduzeća na procese znači skretanje njihove pažnje sa rezultata poslovanja na lance angažovanja koji doprinose ostvarivanju rezultata poslovanja. I poznati švedski stručnjak za procese Olof Rentzhog došao je do saznanja, na osnovu trogodišnjeg proučavanja organizovanja kompanija u Švedskoj i SAD, da rezultati poslovanja preduzeća prevashodno zavise od kvaliteta njihovih procesa. A to praktično znači, da *"sve dok u preduzeću postoje varijante procesa za ostvarivanje rezultata njihovog poslovanja i rezultati poslovanja će mu varirati"*.

*Procesna perspektiva preduzeća znači usmeravanje pažnje preduzeća na razvoj poslovnih procesa i sistema organizacionog ponašanja, pa tek onda na organizacionu strukturu.* Procesna perspektiva organizacionih promena se, zbog toga, sastoji od niza koncepata koji se mogu podeliti u dva prisutna teorijska pravca koji usmeravaju pažnju na dve vrste promena poslovnih procesa: *kontinualne* i *diskontinualne*<sup>40</sup>. **Kontinualne promene poslovnih procesa** ostvaruju se u okviru upravljanja ukupnim kvalitetom preduzeća, dok **sediskontinualne promene** ostvaruju u reinženjeringu poslovnih procesa, kao radikalnog koncepta u okviru organizacionih promena u preduzeću.

*Procesna perspektiva organizacionih promena preduzeća proistekla je iz procesne perspektive preduzeća, koja sve više dobija na značaju. Ona tretira preduzeća kao mrežu poslovnih procesa.*

Poslovni procesi su došli u žižu pažnje onda kada je postalo jasno da je glavni izvor konkurentске prednosti preduzeća njegova kompetentnost u kreiranju dodatne vrednosti za potrošača. Zarazumevanje važnosti poslovnih procesa, po mišljenju mnogih, bitna su tri ključna elementa: *konkurentska prednost, kompetentnost i dodatna vrednost*.

---

<sup>39</sup> **Luburić R.:** Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 111

<sup>40</sup> **Luburić R.:** Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 112

Opstanak i razvoj preduzeća je moguć samo ukoliko je ono sposobno da stekne i održi konkurentsku prednost na tržištu. Izvor konkurentske prednosti jeste dodatna vrednost za potrošača, odnosno kupca, koju nosi sa sobom proizvod ili usluga. Preduzeće preuzima iz okruženja inpute, kroz proces proizvodnje ili prodaje dodaje im vrednost i zatim plasira na tržište.

Preduzeće koje dodaje najveću vrednost proizvodu ili usluzi ima konkurentsku prednost. Dodavanje vrednosti za potrošača zahteva određene kompetencije ili sposobnosti. Izvor dodatne vrednosti su kompetencije i resursi preduzeća. Ono je bolje od svojih konkurenata zato što nešto može i ume da uradi bolje i brže nego njegovi konkurenti. To praktično znači da izvor konkurentske prednosti preduzeća leži u njegovim procesima pomoću kojih inpute transformiše u outpute.

*Smatra se, dakle, da preduzeće stiče konkurentsku prednost onda kada ume bolje: da kvalitetnije pogodi potrebe potrošača, da kvalitetnije dizajnira proizvod, da brže i kvalitetnije proizvede proizvod ili uslugu uz manje troškove, kada ume bolje da reklamira ili prodaje svoje proizvode ili usluge, da se kvalitetnije određuje prema svom okruženju.*

Da bi bila sposobna da izgrađuju superiorne poslovne procese, preduzeća se, prvo, moraju osposobiti da svoju unutrašnjost posmatraju iz perspektive procesa, pa tek onda organizacione strukture. Ovaj pristup je zbog toga dao veliki podstrek mnogim preduzećima da svoje organizovanje i funkcionisanje posmatraju iz ugla poslovnih procesa. *On se zbog toga dosad manifestovao u oblasti organizacionih promena preduzeća kroz posebne stilove: **upravljanje kvalitetom (QM)**, **totalno upravljanje kvalitetom (TQM)** i **reinženjering poslovnih procesa (BPR)**.*

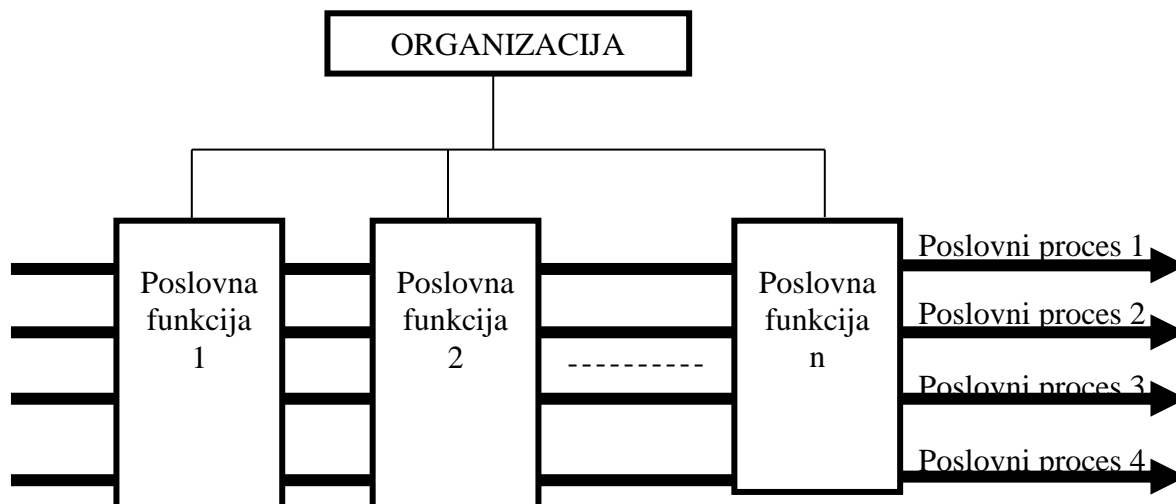
Posmatranje preduzeća kroz poslovne procese nije jednostavno. Naviknuta na dugogodišnju praksu da sebe posmatraju i analiziraju kroz funkcionalnu organizacionu strukturu, teško se navikavaju na procesno organizovanje i posmatranje svoje unutrašnjosti. U ovom trenutku je rasprostranjeno ubeđenje da poslovni proces protiče kroz više organizacionih jedinica, kao posebnih poslovnih funkcija. O njima se najčešće razmišlja kao o horizontalnim tokovima kroz vertikalne "funkcionalne silose" što se vidi sa prikaza na slici 9.

Korake iz jednog poslovnog procesa izvode zaposleni iz više organizacionih jedinica kao poslovnih funkcija. Organizaciona jedinica ili poslovna funkcija prodaje je jedno, a poslovni proces prodaje je nešto sasvim drugo. Angažovanja na procesu prodaje obavljaju pored prodavaca iz organizacione jedinice prodaja, još i računovođe iz organizacione jedinice računovodstvo, magacioneri organizacione jedinice logistika, vozači koji isporučuju robu iz organizacione jedinice transport itd. Ako su pogrešno *shvaćeni i identifikovani*, poslovni procesi su *pogrešna meta promena*, čime će se izazvati veliki problemi.

*Pojam "proces" se često koristi u svakodnevnom govoru, ali je vrlo malo onih koji bi mogli da ga baš precizno definišu. On je veoma značajan fenomen u procesnom organizovanju preduzeća, pa je njegovom sagledavanju potrebno posvetiti posebnu*

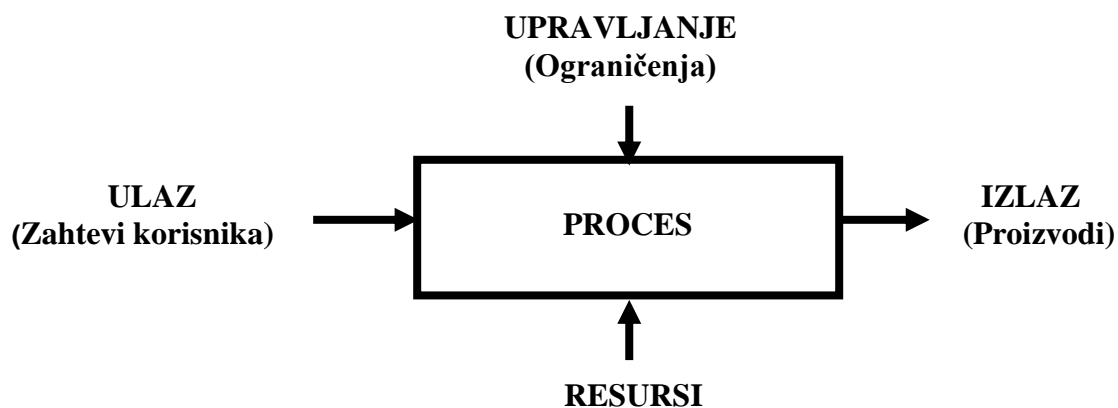
pažnju. Ako se tako ne postupi, onda je to značajan izvor prisustva niza grešaka u ostvarivanju procesnog organizovanja.

Prema standardima ISO 9000, proces je skup međusobno povezanih i međusono delujućih angažovanja koji pretvara ulazne elemente u izlazne. Svakako, to podrazumeva utrošak određenih sredstava i poštovanje odgovarajućih pravila. Na slici 10 je data grafička interpretacija pojma proces koga podrazumevaju navedeni standardi.



Slik 9 Procesna perspektiva preduzeća

Očigledno je da poslovni proces predstavlja skup međusobno povezanih angažovanja iniciranih nekim događajem koji ostvaruju određeni output za potrošača<sup>41</sup>. U iznetoj definiciji nalazi se nekoliko bitnih određenja za razumevanje procesa.



Slika 10 Model procesa

<sup>41</sup> Janićijević N.: Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 188

**Prvo**, procesi postizu određeni rezultat odnosno output. Dakle, da bi se neki skup angažovanja tretirao kao proces on mora imati jasno određeni rezultat. Mora da bude moguće odrediti tačno koliko je tog rezultata ili outputa ostvareno u određenom vremenskom periodu.

**Drugo**, svaki proces ima svog korisnika ili potrošača. Važno je da se ima u vidu da korisnik, odnosno potrošač procesa može biti kako interni, tako i eksterni. Na primer, kupac je korisnik poslovnog procesa servisiranja neispravnih vozila jednog proizvođača automobila, ali je u tom istom preduzeću proizvodni pogon korisnik procesa treninga zaposlenih, ukoliko zaposleni iz pogona idu na taj trening.

**Treće**, proces osim svog kraja, outputa, ima i svoj početak. Početak procesa je uvek izazvan nekim događajem. Taj događaj može da bude eksterne ili interne prirode ali, mora da bude moguće angažovanje procesa pratiti unazad, sve do tog jednog početnog događaja koji važi za početak.

**I na kraju**, procesi imaju svoje korake koji su odgovarajuća angažovanja koja učestvuju u njemu. Ona predstavljaju jedan zaokruženi radni zadatak ili posao koji se obavlja od jedne osobe, tima ili veće organizacione jedinice. Prema tome, *proces predstavlja skup međusobno povezanih angažovanja.*

### **3.9.2 Procesno organizovanje preduzeća**

Procesno organizovanje je, po mišljenju mnogih, program radikalnih promena preduzeća. Zasniva se na konceptu kvaliteta koji se afirmisao u japanskom menadžmentu i predstavlja "tajnu japanskog privrednog čuda". Pojava visokokvalitetne japanske ponude na svetskom tržištu, početkom 70-tih godina prošlog veka, izazvala je pravu revoluciju kvaliteta. Ovaj pojavu je pokrenula talas radikalnih promena i angažovanja menadžera na kreiranju nove tehnologije promena koja će poboljšati kvalitet proizvoda, usluga i poslovnih procesa. Japansko iskustvo je ukazivalo na čvrstu vezu između kvaliteta i ponašanja zaposlenih. To je bila jasna poruka menadžerima da se koncept kvaliteta oslanja na bihevioristički pristup menadžmentu i da težište njihovih angažovanja treba da bude na oblikovanju ponašanja zaposlenih. *Japansko, a zatim i iskustvo mnogih uspešnih američkih i evropskih preduzeća, pokazala su da je procesno organizovanje u stvari program stvaranja nove organizacione kulture.*

*Mogućnost ostvarivanja brzih početnih rezultata koji se ogledaju u povećanju produktivnosti rada, sniženju troškova i povećanju profita uticali su kod uspešnih preduzeća na stvaranje velike popularnosti procesnog organizovanja tokom 80-tih godina, a sa pojavom i reinženjeringa poslovnih procesa formiran je izazov da ih primenjuju kao jedinstven program radikalnih promena.*

Smatra se da je procesno organizovanje "organizaciona strategija preduzeća posvećena zadovoljstvu kupca tako što razvija tehnike koje omogućavaju upravljanje nivoom kvaliteta proizvoda, usluga i preduzeća. To je dobro utemeljen aspekt kulture preduzeća - način života koji odražava sveopštu brigu za poboljšanje kvaliteta u svemu što se radi". A to se postiže kreiranjem *efikasnog modela organizacije i ponašanja preduzeća*

koji treba da obezbedi postojanost preduzeća u stvaranju korisnika, proizvodnji proizvoda i usluga po želji korisnika i sredinu u kojoj će zaposleni biti zadovoljni i posvećeni.

Usmeravanje zaposlenih u preduzeću i menadžmenta da razmišlja o produktivnosti i poboljšanju kvaliteta doprinelo je učvršćivanju nove kulture preduzeća u kojoj su učenje i inoviranje postali način života i rada. Stvorena je drugačija poslovna filozofija u kojoj se manje govori o "željama", a mnogo više o "putevima". Orjentacija je na stvaranju sistema poslovanja preduzeća u kojem ideja o produktivnosti i kvalitetu treba da prožima sve delove i zaokuplja svakog člana preduzeća. Ovim prožimanjem stiče se zajednički duh preduzeća, koji se naziva *kuturom njegovog ponašanja*. U kulturi ponašanja preduzeća koja *podržava učenje, inovacije i promene* zaposleni i menadžment kvalitet vide, ne kao problem, nego, kao strategiju da se poveća tržišno učešće.

*U naprednoj praksi je razvijen značajan broj tehnika za uvođenje sistema kvaliteta, ali je suština u tome da do promene neće doći ukoliko se ne odbace stare i prihvate nove pretpostavke koje respektuju uslove poslovanja, podržavaju kvalitet i osnažuju brigu menadžmenta i zaposlenih za kvalitet proizvoda i usluga<sup>42</sup>.*

Kultura preduzeća koja u osnovi podržava sistem kvaliteta zasniva se na sledećim pretpostavkama: *o kvalitetu, o ljudima, o organizaciji i o menadžmentu*.

***Pretpostavke o kvalitetu*** zasnivaju se na činjenici da su troškovi lošeg kvaliteta mnogo veći nego troškovi razvijenog procesa koji obezbeđuje kvalitetne proizvode ili usluge. Ova jednostavna filozofija je fundamentalna primesa koncepta kvaliteta. *Menadžment preduzeća koji nastoji da održi niske troškove žrtvujući kvalitet, nema perspektivu*. Pretpostavka o kvalitetu obezbeđuje dugoročan opstanak preduzeća.

***Pretpostavka o ljudima*** zasniva se na onim učenjima o ljudskoj prirodi koja čoveka vide kao misleće i stvaralačko biće. Postoje tvrdnje da ljudsko biće pokazuje instiktivni nagon ka preciznosti, lepoti i savršenstvu. Kada nije sputan ekonomijom, ovaj nagon je kroz vekove stvarao umetničko blago. Zbog toga se od mnogih istraživača ovog fenomena sugeriše menadžerima preduzeća strategija koja, umesto pretnje i kazne, afirmiše inicijativu, učenje i promene.

***Pretpostavka o organizaciji preduzeća*** zasniva se na konceptu preduzeća kao sistema međufunkcionalnih timova, sa otvorenim granicama, interakcijama unutar sistema, ali i eksterno: potencijalnim i postojećim korisnicima, dobavljačima, prodavcima, serviserima, konkurencijom i dr. Koncept kvaliteta korespondira sa konceptom mrežne organizacije preduzeća, koja ima visoke zahteve prema preduzećima koja perferiraju članstvo u mreži.

***Pretpostavka o menadžmentu*** zasniva se na čvrstoj vezi između kvaliteta i posvećenosti menadžera ideji kvaliteta. Kvalitet se smatra najvažnijom odgovornošću top menadžmenta. Pretpostavke o kvalitetu, ljudima i organizaciji preduzeća moraju biti uključene u vrednosni sistem i mentalnu mapu menadžera. Pored posebne organizacione

---

<sup>42</sup> Petković M.: Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 405

jedinice koja se bavi sistemom kvaliteta, potrebna je i vernost samih menadžera ideji o menadžmentu kvaliteta (QM) i totalnom menadžmentu kvaliteta (TQM).

*Uobičajeni proces ostvarivanja procesnog organizovanja preduzeća **iskristalisan u naprednim preduzećima razvijene svetske privrede** obuhvata sledeće četiri faze<sup>43</sup>:*

**Selekcija procesa.** Prva faza jeste identifikovanje procesa koji treba da se uspostave. Da bi bilo moguće obavljanje selekcije, prethodno je neophodno identifikovati procese i njihove korisnike. Procesni se uvek identifikuju iz ugla korisnika i zbog toga se postavljaju sledeća pitanja:

- *Koji proizvodi ili usluge čine rezultat procesa?* Svako u preduzeću treba da se zapita šta je zapravo rezultat njegovog angažovanja ili procesa u kome učestvuje. To je obično očigledno u obavljanju proizvodnje, ali nije lako uočljivo u administraciji.
- *Ko su korisnici proizvoda ili usluga (oni mogu biti interni i eksterni)?* Svako u preduzeću mora biti svestan da on radi za nekog korisnika i da je njegova misija, odnosno uloga da zadovoljava potrebe tog korisnika. Da bi se ta svest postigla, potrebno je da svako u preduzeću zapita sebe: ko su moji korisnici?
- *Šta je zapravo korisnicima potrebno?* Svako u preduzeću mora da se zapita da li svojim proizvodom ili uslugom zadovoljava ono što je korisniku tih proizvoda ili usluga potrebno. Da bi to bilo moguće, svako u preduzeću mora prvo da zna šta je njegovim korisnicima potrebno?
- *Kako se to može meriti?* Prilagođavanje potrebama korisnika nije praktično izvodljivo ako se te potrebe ne mogu izraziti kroz neke kvantifikovane karakteristike proizvoda ili usluge u smislu kvaliteta, vremena, troškova itd..
- *Koji su kritični procesi čijim unapređenjem možemo zadovoljiti potrebe korisnika procesa?*

Nakon što su identifikovani procesi i njihovi korisnici, vrši se **selekcija procesa** koji treba da budu unapređeni. Uobičajeno je da se ostvari *selekcionisanje procesa u kojima ima najviše problema i/ili čijim se unapređenjem kreira najveća dodatna vrednost za korisnika.*

**Evaluacija procesa.** U ovoj fazi procesnog organizovanja preduzeća vrši se analiziranje i ocenjivanje *selekcionisanih procesa sa aspekta performansi koje pružaju korisnicima.* Za svaki izabrani proces crta se njegova šema koja pokazuje njegov tok i sastavne korake. Istražuju se uzroci i simptomi problema i vrše merenja performansi. Performanse procesa se najčešće mere u vrednostima: kvalitet, vremenski ciklus procesa, produktivnost, dodatna vrednost.

**Standardizacija procesa.** Ona se vrši tako što se konkretni proces transformiše u standardnu procedure, tako da se svaki sledeći put proces odvija na propisani način. Da bi se to ostvarilo, vrši se angažovanje slično angažovanju rešavanja problem, samo što se umesto prve faze planiranja, sada obavlja standardizacija. Prema tome, standardizacija procesa obuhvata:

---

<sup>43</sup> Janićijević N.: Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 195



- Standardizaciju: obrada procesa kroz njegovu transformaciju u proceduru i promociju procedure,
- Delovanje: treniranje zaposlenih da rade po proceduri,
- Provera: merenje performansi procesa,
- Sprovođenje: angažovanje da bi se smanjila varijabilnost procesa i eliminisalo svako odstupanje od propisane procedure.

**Unapređenje procesa.** U ovoj poslednjoj fazi obavlja se kontinualno unapređenje standardizovanih procesa. Svaki proces se prati, mere njegove performanse i vrši stalno rešavanje i otklanjanje problema u njemu, čim se oni pojave. Svaki put kada se izvrši unapređenje procesa, obavlja se njegovo ponovno standardizovanje.

### **3.9.3 Reinženjering poslovnih procesa preduzeća**

Reinženjering poslovnih procesa preduzeća je program radikalnih promena u preduzeću. Bazira se na konceptu procesne orijentacije menadžmenta, prema kojem se konkurentska sposobnost preduzeća kreira kroz superiorne poslovne procese. Naime, poslovna angažovanja u preduzeću se uvek obavljaju kroz određene poslovne procese. Poslovni procesi mogu biti nepotrebno ispresecani, nekompletni, zagušeni i slično. To ih čini neefikasnim i skupim, a preduzeće sa takvim procesima postaje nekonkurentno u odnosu na druga u kojima su poslovni procesi uređeni na adekvatan način. *Težište procesne orijentacije u menadžmentu je na dizajniranju poslovnih procesa, tako da se putem naprednog dizajniranja procesa postigne konkurentska prednost.*

Već smo rekli, da se proces u odgovarajućoj, danas raspoloživoj, stručnoj literaturi najčešće definiše kao skup poslovnih angažovanja u kojima se koriste različite vrste inputa da bi se kreirao output, koji predstavlja određenu vrednost za potrošače. U preduzeću se obavlja mnoštvo različitih procesa, ali svi oni nemaju podjednak značaj za konkurentsku prednost preduzeća. Proces koji imaju kritičan značaj za konkurentsku prednost su *osnovni ili ključni* procesi. To su procesi u kojima se obavljaju angažovanja ili poslovi koji obezbeđuju dodatnu vrednost kupcu, tako što se poboljšavaju usluge, unapređuje kvalitet i smanjuju izdaci.

Danas važeći koncept procesne orijentacije preduzeća i reinženjering, kao program radikalnih promena naprednog preduzeća zasnovan na procesnoj orijentaciji, uvedeni su u primenu početkom 90-tih godina prošlog veka, i označili su revoluciju u menadžmentu promenama na kraju 20-tog veka. Koncept procesne orijentacije preduzeća predstavlja menadžerski pristup koji se zasniva na sistemu izbegavanja grešaka, umesto da se naknadno otklanjaju posledice, a reinženjering procesa je menadžerska tehnologija za sprovođenje *radikalnih promena u preduzeću kroz radikalnu intervenciju na poslovnim procesima.*

U načelu, procesni pristup organizovanja preduzeća je napustio tradicionalni model organizovanja preduzeća po funkcijama u kojem su procesi isprekidani tako što su poslovi koji čine jedinstvo procesa (početak i kraj posla) odvojeni u specijalizovane jedinice i kreira novi model naprednog preduzeća, kao mrežu poslovnih procesa. Kada dođe do pada performansi preduzeća sa procesnom organizacijom, greške treba tražiti u



dizajnu poslovnih procesa, a ne u prisutnom modelu organizacione strukture. *Da bi se to postiglo, zagovarači procesnog organizovana preduzeća i reinženjeringa poslovnih procesa, sugerišu menadžerima preduzeća proces **projektovanja organizacije procesa "od nule"***<sup>44</sup>.

*Od kada se pojavio pa do danas, reinženjering program radikalne promene procesa "od nule" u preduzećima razvijenih privreda je usavršavan i dograđivan i taj proces još uvek traje. Trenutno se za njegovo sprovođenje najčešće koristi model od sedam koraka*<sup>45</sup>:

- **Korak 1: Identifikovanje i mapiranje procesa.** - Prvi korak u reinženjeringu poslovnih procesa je identifikovanje poslovnih procesa koji se obavljaju u preduzeću i kreiranje mape poslovnih procesa kao grafičkog prikaza iz koga se vidi početak procesa, radni tok i kraj procesa.
- **Korak 2: Selektivno kandidovanje procesa za poboljšanje.**- Nakon mapiranja procesa menadžeri treba da izvrše izbor (*selekcionisanje*) poslovnih procesa koje će redizajnirati. Osnovna podela poslovnih procesa je na: *osnovne, pomoćne i upravljačke*. Veoma je važno da menadžeri uz pomoć konsultanata dobro procene koji procesi imaju kritičan značaj za konkurentsku prednost preduzeća.
- **Korak 3: Razumevanje procesa.** - Nosilac promena poslovnih procesa treba dobro da razume poslovni proces koji treba radikalno da se poboljša. Proces treba da se razume, kako bi mogle da se uoče prisutne slabosti u njegovom postojećem dizajnu. Kad se dobro razume proces, onda je moguće izvesti jasno definisanje stanja u kome se proces nalazi i stanje koje se želi postići. Bez dobrog razumevanja procesa, moguće je da se u njegovom redizajnu pojave veliki problemi za preduzeće.
- **Korak 4: Standardizovanje ili definisanje procesa.** - Kada je razumeo proces, agent promena procesa definiše proces tako što uređuje: sadržaj, početak i kraj, dokumentaciju i proceduru. Na taj način utvrđuje se standard. Poređenjem standarda sa postojećim procesom, otkrivaju se uzorci grešaka u dizajnu poslovnih procesa. Uzroci grešaka u prvobitnom dizajnu poslovnih procesa, najčešće se nalaze u pogrešnim polaznim pretpostavkama na kojima je dizajniran proces. Rezultat ovog koraka su preporuke u smislu da se neki poslovi pregrupišu, da se neki spoje, da se nepotrebni izbace, da se neki dislociraju, da se izvršiocu drugačije rasporede, da se zaposlenima delegira autoritet i sl.
- **Korak 5: Promena procesa.** - Na bazi preporuka i novih pretpostavki agent promena redizajnira poslovni proces, nastojeći da ga približi definisanom standardu. Redizajn poslovnih procesa se ponovo grafički predstavlja, tako da se vizuelno može uočiti razlika između dizajna pre i posle reinženjeringa. Redizajnirani procesi kreiraju novu verziju organizacione strukture preduzeća, koja će biti više objedinjena kroz timski rad.
- **Korak 6: Institucionalizacija i stalno poboljšanje procesa.** - Iz redizajna poslovnih procesa i novih polaznih pretpostavki proističe nova organizaciona struktura i novi kulturni obrazac preduzeća. Procesna

---

<sup>44</sup> Petković M.: Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 401

<sup>45</sup> Petković M.: Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 401

orijentacija generiše horizontalnu plitku strukturu, sastavljenu od grupa i timova koji su odgovorni za obavljanje kompletnog procesa od početka do kraja. Poslovna težnja procesne organizacije preduzeća jeste zadovoljan kupac, što čini okosnicu novog sistema vrednosti, stavova, normi i verovanja. Za učvršćivanje izvedene promene potrebno je novo ponašanje zaposlenih, što je osnovni uslov za uspeh završnog koraka u procesu reinženjeringa.

- **Korak 7: Implementacija rešenja i procena efekata.** - Radikalno poboljšanje poslovnih procesa nije jednostavan zadatak. Potrebno je stalno praćenje i unapređenje procesa. Implementacija rešenja odvija se postepeno tako da se mnoga preduzeća koja istovremeno krenu u program reinženjeringa mogu naći na različitim nivoima promena. Pogrešno je verovanje da je reinženjering "brzo rešenje" problema. Iskustva uspešno sprovedenog programa reinženjeringa pokazuju da se rezultati mogu očekivati tek u roku od 12 do 18 meseci, zavisno od toga da li se reinženjering primenjuje na užem ili širem poslovnom području.

### **3.9.4 Procesni paradoks i kako ga izbeći**

U svetskim okvirima, a pogotovu u privredama razvijenih zemalja, vrlo je rasprostranjeno mišljenje da su preduzeća koja imaju totalnu procesnu organizovanost, (odnosno da su ostvarila TQM), *preduzeća sa karakteristikama svetske klase*. Karakteristike takvih preduzeća su<sup>46</sup>:

- rade prave stvari prvi i svaki sledeći put,
- škart i loš rad su nedopustivi, bez obzira koliki oni bili,
- osnovna lozinka je sigurnost poslovanja,
- procesi su usklađeni sa ciljevima,
- osnovne vrednosti su potpuno razumevanje i ispunjenje zahteva korisnika, motivacija zaposlenih, zadovoljenje očekivanja vlasnika i zahteva društvene zajednice i
- raspoloživi potencijali su orjentisani na stvaranje i korišćenje šansi na tržištu i ispunjavanje zahteva korisnika.

Ovakva preduzeća su *najbolja u svojoj klasi*, čime zapravo *ostvaruju pripadnost svetskoj klasi kvaliteta*. Naravno, takvih preduzeća u svetskim okvirima je relativno malo. Po nekim orjentacionim informacijama, njihov broj se kreće ispod 1% u odnosu na broj preduzeća koja su se bavila i na odgovarajući načinverifikovala svoju procesnu organizovanost i to, bilo kroz ostvarivanje QMS-a i sa težnjom ostvarivanja ili su već ostvarila TQM, ili pak kroz obavljanje reinženjeringa svojih poslovnih procesa. Kad je reč o reinženjeringu poslovnih procesa, prema navodima njegovih tvoraca, Hameru i Champiju, od ukupnog broja pokrenutih reinženjeringa, samo je oko 20 % u potpunosti uspeo, oko 30% je okončano sa izvesnim pozitivnim rezultatima, dok je oko 50% doživelo neuspehe ili čak potpune promašaje. Međutim, ona preduzeća koja su uspešno

---

<sup>46</sup> Majstorović, V.: Upravljanje kvalitetom proizvoda, Mašinski Fakultet, Beograd, 2000, str. 100

realizovala svoje reinženjeringe, doživela su radikalna poboljšanja, pa čak i vaskrsenje u poslovanju<sup>47</sup>.

Napred iznete konstatacije se prvenstveno odnose na razvijenu svetsku privredu. Međutim, kod nas je, situacija mnogo dramatičnija. Prema informacijama koje se često čuju na odgovarajućim naučnim i stručnim raspravama, vezanim za situaciju u privredi i procesno organizovanje preduzeća, privreda nam je u kolapsu i ima vrlo loše rezultate po pitanju ostvarene procesne organizovanosti. Prvo, mnogo je mali broj preduzeća koja su se bavila svojim procesnim organizovanjem, a i ona koja su se sa njim bavila pretežno beleže nezadovoljavajuće rezultate. Može se sa sigurnošću reći da je samo oko 10% njih ostvarilo značajnije poslovne koristi od realizacije QMS-a, njih oko 30% je sa neznatno ostvarenim poboljšanjima, dok ih je oko 60% onih koja nisu ostvarila nikakva poboljšanja, pri čemu je značajan broj njih doživeo potpuno razočaranje. Prema ovim konstatacijama, može se zaključiti, da je i u drugim, još privredno nerazvijenijim zemljama od naše (a njih ima više od 50% od ukupnog broja nacionalnih privreda u svetu), situacija još alarmantnija. Ovo pogotovu važi za primenu reinženjeringa poslovnih procesa, koji, u takvim privredama uglavnom, nema primenu, ili pak trpi velike neuspehe.

Dakle, očigledno je, prema napred navedenom oslikavanju, da je prisutan *veliki paradoks između shvatanja značaja primene procesnog organizovanja preduzeća i postizanja praktičnih efekata od ostvarenja konkretnih primena*. Pitanje: "Zašto neke velike i uspešne svetske kompanije, kao što su, na primer, "Motorola" ili "Xerox", mogu da smognu snage da naprave *radikalna poboljšanja kroz ostvarivanje procesnog organizovanja u već prepoznatljivom uspešnom poslovanju*, dok mnoge druge *manje, i po kvalitetu poslovanja slabije, to ne uspevaju ili beleže neuspeh za neuspehom?*", ***zaslužuje da bude vrlo značajan naučni izazov za pronalaženje rešenja za otklanjanje prisutnog problema u konkretnim privrednim situacijama.***

Od strane nauke u razvijenim svetskim privredama, smatra se da veliki broj napora u obavljanju procesnog organizovanja sa težnjom da se ostvari TQM, ne uspeva iz razloga što preduzeća ne mogu da se priviknu na promene koje treba da budu ostvarene<sup>48</sup>. Preduslov za uspešno ostvarivanje TQM-a je organizaciona kultura koja poznaje i priznaje promene. Organizaciona kultura, kako je već rečeno, predstavlja sistem vrednosti i najvažnijih principa jedne organizacije.

Anketa koju je sprovedla jedna konsultantska firma iz Vašingtona<sup>49</sup>, pokazala je da su najčešća prepreka promenama koje treba da se ostvare otpor zaposlenih i "disfunkcionalna kultura", ona čije vrednosti i ponašanje nisu usaglašeni sa dugoročnim opredeljenjima. Jedan od primera disfunkcionalne organizacione kulture bila bi "high-tech" kompanija, koja je insistirala na individualnom nagrađivanju zaposlenih, dok inovacije, uglavnom, zavise od timskog rada. Da bi promenile sopstvenu menadžersku praksu, preduzeća se, najpre, moraju pozabaviti *preispitivanjem sopstvenih osnovnih vrednosti*.

---

<sup>47</sup> Hammer M., Champy J.: Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2004, str. 234

<sup>48</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 391

<sup>49</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 392

Kultura se odražava u politici koju zagovara menadžment i angažovanjima koja se obavljaju u preduzeću. *Stoga preduzeća koja žele da uspešno realizuju procesno organizovanje, a sa ciljem ostvarivanja TQM-a, moraju shvatiti da treba da ostvaruju ponašanje i vrednosti na kojima se TQM temelji.* Ta kultura i te vrednosti uglavnom zavise od<sup>50</sup>:

- liderstva najvišeg rukovodstva,
- stalne usredsređenosti na korisnika,
- sistematskog poboljšavanja svih elemenata poslovne prakse,
- decentralizacije odgovornosti za donošenje odluka,
- rušenja barijera prisutnih u organizacionoj strukturi,
- poboljšanja koja su u funkciji ciljeva poslovanja,
- prilagođavanja sistema nagrađivanja i merenja suštinskih potreba.

Međutim, *po našem mišljenju*, ako se ima u vidu, da je preduzeće na svom dosadašnjem razvojnom putu prošlo kroz tri prepoznatljiva pristupa poslovanju: proizvodni, komercijalni i marketinški, i ako se u obzir uzmu njihove suštinske pojedinačne karakteristike, onda je jasno da samo preduzeća sa utemeljenom *kvalitetnom marketinškom koncepcijom poslovanja* mogu sa uspehom da ostvaruju pravila i vrednosti ponašanja koja karakterišu TQM. *Jer je samo prema marketinškoj koncepciji poslovanja osnovni ključ za postizanje ciljeva preduzeća uspešno stvaranje i zadovoljenje potreba kupaca*<sup>51</sup>. Potrebe kupaca se najpre moraju identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta, a zatim da se prema njima planiraju proizvodni i prodajni programi i druga neophodna angažovanja. Moraju uporno da se iznalaze metode koje će omogućavati efikasno korišćenje raspoloživih resursa radi sticanja konkurentnosti na tržištu. Preduzeće mora da iznalazi načine da stvara, privlači i zadržava kupce, jer ako to ne bude činilo neće moći, ili neće dugo, profitabilno poslovati.

U preduzećima *sa marketinškom koncepcijom poslovanja*, odnosno *sa marketinškom organizacionom kulturom*, profit, rast i stabilnost zavise od menadžerske mogućnosti da se organizacija orijentiše na zadovoljenje potreba kupaca. Menadžerska struktura, kao i svi zaposleni znaju da *angažovanjima proizvodnje* moraju da prethode *detaljno razrađeni istraživački programi, kojima diriguje marketing*. *Koncepcija marketinga mora da bude podržana jakom unutrašnjom integracijom i koordinacijom svih angažovanja koja utiču na proces zadovoljavanja potreba kupaca.*

Dakle, očigledno je prema napred rečenom, da samo ona preduzeća koja svoju organizovanost temelje na kvalitetnom *marketinški orijentisanom bazičnom organizacionom modelu*, mogu sa uspehom da zadovoljavaju sve neophodne zahteve za ostvarivanje TQM-a. Takva preduzeća svoje poslovanje temelje na kvalitetnoj bazičnoj organizaciji, u okviru koje se obavljaju svi poslovi koji su neophodni da bi preduzeće uspešno tržišno poslovalo. U njima je odgovarajuće procesno sređivanje, sa tendencijom ostvarivanja TQM, samo propratni razvojni izazov u cilju ostvarivanja željene poslovne efikasnosti. Ako je to tako, onda je normalno da pretpostaviti, da će preduzeća koja već poseduju kvalitetnu marketinški orijentisanu organizacionu strukturu, sa odnosnim organizacionim ponašanjem, moći relativno lako, sa

---

<sup>50</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 392

<sup>51</sup> Filipović V., Stamenković M.: Marketing menadžment, FON, Beograd, 2007, str. 77

selekcioniškim nastojanjem, da realizuju uspešnu procesnu organizovanost sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. U njima je obavljanje selektiranja, mapiranja, standardizovanja, uvođenja u primenu i stalno poboljšanje konkretnih poslovnih procesa (po merodavnim, unapred, odgovarajuće definisanim prioritetima) relativno lako moguće.

Međutim, sva ona preduzeća, koja u svom bazičnom organizacionom modelu, nemaju ugrađenu kvalitetnu marketinšku koncepciju obavljanja poslovanja, teško mogu da ostvare kvalitetan razvojni rezultat sa primenom selekcioniškog pristupa u realizovanju procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. Čak, na protiv, sigurno je da će sa ulaženjem u ovakav poduhvat ostvariti značajno nezadovoljstvo, jer će se, tokom realizovanja konkretnog angažovanja, baviti sređivanjem procesa koji se temelje na nezadovoljavajuće obuhvatnoj, odnosno na nesvrshodnoj poslovnoj strukturi. Takva poslovna struktura je, ili proizvodnog, ili komercijalnog karaktera, ili nekog njihovog kombinovanog međukaraktera, što znači *da se odlikuje* zastarelom ili konzervativnom organizacionom kulturom, koja je u suprotnosti sa zahtevima koje podrazumeva uspešno ostvarivanje TQM-a.

Ovakvih preduzeća u današnjoj svetskoj privrednoj praksi je višestruko veći broj od preduzeća sa uspešnim marketinški orjentisanim poslovanjem i njima ne odgovara selekcioniški pristup u obavljanju procesnog sređivanja. Njih u značajnom broju ima i u privredno razvijenim zemljama, ali su uglavnom prisutna u nerazvijenim svetskim privredama, a pogotovu u tranzitnim privredama, kojih sveukupno ima daleko veći broj. Takve privrede su, sa pojavom svetske globalizacije prinuđene da iz netržišnih načina privređivanja prelaze u tržišni. To znači, da im preduzeća svoje postojeće bazične modele organizovanja moraju zamenjivati odgovarajućim marketinški orjentisanim bazičnim modelima. Zbog toga ona svoja procesna sređivanja umesto selekcioniškim treba da realizuju ovde prezentovanim totalističkim pristupom.

Prema tome, sasvim je izvesno da u praksi procesnog organizovanja, u opštevažecim globalnim uslovima privređivanja, postoje dve prepoznatljive grupe preduzeća sa merodavnim predispozicijama za uspešno ostvarivanje procesnog organizovanja. Prvu grupu preduzeća čine ona koja već imaju relativno kvalitetne marketinški orjentisane bazične modele organizovanosti, i njih je relativno manji broj. U njima je prikladnije da se željena procesna sređivanja obavljaju selekcioniškim pristupom, baziranom na postojećem prisutnom metodološkom okviru. A u drugu grupu spadaju sva ostala preduzeća, kojih je u svetskim razmerama daleko veći broj, i kod kojih, uglavnom, nije prisutan kvalitetan marketinški bazični model organizovanosti. Za njih je za ostvarivanje procesnog sređivanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, po našem mišljenju, mnogo celishodniji naš totalistički pristup, koji podrazumeva procesno sređivanje preduzeća na osnovama novomodelirane bazične organizacije i njoj odgovarajuće totalne poslovne strukture, koja odgovara marketinškoj koncepciji obavljanja poslovanja. Takav pristup procesnom organizovanju, zbog svog sveobuhvatnog sadržaja, u okviru novog bazičnog modela poslovne strukture, koji odgovara marketinškoj koncepciji poslovanja, je, zapravo, obavljanje inženjeringa preduzeća (IP).



Imajući, napred navedeno zaključivanje u vidu, po našem mišljenju, veliki uzrok prisustva naglašenog paradoksa u procesnom organizovanju preduzeća, sa naglaskom na ostvarivanje TQM-a, a takođe i u obavljanju reinženjeringa poslovnih procesa (BPR), je jedna značajno prisutna neusaglašenost važeće *selekcionističke*, dosad naučno verifikovane, metodološke postavke sa, u praksi, većinskim značajno neodgovarajućim važećim uslovima primene. Takvo metodološko rešenje, kako je već napred isticano, uglavnom, odgovara potrebama naprednih preduzeća, sa kvalitetnim marketinškim načinom poslovanja u privredno razvijenim zemljama, dok u svim ostalim preduzećima, ono nema zadovoljavajuću pogodnost primene. I upravo zbog toga bi ono trebalo da bude svrsishodno preoblikovano, sa ciljem da poprimi obeležje *totalističkog pristupa*.

Da bi se to ostvarilo, potrebno je da se obavi prilagođavanje *našeg postojećeg opšteg modela oganizovanja preduzeća*, interpretiranog slikom 4. ovog istraživanja, u *naš novi model*, koji se odnosi na obavljanje *totalnog procesnog organizovanja*, a pod uticajem sledećih usmerenja, kao usmeravajućih pretpostavki obavljanja istraživanja:

- U preduzeću postoji radna i poslovna struktura;
- Radna struktura preduzeća proističe iz analize ukupnog zadatka, a poslovna iz apstrahovanja ili uopštavanja radne strukture;
- Procesu su odgovarajuće relacije između elemenata odnosne strukture sa kojima se ostvaruju konkretne svrhe postojanja;
- Ako se relacije uspostavljaju između elemenata radne strukture, onda je reč o radnim procesima, a ako se uspostavljaju između elemenata poslovne strukture, onda je reč o poslovnim procesima;
- Po poslovnim procesima teče realizacija radnih zadataka;
- Definisane totalno procesno orjentisane organizacione strukture preduzeća počinje sa dodeljivanjem elementarnih poslova radnim mestima;
- Grupisanje radnih mesta odvija se prema definisanoj strukturi poslovnih procesa i odgovarajućeg seta dopunskih kriterijuma;
- Izlaz iz grupisanja radnih mesta prema strukturi poslovnih procesa i odgovarajućeg seta dopunskih kriterijuma je nova procesno orjentisana organizaciona struktura preduzeća;

I upravo uvažavajući napred navedene sugestije, *naš opšti model organizovanja preduzeća*, koji je ilustrovan slikom 4, imao bi sada *sledeći specijalizovan sadržaj*:

- "definisane vizije i misije preduzeća, njihovo svodenje na opšti cilj i njegovo transformisanje u odgovarajući ukupni zadatak u skladu sa definisanom strategijom;
- identifikovanje radne strukture i strukture radnih procesa preduzeća putem analize pretpostavljenog ukupnog zadatka, a na osnovu rasčlanjavanja po *odgovarajućem algoritmu*, sve do nivoa radnih operacija za pretpostavljena (zamišljena) radna mesta;
- formulisanje odgovarajuće poslovne strukture i strukture poslovnih procesa preduzeća putem odgovarajućeg apstrahovanja ili uopštavanja identifikovane radne strukture i strukture radnih procesa;
- definisanje radnih mesta preduzeća i njihovo grupisanje u više organizacione jedinice, na osnovu formulisane strukture poslovnih procesa i utvrđenog seta dopunskih kriterijuma;

- opisivanje ustanovljene organizacione strukture preduzeća, uz konkretizovanje merodavnih ovlašćenja i odgovornosti po nivoima upravljanja i rukovođenja, a u odnosu na formulisanu strukturu poslovnih procesa preduzeća;
- planiranje realizacije nove organizacione strukture preduzeća na osnovama postojeće, uz adekvatno uvažavanje svih prisutnih relevantnih okolnosti, i obezbeđenje uslova za kvalitetno prihvatanje od strane zaposlenih u preduzeću;
- realizovanje nove organizacione strukture preduzeća prema definisanom planu, i
- verifikovanje rezultata ostvarenog totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a.”

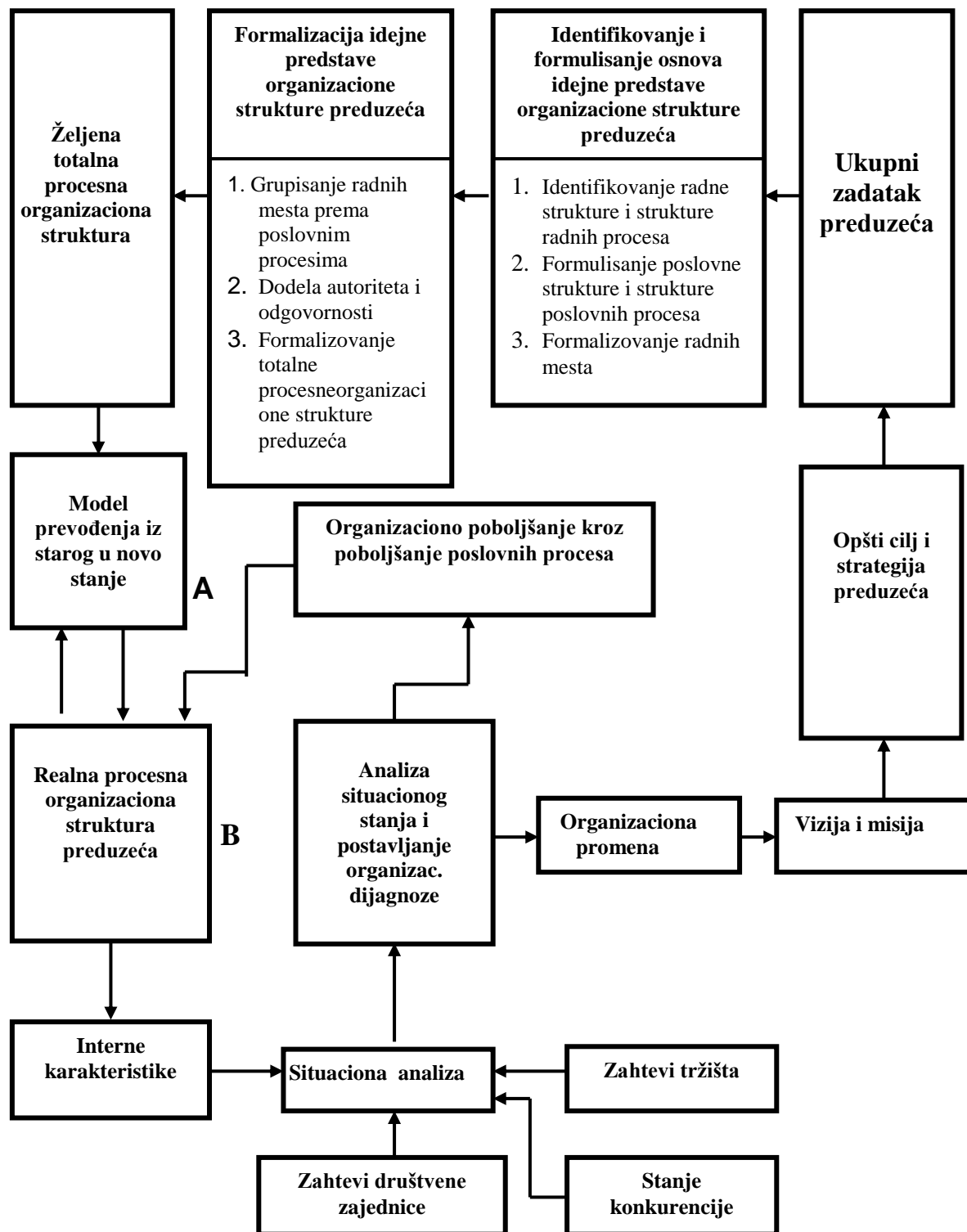
Ovako definisanaš **globalni specijalizovan metodološki model** za ostvarivanje totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-amože se ilustrovati šematskim prikazom iskazanim slikom 11.

Iz prikazane šeme na slici 11 se može uočiti, ciklus "A", koji se odnosi na uspostavljanje novog, procesno orjentisanog, bazičnog modela totalne procesne organizacije preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a i, ciklus "B", koji se odnosi na ostvarivanje, neophodnog poboljšanja, bazičnog modela postojeće novouspostavljene totalne procesne organizacije preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a.

Sa činom postojanja, totalnog procesnog sređivanja preduzeća, stvoren je uslov za jedan uspešniji način obavljanja procesnog organizovanja preduzeća u bilo kojim privrednim uslovima. U kom slučaju će biti primenjen *postojeći selekcionistički*, ili naš *totalistički pristup*, zavisi od toga kakav je nivo kvaliteta *postojeće prisutne marketinške organizacione kulture u preduzeću*. Ako je ona zadovoljavajuće kvalitetna, onda je, za uspostavljanje procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, merodavan *selekcionistički pristup*. U suprotnom za preduzeće je neophodna primena *totalističkog pristupa*.

I upravo iz tog razloga, mišljenja smo, da svakom procesu ostvarivanja procesnog organizovanja preduzeća, uvek treba da prethodi *identifikacija postojeće marketinške orijentacije preduzeća*. Jer ako je ona kvalitetna, onda je u preduzeću, u prethodnom periodu bio zastupljen kvalitetan organizacioni razvoj, koji se sada sa uspehom može prevesti u odgovarajuću kvalitetnu procesnu sređenost. Međutim, ako to nije slučaj onda se uspostavljanju procesne organizacije u preduzeću mora prići sa odbacivanjem dosad važećeg, a nezadovoljavajućeg bazičnog organizacionog modela, i preći na uspostavljanje novog, totalno marketinški procesno orjentisanog, koji će se u daljem razvojnom ponašanju preduzeća prevoditi u TQM postavku.





Slika 11 Životni ciklus totalno procesno orijentisanog organizovanja preduzeća

Na koji će se način obavljati identifikacija postojeće marketinške organizacione kulture preduzeća stvar je konkretnog izbora, a mi ćemo u sledećem poglavlju rada, u okviru

predstavljanja *našeg* načina obavljanja totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, kao obavljanja *inženjeringa preduzeća (IP)* iskazati jedan objektivno moguć metodološki model za realizovanje ovakve potrebe.

### **3.9.5 Reinženjering preduzeća kao potreba za eliminaciju nastalih propusta u postojećem ostvarenom procesnom organizovanju preduzeća, ili njegovom spasavanju od nadolazeće krize, u slučaju uspešnog ostvarivanja, ili ostvarenog TQM-a**

S obzirom da je u dosadašnjoj praksi prisutan veliki broj preduzeća, koja u svojim proteklim nastojanjima, oko uspostavljanja odgovarajućeg procesnog organizovanja, nisu uspela da postignu željeni nivo kvaliteta, nije umesno da u daljem od takvog nastojanja odustanu. Jer, ona će se, kad tad, u svom daljem radu morati ponovo baviti ostvarivanjem takve potrebe, pri čemu tada može biti kasno, jer će tada sigurno biti u lošijoj poslovnoj poziciji nego što je to sada. Mišljenja smo da preduzeća koja se nalaze u takvim situacijama, treba odmah da uđu u proces radikalnog prevođenja postojećeg lošeg razvojnog rezultata u zadovoljavajući. Kako to ostvariti?

*Prva i osnovna stvar je da se odmah identifikuje postojeći nivo kvaliteta prisutne marketinške orijentacije preduzeća. Ona će najverovatnije biti nezadovoljavajuća, čime se stvara potreba da preduzeće treba odmah da uđe u reinženjering takvog stanja i sebe prevede u celishodnu totalnu marketinški orjentisanu procesnu organizacionu sredenost, sa tendencijom uspostavljanja TQM-a. Sigurno je da taj svoj reinženjering treba da obavi po totalističkom pristupu procesnog sređivanja, koji podrazumeva uspostavljanje odgovarajućeg totalnog marketinški orjentisanog procesnog bazičnog organizacionog modela, koji u daljem podrazumeva ostvarivanje TQM filozofije ponašanja. Ali, pošto je preduzeće u postojećem stanju već ostvarilo neku procesnu sredenost, onda to sada više nije inženjering poduhvat već *reinženjering preduzeća (RP)*. U petom poglavlju ovog rada, biće dat prikaz obavljanja takvog poduhvata, a uz prethodno prezentiranje karakteristika TQM filozofije ponašanja preduzeća i problematike njenog uspostavljanja i funkcionisanja.*

Isto tako, u okviru petog poglavlja rada, biće obrađeni i slučajevi procesnog organizovanja preduzeća, koja su već ostvarila TQM filozofiju ponašanja, ili su na dobrom putu da je uskoro ostvare, ali su iznenadno suočena sa pojavom neke velike poslovne krize, izazvane uticajem nekog nepredvidivog globalnog faktora. I zato ona sada moraju radikalno da menjaju svoju postojeću uspešnu unutrašnju procesnu sredenost, prevodeći je što pre u neku iznuđenu, *radikalno novu totalnu procesnu postavku*. A to je sada jedno *totalno radikalno novo procesno organizovanje* koje ima karakter *reinženjeringa (RP)* i mišljenja smo da njemu sada treba da prethodi jedna celovita *situaciona analiza preduzeća*, uz korišćenje neke od, za takvu priliku, prilagođenih metoda. A, prema *našem ubeđenju*, najprikladnija od svih je *SWOT* metoda, i u okviru odnosnog izlaganja, o njoj će biti nešto više reči.

Prema tome, iz svega dosad iznetog, proizilazi da kada god se, u okviru ostvarivanja procesnog organizovanja preduzeća, uspostavlja novi bazični model organizovanja *prvi put*, onda je reč o ostvarivanju *inženjeringa preduzeća*, odnosno IP-u. A u *svakom sledećem ovakvom radikalnom poduhvatu*, reč je o obavljanju *reinženjeringa preduzeća*,

odnosno RP-a. Posle obavljanja IP-a i svakog sledećeg RP-a ostvaruje se uspostavljanje *novog bazičnog organizacionog modela sa marketinškom orijentacijom poslovanja*, koji omogućava ostvarivanje *filozofije totalnog upravljanja kvalitetom*, pod nazivom TQM. Ova filozofija je, kao što je u najrasprostranjenijem zapadnjačkom smislu poznato, odražava japansku poslovnu filozofiju "kaizen", koja ima značenje - sveobuhvatno, postepeno, svakodnevno, kontinualno i neprekidno unapređivanje, u malim koracima, u svim segmentima preduzeća.

Upravo se iz tog razloga, u razvijenim zapadnim privredama, a pre svega u SAD, u preduzećima sa uspostavljenom procesnom organizacijom, koja počinju izvesno da zaostaju u pojedinim segmentima svog poslovanja, kao što su: prodor na nova tržišta, tehničko-tehnološka razvijenost, stil menadžmenta, brzina prilagođavanja izvesnim promenama u okruženju, nivo inovativne sposobnosti itd, najčešće preduzimaju odgovarajuće pojedinačne ili izvesno šire radikalne intervencije na uspostavljenjnoj procesnoj strukturi. Takvi poduhvati se, kako smo već istakli, nazivaju *reinženjeringom poslovnih procesa u preduzeću ili skraćeno BPR*.

Dakle, u prisutnoj savremenoj naučnoj raspravi<sup>52</sup>, mnogi teoretičari TQM i BPR posmatraju kao dva odvojena koncepta organizovanja preduzeća. Drugi pak, kojih je manji broj, to smatraju pogrešnim i tvrde da, preduzeća ne mogu stalno procesno da napreduju samo kroz postupna unapređenja, nego moraju da sprovede i reinženjeringe pojedinih poslovnih procesa. Ova druga grupa teoretičara tvrdi da procese treba unapređivati, pa onda inovirati (uvoditi nešto radikalno novo), i tako redom. Naše mišljenje je, dasu oni u pravu ida u preduzeću, sa ostvarenim ili sa ostvarivanjem TQM-a, mora da se sprovodi, *ne neprekidno*, nego *stalno poboljšanje poslovnih procesa*, kako bi kvalitet prisutnog ili nastupajuće prisutnog TQM-a bio uvek zadovoljavajuće aktuelan. To znači da razvoj procesa, u prisutnom ili nastupajućem TQM-u, treba da teče *neprekidno postupno*, sve dok se ne javi potreba za odgovarajućim *pojedinačnim radikalnim poboljšanjima*, kada će se obaviti konkretni BPR.

Međutim, ako se inoviranje preduzeća sa uspostavljenim ili sa tendencijom uspostavljanja TQM-a odnosi, ne samo na pojedinačna ili uža zaostajanja u razvoju već i na sveukupno zaostajanje, a pogotovu na potrebu iznuđeng sveopšteg prilagođavanja radikalnim promenama u okruženju, onda to inoviranje mora da obuhvata celo preduzeće i tu se, po našem mišljenju, više ne može govoriti o kaizenu i reinženjeringu poslovnih procesa, odnosno BPR-u, već o celovitom reinženjeringu preduzeća, odnosno RP-u. U takvom slučaju novi totalni procesni kvalitet preduzeća je cilj, *totalno procesno organizovanje sredstvo*, a *radikalne promene svega u preduzeću* preduslov za njegovo ostvarivanje. Pri tome, ako je preduzeće već ostvarilo ili teži da ostvari TQM, onda ono sa RP-om vrši njegov sveukupni reinženjering, posle čega treba da nastavi da živi novi TQM. *Naša idejna interpretacija ovakvog procesa* grafički je predstavljena na slici br. 12. Ona predstavlja nadogradnju prikaza koji je dao R.Luburić<sup>53</sup>.

Očigledno je, da naša prethodno iskazana konstatacija, u svojoj osnovi, podrazumeva da su sprovođenje procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a,

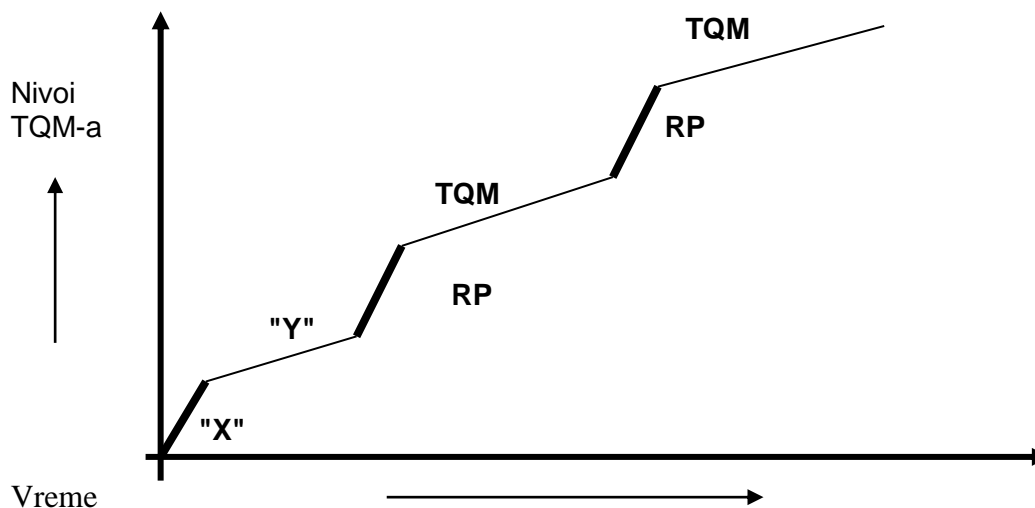
---

<sup>52</sup> **Luburić R.:** Umijeće uspešnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 106

<sup>53</sup> **Luburić R.:** Umijeće uspešnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 107

funkcionisanje TQM-a i RP, dugoročno posmatrano, *uzajamno uslovljeni fenomeni* i da će, preduzeće koje je jednom, uz pomoć ostvarivanja QMS-a ili IP-a, ostvarilo TQM ili će ga, u dogledno vreme, ostvariti, morati u nekom nadolazećem trenutku realizovati i svoj RP, kako bi i dalje nastavilo uspešno da funkcioniše, odnosno da spreči iznenadno upadanje u krizu pod uticajem nepredvidivog dinamičkog okruženja, ili da iz nje što pre iziđe, ako je u nju već upalo.

Prema tome, obavljanje RP-a je, dugoročno posmatrano, nadolazeća nužnost za svako preduzeće, koje je ušlo u ostvarivanje procesnog organizovanja sa obavljanjem IP, a pogotovu u *selekcionišćkom pristupu* ostvarivanja QMS-a, sa ciljem da ostvari ili je već ostvarilo svoj TQM, i koje je upalo, ili mu preći opasnost da upadne u sveopšću poslovnu krizu. Ako je to tako, onda je za uspešno obavljanje svakog RP-a, kako je već prethodno rećeno, neophodno: *prvo*, kvalitetno poznavanje *metodologije obavljanja IP-a*; zatim, poznavanje *karakteristika sprovođenja TQM-a*, i *odgovarajućih specifićnosti* koje odlikuju ostvarivanje RP-a; a takođe i *inovativne uloge menadźmentapreduzeća* u svim pomenutim situacijama. I upravo iz tog razloga će u narednim poglavljima 4, 5 i 6 rada biti odgovarajuće detaljno obraćeni sadržaji svih odnosnih problematika, kao konkrećni odgovori na potrebu dokazivanja svih preostalih postavljjenih hipoteze ovog rada, s obzirom da je u okviru ovog poglavlja vršeno dokazivanje *prve dopunske hipoteze*, kao bazićne za dokazivanje svih ostalih.



"X" - Organizacioni poduhvat kao IP ili QMS sa tendencijom ostvarivanja TQM-a

"Y" - Organizaciono ponašanje u obliku totalnog procesnog organizovanja sa ostvarenim TQM-om ili sa tendencijom njegovog ostvarivanja

Slika 12 Grafićka interpretacija odnosa inženjeringa (IR) ili QMS-a, TQM-a i reinženjeringa (IR) preduzeća

## **4 TOTALNO PROCESNO ORGANIZOVANJE PREDUZEĆA KAO NJEGOV INŽENJERING (IP)**

### **4.1 Polazni korak u inženjeringu preduzeća**

#### **4.1.1 Identifikovanje objekta inženjeringa preduzeća**

Sa aspekta procesnog organizovanja, preduzeće je složen pojam. Tu složenost mu određuje, pre svega, disperzioni modalitet poslovanja i u svetskim okvirima, prisutna institucionalna regulativa organizovanja<sup>54</sup> i po tom osnovu, po *našem mišljenju*, prepoznatljiva su tri nivoa složenosti procesnog organizovanja preduzeća:

- a) nivo samostalnih prostih preduzeća,
- b) nivo složenih preduzeća i
- c) nivo vrlo složenih preduzeća.

U svakom od navedenih nivoa postoji po nekoliko tipova preduzeća. Ovom prilikom predstavimo ih u najkraćim crtama.

#### **a) Prosto samostalno preduzeće**

Prosto samostalno preduzeće je osnovni institucionalni oblik preduzeća. Ono u svojoj radnoj strukturi podrazumeva postojanje sve tri glavne radne funkcije preduzeća: upravljanje preduzećem, rukovođenje preduzećem i izvršnu funkciju preduzeća. Ono ima status pravnog lica i za svoje ponašanje, uglavnom, samo snosi posledice. Njime upravljaju konkretni organi upravljanja, a rukovodi direktor. U ovakva preduzeća, sa aspekta procesnog organizovanja, ne spadaju novoformirana inokosna preduzeća, s obzirom da ona uglavnom nemaju formalno izraženu organizacionu strukturu, zbog čega spadaju u kategoriju preduzetničkih poduhvata. Zbog toga, u grupu samostalnih prostih preduzeća, pretežno, spadaju veća inokosna preduzeća i to: akcionarska društva, društva sa ograničenom odgovornošću i komaditna društva kapitala.

#### **b) Složena preduzeća**

U grupi složenih preduzeća najčešće su zastupljena sledeća dva osnovna pojavna oblika, a to su:

- holding sistem i
- korporacija.

Obe ove grupe preduzeća se, po svojoj veličini u okvirima svetskih razmera, ubrajaju u srednje velika preduzeća.

---

<sup>54</sup> Dulanović Ž., Joško O.: Organizaciona struktura i promene, FON, Beograd, 2008, str. 399

**Holding sistem**  je složen sistem koji na svom čelu ima vodeće prosto preduzeće tipa holding. Svako sastavno preduzeće u sistemu hodinga ima status pravnog lica i kao takvo ima svoje posebne organe upravljanja i rukovođenja i svoje posebne žiro račune. Na čelu holding preduzeća stoji skupština njegovih akcionara i upravni i nadzorni odbor, koje postavlja skupština. Holding preduzeće ima svog direktora koji je generalni direktor celog sistema. Ovo je zato što u skupštinama i upravnim odborima pratećih ili zavisnih prostih preduzeća većinu u odlučivanju imaju predstavnici holding preduzeća, koje je većinski vlasnik zavisnih preduzeća. Direktori zavisnih preduzeća u sistemu za svoj rad direktno odgovaraju svojim upravnim odborima, a indirektno direktoru holding preduzeća, odnosno generalnom direktoru holding sistema. Holding sistem nema svoj žiro račun. Njegovi žiro računi su žiro računi njegovih sastavnih delova. Zbog toga holding sistem nema status pravnog lica, pa samim tim ni svoj poseban statut. Statut holding preduzeća reguliše ponašanje holding preduzeća i uzajamni odnos svih sastavnih preduzeća u holding sistemu. Svaki sastavni deo ima svoju unutrašnju organizaciju, a ceo holding sistem svoju globalnu organizacionu strukturu.

**Korporacija**  je složeno preduzeće koje ima status pravnog lica. To znači da ono ima svoj statut, svoje organe upravljanja (skupštinu akcionara i upravni i nadzorni odbor) i svog generalnog direktora. Sastavni delovi korporacije su vodeća i prateće poslovne jedinice na čijem čelu su njihovi direktori, koji za svoj rad odgovaraju generalnom direktoru korporacije. Ponašanje korporacije je uređeno njenim statutom i globalnom organizacionom šemom. Ponašanje svakog njenog sastavnog dela uređeno je statutom korporacije, njenom globalnom organizacionom šemom i konkretnom unutrašnjom operativnom organizacionom postavkom. Korporacija kao pravno lice ima svoj žiro račun, a računi sastavnih delova korporacije su podračuni žiro računa korporacije. Vodeća poslovna jedinica korporacije ima odgovarajuću radnu delatnost, a zove se vodeća zato što su u njoj organizaciono locirani organi upravljanja i generalni direktor korporacije sa odgovarajućom pomoćnom izvršilačkom podrškom.

### **c) Visoko složena preduzeća**

U visoko složena preduzeća u svetskim okvirima uglavnom spadaju konkretni, vrlo složeni poslovni sistemi, kao što su:

- složeni holding,
- koncern,
- pul i
- poslovno udruženje.

Svi ovi sistemi se često drugačije nazivaju velikim sistemima ili multi kompanijama.

**Složeni holding**  je visoko složeno preduzeće koje na čelu ima holding preduzeće koje ima vlasničku dominaciju nad pratećim preduzećima, koja mogu biti složena preduzeća tipa holding i tipa korporacije, kao i odgovarajuća zavisna prosta preduzeća. Svaki sastavni deo složenog holdinga ima status pravnog lica i svoje posebne organe upravljanja i rukovođenja, s tim što vodeće prosto preduzeće ima većinsko vlasništvo u pratećim delovima sistema. Zbog toga ono ima dominantnu poziciju u donošenju odluka u njihovim organima upravljanja, preko svojih predstavnika u njima. Ponašanje u ovako složenom poslovnom sistemu reguliše se njegovom globalnom organizacionom šemom,



zatim statutom vodećeg holding preduzeća i statutima i unutrašnjim organizacijama njegovih sastavnih delova.

**Koncern** predstavlja po broju i značaju najmoćniji oblik udruživanja, u kome je grupisan veliki broj preduzeća različitih industrijskih i drugih proizvodnih grana, s pratećim trgovinskim, transportnim, bankarskim, osiguravajućim i finansijskim preduzećima proste i složene konfiguracije. U okviru koncerna udružuju se preduzeća koja zadržavaju svoju pravnu samostalnost, ali su pod jedinstvenom kontrolom od strane centralnog rukovodstva, odnosno, dominantnog preduzeća. Rukovodeće jezgro u koncernu obično čini najmoćnije preduzeće koje, koristeći kontrolni paket akcija, sporazume o razmeni informacija i patenata, dugoročne sporazume o isporukama, personalnu uniju, lične veze i sl, ostvaruje faktičko podčinjavanje sebi svih članova koncerna.

**Pul** predstavlja specifičnu zajednicu interesa u kojoj se bez posebnih ograničenja prava i nezavisnosti članova, članovi međusobno informišu o prirodi i obimu proizvodnje, razmenjuju patente i iskustva, dogovaraju se o proizvodnji novih proizvoda i kreiraju zajedničku prodaju proizvedenih proizvoda. Pul ima svojstvo pravnog lica.

U pravnom prometu pul istupa kao komisionar u svoje ime i za račun osnivača. Za obaveze koje pul preuzima prema trećim licima odgovaraju i osnivači pula na način i pod uslovima utvrđenim ugovorom o osnivanju, statutom i drugim opštim aktima. Pul se najčešće osniva od strane osiguravajućih društava za poslove saosiguranja, odnosno reosiguranja imovine i lica.

**Poslovno udruženje** ili ugovorna grupacija preduzeća je ugovorna forma povezivanja preduzeća. Kod ove grupacije preduzeća ne stvara se nikakav novi statusni subjekat, ali se postižu određeni ciljevi kao u statusnim oblicima koncentracije preduzeća, zavisno od karaktera ugovora, a celokupnu koordinativnu funkciju realizacije tih ciljeva preuzima neki postojeći subjekat koji je potpisnik takvog ugovora.

Ugovori između pravnih subjekata su mnogobrojni i mogu biti raznovrsni, a kao najčešći se pominju: ugovori o kartelu, ugovori o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji, ugovori o proizvođačkom poslu, ugovori o konzorcijumu, trenutno udruženje, skriveno udruženje i "joint venture" (obavljanje složenog posla uz zajednički rizik).

Iz svega napred rečenog, o statusnim karakteristikama mogućih varijanti preduzeća po lestvici organizacione složenosti i veličini, može se zaključiti da se problem njihovog unutrašnjeg organizovanja, pa i procesnog, prevashodno vezuje za status samostalnog prostog preduzeća i njegovo odgovarajuće modifikovanje, koje proističe iz karakteristika složenih preduzeća tipa holding i korporacija u kojima se odgovarajuće verzije samostalnog prostog preduzeća javljaju. Zapravo, organizacija složenih preduzeća tipa holding i korporacija ima dva nivoa predstavljanja i to: globalni nivo, koji definiše globalnu strukturu sistema i relacije između njihovih sastavnih elemenata, i operativni nivo, na kome se uređuju organizacione postavke sastavnih delova sistema. Globalni nivo se definiše globalnom organizacionom šemom i statutom, kao odgovarajućim globalnim normativnim dokumentom. Na operativnom nivou se reguliše unutrašnja organizaciona uređenost sastavnih delova sistema, i to odgovarajućim organizacionim šemama, odnosnim statutima i sistematizacijama i opisima radnih



mesta. Sastavni delovi sistema su odgovarajuće modifikovane forme samostalnog prostog preduzeća, i njihove uloge u sistemima mogu biti zavisne (koje su pretežne) i vodeće (koje su jedinstvene). Na čelu konkretnog sistema je njegov vodeći deo, koji upravlja i rukovodi sistemom, i konkretni zavisni delovi, koji obavljaju opredeljene delatnosti sistema, a u skladu sa zahtevanim ograničenjima, koja proističu iz globalne organizacione regulative.

Što se tiče visokosloženih preduzeća, ona u svojoj strukturi sadrže i složena i samostalna prosta preduzeća i njihovi uzajamni odnosi i konkretne nadležnosti i obaveze u visokosloženom sistemu uređuju se odgovarajućim zakonskim propisima, sporazumima i ugovorima. U njima je unutrašnje organizovanje konkretnih sastavnih delova u najvećoj meri njihova autonomna samostalna briga, koja u načelu može da bude uslovljena sa nekim bitnim usmeravajućim stavovima i zahtevima koji proističu iz ustanovljene međusobno dogovorene normativne regulative.

I upravo uvažavajući ovakvo činjenično stanje, u daljoj obradi ovog poglavlja rada, najkonkretnija pažnja, po pitanju totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, biće poklonjena samostalnom prostom preduzeću, a zatim u odgovarajućoj nužnoj meri i složenim preduzećima tipa holdinga i korporacije, dok će visokosloženim preduzećima biti poklonjeno samo nekoliko bitnih usmeravajućih konstatacija.

#### **4.1.2 Identifikovanje kvaliteta postojeće marketinške poslovne orijentacije samostalnog prostog preduzeća**

Reč marketing je anglosaksonskog porekla, a etimološki znači “stavljanje na tržište” ili “stvarati tržište” (market znači tržište). Za termin marketing skoro je nemoguće naći neki adekvatan izraz u našem jeziku. Postojali su određeni pokušaji pa je termin marketing preveden kao: “traženje”, “utvrđivanje”, “tržišne šanse”, “tržišno poslovanje” i slično. Međutim, danas je izvorni oblik ovog pojma opšte prihvaćen širom sveta, i ima jasno sadržajno tumačenje, koje se pod tim izrazom podrazumeva.

Polaznu osnovu marketinga čine: *tržište, promene u okruženju i poslovna i proizvodna snaga preduzeća. Primena marketinga u praksi oslanja se na metode i tehnike istraživanja, efikasan sisten informisanja i komuniciranja sa okruženjem i unutar samog preduzeća.*

Poslovno-koncepcijski aspekt marketinga bazira se na ideji da potrebe kupaca/potrošača treba najpre predvideti, da bi se zadovoljile na kompleksan način. Ta se kompleksnost odnosi na prikupljanje ideja o: inovaciji proizvoda, kreiranju proizvoda, proizvodnji, isporuci, vršenju usluga vezanih za proizvod i zadovoljavajućem korišćenju proizvoda, i pribavljanju povratnih informacija sa tržišta o stalnim promenama, koje se zapažaju i susreću u okruženju, s tim da ne dođe ni do iznenađenja, ni do prevazilaženja od strane konkurenata<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Filipović V., Stamenković M.: Marketing menadžment, FON, Beograd, 2007, str. 81

Marketing se kao poslovna koncepcija oslanja se na već staru, bitnu istinu koja glasi: "Samo ono preduzeće koje zna da stvara i zadovoljava kupce, sigurno je da će bez problema proizvoditi i prodavati proizvode". To znači da je tržišni plasman proizvoda pretpostavka i uslov poslovanja, a postojanje potreba kupaca su polazna i završna tačka postojanja preduzeća. Potrebe kupaca treba najpre identifikovati i proučiti, da bi se zadovoljile na efikasan način. One se stalno razvijaju i menjaju. Preduzeće koje je prihvatilo marketing kao poslovnu koncepciju, opredelilo se da prati razvoj tržišta (potrebe sadašnjih i potencijalnih kupaca) i razvija sva neophodna kreativna angažovanja preduzeća, kako bi odgovorilo budućim potrebama i promenama.

U današnjim uslovima privređivanja, prihvatanje marketinga kao poslovne koncepcije postalo je nužnost poslovne orijentacije savremenog preduzeća na domaćem, pogotovo međunarodnom tržištu. Uticaj raznih činilaca iz okruženja i njegove brze promene na svim poljima, uslovljavaju nove pristupe u traženju rešenja poslovnih problema. Činjenica je da je sve više problema sa kojima se rukovodstvo preduzeća danas suočava, a koji nemaju ili vrlo malo imaju sličnosti sa onima sa kojima se suočavalo dve, tri decenije ranije. Među najčešćim problemima koji muče rukovodstva preduzeća danas su<sup>56</sup>:

- neusklađenost projektovanih i instaliranih proizvodnih kapaciteta sa potencijalom tržišta, odnosno potencijalom prodaje,
- izbor proizvodnog programa koji će imati plasman na tržištu za duži vremenski period,
- izbor tehnologije koja će omogućiti dugoročniju rentabilnu i konkurentnu proizvodnju na domaćem i međunarodnom tržištu,
- promene u ponašanju kupaca/potrošača,
- pojava novih konkurenata i agresivno ponašanje postojećih i
- iznenadne konjunkturalne promene i politički događaji.

Poslednja tri problema su direktan delokrug marketniških istraživanja. To su činjenice na koje se ne može uticati ili je uticaj na njih znatno otežan, ali je sigurno da one značajno utiču na uspeh ili neuspeh svakog preduzeća. Iz tog razloga je, u poslednjih dvadesetak godina obavljen veliki broj istraživanja na temu ispitivanja uloge vrste usresređenosti koju preduzeće ispoljava, kao i uticaj orijentacije na tržište pri implementaciji koncepta TQM. Neka od njih sadržana su u radovima koji se nalaze u sledećoj literaturi:<sup>57</sup>,<sup>58</sup>,<sup>59</sup>,<sup>60</sup>,<sup>61</sup>,<sup>62</sup>,<sup>63</sup>,<sup>64</sup>,<sup>65</sup>,<sup>66</sup>,<sup>67</sup>.

---

<sup>56</sup> Filipović V., Stamenković M.: Marketing menadžment, FON, Beograd, 2007, str. 82

<sup>57</sup> Baird, K., Hu, K., Reeve, R., (2011), „The relationships between organizational culture, total quality practices and operational performance“, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Iss: 7 pp. 789 - 814

<sup>58</sup> Bititci, U., Kepa Mendibil, Sai Nudurupati, Trevor Turner, Patrizia Garengo, (2004), „The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles“, Measuring Business Excellence, Vol. 8 Iss:3 pp. 28 – 41

<sup>59</sup> Su-Chao Chang, Ming-Shing Lee, (2007). „A study on relationship among leadership, organizational culture. The operation of learning organization and employees' job satisfaction“, The Learning Organization, Vol. 14 Iss: 2 pp. 155 – 185

<sup>60</sup> Su-Chao Chang, Ming-Shing Lee, (2007). „A study on relationship among leadership, organizational culture. The operation of learning organization and employees' job satisfaction“, The Learning Organization, Vol. 14 Iss: 2 pp. 155 – 185

Prema tome, u praksi bilo kog preduzeća, koncepcija marketinga je potrebna da koordinira svim angažovanjima i merama, kako bi se efikasno i efektivno zadovoljile potrebe tržišta u sadašnjosti i bližoj i daljoj budućnosti. Ona treba da ukaže na povoljne mogućnosti, kako bi se preduzeće strategijski pripremilo za postojeće događaje na tržištu. Smisao marketing koncepcije je da temeljno istraži i planira: tržište, konkurenciju, proizvod, promociju i prodaju da bi se posle toga, proizvodnja i plasman pretvorili u čisto izvršne funkcije usmerene na realizaciju planiranih zadataka. I ako preduzeće sa uspehom praktično manifestuje ovaj smisao ponašanja ono će ostvarivati uspešno poslovanje i može da razmišlja o tome kako, koliko i sa kojim ulaganjem ga može značajno poboljšati i unaprediti, odnosno učiniti izvrsnijim, što je problem realizovanja njegovog selekcionističkog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. Međutim, ako takav smisao ponašanja preduzeće ne ostvaruje onda ga ono mora odgovarajuće novobazično marketinški organizaciono opredeliti i, sa odgovarajućom totalnom formom procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, učiniti prepoznatljivo efikasnijim, odnosno izvrsnijim.

Dakle, ako preduzeće želi da ostvari svoje svrsishodno procesno organizovanje sa tendencijom osvarivanja TQM-a, onda ono *prvo* treba da ostvari identifikaciju kvaliteta svoje posedovane marketinški orjentisane organizacione kulture, pa tek onda da donese odluku o načinu ostvarivanja svog procesnog organizovanja. U cilju ostvarivanja ovakve potrebe neophodno je da se, prvo, obavi prikupljanje odgovarajućih podataka iz reprezentativnog uzorka zaposlenih radnika, a zatim, da se, putem obrade prikupljenih podataka, iskaže oceana kvaliteta njegove posedovane marketinške organizacione kulture. *Za obavljanje takvog anketiranja mi predlažemo upotrebu anketnog lista čiji je sadržaj iskazan u prilogu broj 1.*

Predstavljeni anketni list u navedenom prilogu je strukturiran po uzoru na *MARK – PLAN-ov* anketni list objavljenog na strani 45, časopisa *TABOO* u januaru 2003. godine. *MARK – PLAN* je sličan anketni list koristio za obavljanje svojih istraživanja u preduzećima, po pitanju utvrđivanja prisustva konkretnih upravljačkih orjentacija. Pri tome su u anketiranju učestvovali samo top-menadžeri. Po ovde iznetoj metodologiji, radiće se anketiranje na svim hijerarhijskim nivoima, a uzorak mora biti

---

<sup>61</sup> **Kenteth W. Green Jr, R. Anthony Inman, Gene Brown, T. Hillman Willis**, (2005), „Market orientation: relation to structure and performance“, *Journal off Business & Industrial Markting*, Vol. 20 iss: 6 pp. 276 – 284

<sup>62</sup> **Edward W. Gore Jr**, Organizational culture, TQM, andbusiness process reengineerin: An empirical comparison, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 5 No. 5, 1999, pp. 164 – 170. © MCB University Press, 1352 - 7592

<sup>63</sup> **Ashish Malik, Ashish Sinha, Stephen Blimfeld**, Role ofqualitu management capabilites in developing market-based organisational learing capabilites: Case stady evidence from four indian business process outsoureing firms, *Industrial Marketing Management*

<sup>64</sup> **Jasmin Mahadevan**, (2011), Reflexive guidelines for Writing organizational culture“, *Qualitative Research in Organizations and Menagement: An International Journal*, Vol. 6 Iss: 2 pp. 150 - 170

<sup>65</sup> **Hai Nam Nguyen, Sherif Mohamed**, (2011), „Leadership behaviors, organizational culture and konoweledge management protces: An empirical investigation“, *Journal of Management Development*, Vol. 30 Iss: 2 pp. 206 - 221

<sup>66</sup> **Ali Mohammad Mosadegh Rad**, The impactof organizational culture on the successful implementation of total quality management, *The TQM Magazine* Vol. 18 No. 6, 2006 pp. 606 – 625 q Emerald Group Publishing Limited 0954 – 478X DOI 10.1108/09544780610707101

<sup>67</sup> **Zhou K. Z., Li, J. J., Zhou, N., SU C.**, Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China, 2008, *Strategic Management Journal*

reprezentativan. Kako smo napred već istakli, od pojave prvih preduzeća pa do danas, iskristalisale su se tri osnovne poslovne orijentacije: proizvodna, komercijalna i tržišna. Pri tome, odlučujući faktor za proizvodnu orijentisanost je “tehnologija”, za komercijalnu “kapital”, a za marketinšku “čovjek i njegovo znanje”.

#### **4.1.3 Priprema startne pozicije za obavljanje inženjeringa samostalnog prostog preduzeća**

Da bi se započelo bilo koje procesno organizovanje konkretnog samostalnog prostog preduzeća, prema *našem mišljenju*, neophodno je da se prvo, na odgovarajući način, identifikuje konkretna startna pozicija za takvo angažovanje. A, kako smo već napred istakli, takva identifikacija se obavlja utvrđivanjem konkretnog nivoa kvaliteta prisutne marketinške orijentacije poslovanja. Pri tome, mogući konkretan identifikovan nivo može da bude jedan od sledećih pet slučajeva: 1) *beznadežno loše stanje*; 2) *loše stanje*; 3) *konzervativno stanje*; 4) *zadovoljavajuće stanje* i 5) *kvalitetno stanje*. Od toga su za obavljanje totalističkog procesnog pristupa merodavna *prva tri slučaja*, a za obavljanje selekcionističkog pristupa *naredna dva slučaja*.

S obzirom da je *za nas*, u okviru ovog razmatranja, interesantan samo **totalistički pristup procesnom organizovanju**, mišljenja smo da je za njegovo aktiviranje neophodno realizovanje sledećeg procesa angažovanja:

- a) donošenje odluke o obavljanju totalnog procesnog organizovanja,
- b) formiranje odgovarajućeg projektnog tima, i
- c) priprema projektnog tima za obavljanje ove uloge.

S obzirom da proces predstavlja jednu konkretnu logičku celinu, to je neophodno da svaki korak u njemu bude obavljen pažljivo i na svrsishodan način.

##### **a) Donošenje odluke o obavljanju inženjeringa preduzeća**

Činom donošenja konkretne odluke za obavljanje inženjeringa odnosno samostalnog prostog preduzeća, njegovo vodstvo, stavlja svom kolektivu do znanja da zna šta treba da ostvari i zbog čega to želi. Sa tog aspekta, u najpovoljnijem položaju je vodstvo preduzeća sa konzervativnim ponašanjem, odnosno nezadovoljavajućim poslovanjem, pa sa lošim ponašanjem, a u najgorem položaju je preduzeće sa vrlo lošim ponašanjem, odnosno sa beznadežnim poslovnim stanjem. Razlog ovakvom mišljenju je što će konzervativno preduzeće, sa uspešnim ostvarivanjem svog inženjeringa, sigurno u svom daljem životu ostvarivati ubranu popravku kvaliteta postojećeg nezadovoljavajućeg ponašanja, a to znači i kvaliteta svog poslovanja. Međutim, za druga dva slučaja situacija nije baš takva. Nešto povoljnija situacija je za preduzeće sa lošim ponašanjem, odnosno lošim poslovanjem, a bezizgledno teška za preduzeće sa vrlo lošim ponašanjem odnosno beznadežno lošim poslovanjem. Ovakva konstatacija stoji zbog toga, što će preduzeće sa lošim ponašanjem, ako uspešno realizuje svoj inženjering, moći sebi da stvori izvesnu šansu da će u svom daljem poslovanju, sa konkretnim odmerenim investicionim intervencijama u popravku prisutne tržišne ponude i nezadovoljavajuće tehničke opremljenosti, postupno poboljšavati svoje poslovanje. Međutim, nasuprot tome, preduzeće sa vrlo lošim ponašanjem, odnosno sa beznadežno

lošim poslovanjem će, posle obavljanja svog inženjeringa, i to ako uspe da ga obavi, samo stvoriti određenu pretpostavku za neku moguću popravku svog daljeg poslovanja, i to pod uslovom ako odmah realizuje neke neophodne krupnije investicione poduhvate i to pre svega u popravku beznadežno lošeg nivoa tržišne ponude i vrlo zastarelog nivoa prisutne tehnološke sposobnosti. Naravno, to je vrlo težak i rizičan izazov, i ako menadžment ne vidi izvesno pouzdan način za njegovu uspešnu realizaciju, onda o obavljanju inženjeringa ne treba ni da razmišlja. Za preduzeće je evidentnije pokretanje postupka stečaja ili potpunog gašenja.

Sam proces totalnog procesnog sređivanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, u svojoj realizaciji bezuslovno podrazumeva i uzgredno ostvarivanje sistema upravljanja kvalitetom (QMS-a). Realizovanje ovakvog zahteva je neophodno iz dva razloga. *Prvi* razlog je zato što će preduzeće, sa ostvarivanjem sistema upravljanja kvalitetom po standardima ISO 9000, ostvarivati i odgovarajuću prepoznatljivost za uspešno poslovanje na globalnom svetskom tržištu, a *drugi* je, što se sa realizovanim principima QMS-a, u okviru uspostavljene totalne procesne organizacije, mnogo lakše sprovodi uspostavljanje TQM-a.

Dakle, totalno procesno sređivanje preduzeća, sa naglaskom na uzgredno ostvarivanje upravljanja kvalitetom po standardima ISO 9000, a trajno na ostvarivanje TQM-a, kao obavljanje inženjeringa preduzeća (IP), po našem mišljenju, je danas primarna potreba svakog preduzeća koje nema zadovoljavajuće kvalitetno marketinško ponašanje, a želi ga ostvariti u narednom dužem vremenskom periodu (period od pet do sedam godina). O pokretanju aktivnosti na ovakvom projektu, preduzeće treba što pre da donese konkretnu poslovnu odluku.

Odluku o obavljanju inženjeringa (IP) u konkretnom samostalnom prostom preduzeću treba, na predlog menadžerskog vođstva, da donese njegov upravni odbor ili njemu odgovarajući alternativni organ. Odluka treba da sadrži konkretna određenja po pitanju početka i završetka, neophodnih ciljeva koje treba ostvariti, ograničenja u okviru kojih treba realizovati postavljene ciljeve i delegiranje odgovornosti za realizaciju neophodnog angažovanja (konkretnog menadžera projekta).

Za uspeh inženjeringa preduzeća, kao *vrlo složenog razvojnog projekta*, veoma je važan kvalitet delegiranog *menadžera projekta*. Menadžer projekta treba da bude predložen od lidera preduzeća i da za svoj rad direktno njemu odgovara. Menadžer projekta treba da bude multi stručno lice, koje je sklono učenju, negovanju timskog rada, poznavanju primene informacionih tehnologija u poslovanju preduzeća, sistemskog pristupa preduzeću i principa i tehnika organizovanja preduzeća. Menadžer projekta treba da bude ambiciozna ličnost koja zna da upravlja ponašanjima svojih saradnika, da zna da prepoznaje probleme i njihove uzroke, da zna da odabere potrebne saradnike i da do rešenja dolazi uz saradnju sa najbližim saradnicima, a preko njih i do saradnje sa drugim kompetentnim stručnjacima. Menadžer projekta mora da neguje javnost u radu, da je spreman da snosi odgovornost za svoj rad, i da ima sklonost da daje objektivne ocene o svom radu i radu drugih u okviru projekta na koje se realizacija projekta odnosi.

Dakle, menadžer projekta je reprezent, idejni vođa, motivator, koordinator i integrator angažovanja radnog tima projekta i ostalih učesnika na realizaciji projekta. Od njegovog kvaliteta, i kvaliteta tima koji treba da nosi realizaciju projekta, u najvećoj meri zavisi



uspeh aktiviranog projekta. Lider preduzeća mora kontinualno da posvećuje pažnju menadžeru projekta, prati tok pripreme za realizaciju i tok realizacije projekta. O svojim utiscima i ocenama treba blagovremeno da upoznaje menadžera projekta i upravni odbor preduzeća.

### **b) Formiranje radnog tima projekta**

Menadžer projekta, čim dobije odluku o aktiviranju, dimenzionisanju, i karakterisanju projekta, kao i njegovom delegiranju za nosioca projekta, prvo treba da sagleda sadržaj i karakter svog zadatka i da ga zatim u sebi, što je moguće bolje osmisli. U tom pogledu, on mora da bude potpuno samokritički otvoren prema svojoj sposobnosti u odnosu na postavljene zahteve prema projektu, i da u odnosu na to pozicionira sebe, i formira predstavu o saradnicima koje oko sebe treba da ima. Potrebni saradnici treba da mu budu predstavnici pojedinih stručnih područja u preduzeću, i odgovarajući predstavnik konkretno izabrane konsultantske podrške projektu.

Broj članova konkretnog radnog tima odgovornog za realizaciju projekta treba da se kreće od sedam do devet stručnjaka iz preduzeća, uključujući i menadžera projekta, i jednog do dva predstavnika izabranog konsultanta projektnog tima. Znači, projektni tim treba da ima od osam do jedanaest članova. Predlog sastava projektnog tima menadžer projekta treba da usaglasi sa liderom preduzeća, a lider sa usaglašenim predlogom treba da upozna upravni odbor preduzeća. Upravni odbor preduzeća treba da donese konačnu odluku o postavljenju projektnog tima, nakon čega će projektni tim početi da postoji i da živi.

Menadžer projekta treba posebno da se angažuje oko izbora konsultanta projektnog tima. Ovo angažovanje treba da otpočne sa identifikovanjem moguće konsultantske ponude, i da u okviru nje odabere nekoliko najinteresantnijih potencijalnih ponuđača. Kada to uradi treba da ostvari kontakte sa odabranim potencijalnim ponuđačima i da sa njima obavi svrsishodne informativne razgovore. Svrha tih razgovora treba da bude prezentiranje odluka preduzeća o željenom totalnom procesnom organizovanju sa uzgrednim ostvarivanjem QMS-a, a trajnim ostvarivanjem TQM-a, kako bi u svakom od njih probudio što kvalitetniju zainteresovanost. Iza toga treba da usledi raspisivanje konkursa za pribavljanje ponuda za traženu podršku.

Kada rok za pribavljanje ponuda po konkursu istekne, treba izvršiti obradu ponuda i zauzeti stav o najpovoljnijoj ponudi. Prilikom obrade ponuda poželjno je da se obave dopunska predstavljanja ponuđača, sa ciljem da se razjasne prisutne dileme i nejasnoće. U obradu ponuda i sprovođenje dopuskog predstavljanja najpoželjnijih ponuđača treba uključiti i lidera preduzeća, zajedno sa nekim od njegovih najbližih saradnika. Sa izabranim ponuđačem konsultantske podrške treba sklopiti ugovor o saradnji, sa preciziranim obostranim obavezama. Izabrani konsultant mora da ima usaglašenu odgovornost prema učešću u projektu, a preduzeće mora da ima usaglašenu obavezu prema konsultantu po pitanju ispunjavanja zahteva za ostvarivanje željene konsultantske podrške.

### **c) Priprema radnog tima za obavljanje uloge u ostvarivanju totalnog procesnog organizovanja preduzeća**

Kad od upravnog odbora preduzeća dobije odluku o postavljanju projektnog tima sa definisanim uslovima njegovog angažovanja, menadžer projektnog tima treba da obavi konstituisanje tima i, da sa konsultantom i ostalim članovima projektnog tima, definiše plan za pripremu tima za kvalitetno obavljanje njegove uloge na projektu. U prvom redu tu se misli na ostvarivanje odgovarajuće instruktaže projektnog tima. Neophodno je da izabrani konsultant animira menadžera i ostale članove projektnog tima na sadržinu zadatka koji treba da se obavi, i izvrši razjašnjenje suštinskog sadržaja totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa akcentom na uzgredno ostvarivanje zahteva za upravljanja kvalitetom po standardima ISO 9000 i trajno ostvarivanje tahteva za uspostavljanje TQM-a.

Instruktaža projektnog tima treba da se obavi kroz realizaciju ciklusa predavanja po programu konsultanta, a u neka od tih predavanja treba da bude uključen i lider preduzeća sa najbližim saradnicima. Takođe bi trebalo da se obavi i odgovarajuća animacija članova upravnog odbora preduzeća za projekat, kroz njegovo globalno upoznavanje sa sadržajem projekta, kako bi mu dalje uključivanje u tok projekta bilo konstruktivnije.

Pored toga, poželjno je da projektni tim, po preporuci izabranog konsultanta, obiđe nekoliko uzornih preduzeća iz bliže i dalje okoline, koja su ostvarila zapažen nivo totalnog procesnog organizovanja, kako bi u konkretnim zvaničnim razgovorima sa njihovim merodavnim predstavnicima, razjasnili neke prisutne dileme vezane za problematiku realizovanja odnosno projekta u svom preduzeću.

Međutim, i pored toga što se procesno organizovanje preduzeća praktično u svetu realizuje već dvadesetak i više godina, *po našem mišljenju*, ono još uvek nije, kako smo već napred istakli, odgovarajuće metodološki potpuno savladano, pogotovo sa aspekta totalnog procesnog organizovanja, zbog čega će u okviru nastavka ovog izlaganja biti predstavljena jedna naša svrsishodna pretpostavka moguće realizacije takvog rešenja, odnosno realizacije inženjeringa preduzeća. Cilj nam je je da damo jedan konkretan doprinos eliminaciji nekih postojećih propusta i prisutnih nejasnoća i dilema manifestovanih u dosadašnjoj prisutnoj praksi procesnog organizovanja preduzeća, kako bi se izbeglo njihovo dalje ponavljanje, a *proces obavljanja inženjeringa preduzeća* bio što kvalitetnije realizovan.

## **4.2 Definisane opšteg cilja inženjeringa samostalnog prostog preduzeća**

### **4.2.1 Upravljanje kvalitetom preduzeća po standardima serije ISO 9000**

Poslednjih dvadesetak godina u svetu je, pri sklapanju ugovornih odnosa među poslovnim partnerima, značajno izraženo povećanje zahteva u vezi garantovanja kvaliteta po standardima ISO 9000. To nije potpuno nova potreba, jer je kvalitet oduvek imao značajnu ulogu u osvajanju novih i zadržavanju postojećih tržišta, ali je



nesumljivo, sa pojavom tržišne globalizacije u svetskim odnosima, njegovo zadovoljenje je postalo posebno važno.

Da bi ispunila ovakve zahteve, preduzeća moraju da prepoznaju značaj kvaliteta i činjenicu da se on može postići samo kroz posebno organizovanje i odluku menadžmenta da se prioritarno ispunjavaju postavljeni zahtevi za kvalitetom od strane korisnika proizvoda i usluga preduzeća.

Ovakav se zahtev prema ponašanju ne odnosi samo na velika preduzeća, već i na manja, pa i na razvijenije preduzetničke poduhvate. U stvari, bez obzira na prisutnu veličinu preduzeća, povećano je oslanjanje na kvalitet i preporuke iz serije standarda ISO 9000 u cilju ispunjavanja zahteva kupaca.

Činjenica je da svako preduzeće koje želi uspeh na globalnom svetskom tržištu mora da shvati da je serija standarda ISO 9000 obavezna regulativa. Ovi standardi propisuju jedan sveobuhvatan zbir pravila i propisa, specifikacija i preporuka, koji treba da omoguće preduzeću da uspostavi operativne postupke i efikasno funkcionisanje u okviru njihovih ograničenja.

Zadnja verzija standarda ISO 9000 zagovara zapravo uspostavljanje koncepta upravljanja kvalitetom u smislu propratnog pravila za vođenje i funkcionisanje preduzeća usmerenog na stalno poboljšavanje performansi u dugoročnom periodu, posebnim usmeravanjem pažnje na korisnike, ali uz uvažavanje potreba i svih drugih zainteresovanih strana.

Identifikovano je osam principa upravljanja kvalitetom koje vodeći menadžment preduzeća može da koristi radi njegovog vođenja u pravcu ostvarivanja odnosnih performansi. Ovi principi su posebno istaknuti u zadnjim verzijama standarda ISO 9000 i glase:

- **Usmeravanje na korisnike:** Preduzeće zavisi od svojih korisnika i zato treba da razume njihove sadašnje zahteve i buduće potrebe i da teži da prevazilazi zahteve korisnika.
- **Liderstvo:** Lideri preduzeća treba da uspostavljuju jedinstvo ciljeva i usmerenja preduzeća. Oni treba da kreiraju i održavaju ambijent u kome zaposleni treba da budu potpuno uključeni u postavljanje i ostvarivanje ciljeva preduzeća.
- **Uključivanje zaposlenih:** Zaposleni na svim nivoima predstavljaju srž svakog preduzeća, a njihovo potpuno učešće u angažovanjima preduzeća omogućava korišćenje njihovih sposobnosti u postizanju maksimalne dobiti za preduzeće.
- **Procesni pristup:** Željeni rezultat poslovanja preduzeća se efikasnije ostvaruje kada se angažovanjima upravlja kao procesima.
- **Sistemski pristup menadžmentu:** Identifikovanje, razumevanje i upravljanje sistemom međusobno povezanih procesa doprinosi efikasnosti i efektivnosti preduzeća u ostvarivanju svojih ciljeva.
- **Stalna poboljšanja:** Stalna poboljšanja sveukupnih performansi preduzeća treba da budu njegova permanentna i naglašena težnja.

- **Odlučivanje na osnovu činjenica:** Efektivne odluke koje se donose u preduzeću treba da budu zasnovane na analizi sveobuhvatno prikupljenih podataka i informacija.
- **Uzajamno korisni odnosi sa isporočiocima:** Preduzeće i njegovi isporučioци su međusobno zavisni i uzajamno korisni odnosi poboljšavaju sposobnost u stvaraju nove vrednosti.

Za ostvarivanje i postojanje upravljanja kvalitetom u preduzeću najveću odgovornost ima vođstvo preduzeća (upravni odbor i direktor preduzeća). Sa primenom napred navedenih principa ono treba da obezbedi da preduzeće ostvaruje održiv uspeh u svom poslovanju. A to će postići samo ako kroz svoj sistem delovanja osigurava:

- efikasno korišćenje resursa,
- donošenje odluka na bazi činjenica i
- usmerenost na zadovoljenje korisnika, kao i potreba i očekivanja drugih relevantnih zainteresovanih strana.

Okruženje preduzeća, bez obzira na njegovu veličinu (veliko ili malo), vrstu angažovanja, strukturu proizvodnje proizvoda ili usluga i tip (profitno i troškovno), stalno će se menjati; stoga sledi da preduzeće treba stalno da ga prati i analizira. Takvo angažovanje treba preduzeće da identifikuje, oceni i ostvari menadžment rizicima povezanim sa zainteresovanim stranama i njihovim promenljivim potrebama i očekivanjima. A zainteresovane strane su pojedinci ili drugi entiteti koji dodaju vrednost preduzeću, ili su na drugi način zainteresovani za angažovanja preduzeća ili angažovanja preduzeća utiču na njih. Ispunjavanje njihovih potreba i očekivanja direktno doprinosi postizanju održivog uspeha preduzeća.

Najviše rukovodstvo treba pravovremeno da donosi odluke za organizaciona poboljšanja, inovacije i radikalne promene kako bi stalno omogućavalo razvoj svojih performansi. U tom cilju ono mora da donosi odgovarajuće propise koji treba da regulišu ponašanje zaposlenih i da vrši kontrolu kvaliteta njihovog sprovođenja. Takođe, vođstvo preduzeća mora da postavlja ciljeve, definiše politike i strategije i da omogućava donošenje planova po kojima treba da teče ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća. Isto tako, vođstvo preduzeća mora da obezbedi jasno komuniciranje u preduzeću i da se upravljanje kvalitetom redovno preispituje i unapređuje.

Prema tome, totalno procesno organizovanje ili inženjering preduzeća će imati svoju pravu vrednost i obezbeđivati značajne koristi preduzeću ako je njegovo ostvarivanje utemeljeno na realizovanju postojanja održivog uspeha poslovanja u okviru koga je uspostavljanje upravljanja kvalitetom preduzeća po standardima ISO 9000 nužan operativni zahtev, a ostvarivanje totalnog upravljanja kvalitetom (TQM) njegovo trajno razvojno opredeljenje. Za ostvarivanje tog uslova najvišu odgovornost mora da snosi vođstvo preduzeća i ono zbog toga mora da, kroz definisanje odgovarajućih odluka o viziji, misiji, opštem cilju i strategiji ponašanja preduzeća za naredni dugoročniji planski period, ugradi konkretne pretpostavke za uspešno ostvarivanje takve potrebe.

#### 4.2.2 Formulisanje vizije i misije promene samostalnog prostog preduzeća

Da bi projektni tim za procesno organizovanje samostalnog prostog preduzeća mogao uspešno da otpočne svoj rad na projektu, mora, prvo od vođstva preduzeća (upravni odbor i generalni direktor), da dobije kvalitetnu predstavu o viziji i misiji promene preduzeća, koje treba da se ostvare u odgovarajućem dugoročnom periodu. Odgovarajuće njihove postavke moraju biti sadržajno svrsishodne jer, ako to ne bude tako, doći će do pogrešnog usmeravanja toka realizacije projekta, što će prouzrokovati teške posledice, kako za uspešno okončanje projekta, tako i za efekte koji sa realizacijom treba da budu ostvareni. Da se to ne bi desilo, neophodno je da se u preduzeću vrši definisanje, razumevanje i operacionalizacija realizacije pojmova:

- vizija promene i
- misija promene preduzeća

i to, prevashodno od vođstva preduzeća, pa od projektnog tima a zatim i od svih članova menadžerskog tima, pa i članova kolektiva.

**Vizija promene preduzeća** predstavlja "pogled preduzeća na sopstvenu perspektivu sa iskazivanjem konkretne želje koju hoće da ostvari i pravila sopstvenog ponašanja za ostvarivanje iskazane želje". Ovo je zadatak top menadžmenta preduzeća. Bez postojanja vizije promene preduzeće ne zna čemu treba da teži u narednom dugoročnom periodu i kako da se ponaša sa aspekta sopstvenog opstajanja i razvoja. U praktičnom smislu, preduzeće treba da ima viziju svoje budućnost iz tri razloga<sup>68</sup>.

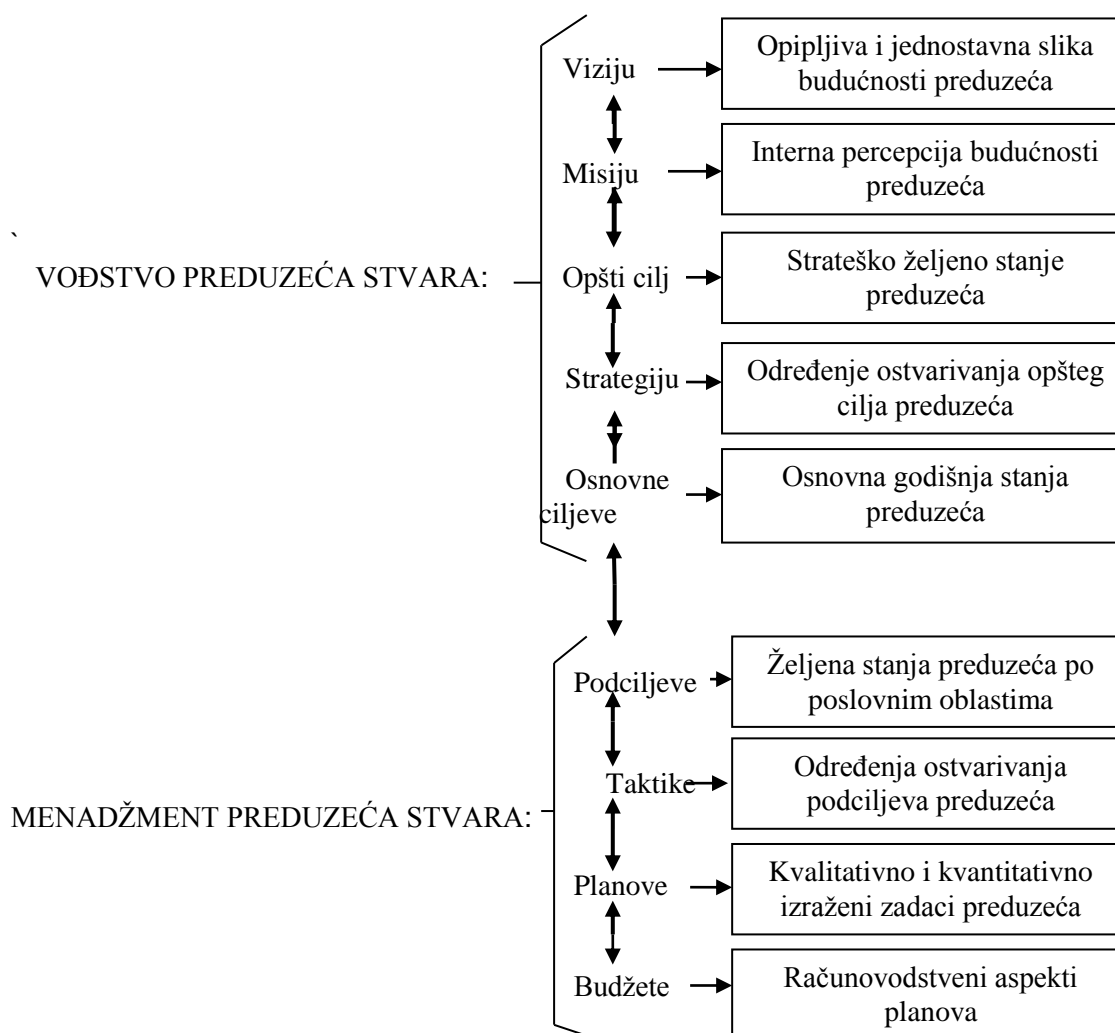
- **Prvi razlog** je da bi se došlo do pravca u kome u narednom periodu treba da se razvija. Ako je ova potreba na vreme razrešena, u preduzeću se u daljem neće gubiti mnogo vremena u raspravama oko toga šta treba na neki duži period da radi. Ovo je zbog toga što je iznad svih koji učestvuju u raspravama i odlučivanju unapred prisutno pitanje: "Da li je to što treba da radimo u skladu sa iskazanom vizijom?"
- **Drugi razlog** je stvaranje motivacione podrške za ostvarivanje promena koje su neophodne da bi se određena vizija ostvarila, iza kojih stoje angažovanja koja nisu pokrivena sa vidljivim koristima sa kratkoročnog aspekta gledano. Dobra vizija priznaje da su odgovarajuće žrtve neophodne, ali jasno stavlja do znanja da će žrtve doneti konkretnu korist i ličnu satisfakciju, koja će daleko prevazići ono što je trenutno prisutno.
- **Treći razlog** je što vizija pomaže u grupisanju pojedinaca u odnosu na realizaciju zadataka unapređenja ponašanja preduzeća, čime se obezbeđuje uspešna koordinacija motivisanih ljudi angažovanih na ostvarivanju konkretnih promena.

Reč vizija ima konotaciju nečeg gradioznog ili mističnog, ali pravac kojim se rukovode uspešne promene često je jednostavan i prizeman, kao u iskazu: "Izgleda kiša samo što nije počela. Kako bi bilo da se premestimo i sednemo u onaj letnjikovac? Nećemo pokisnuti, a možemo da se sladimo svežim groždem". Vizija dakle treba da bude prizemna i jednostavno iskazana, ako ni zbog čega drugog onda zbog toga što je ona prvi korak u osmišljavanju daljeg ponašanja preduzeća u njegovom organizovanju i

---

<sup>68</sup> Koter P. DŽ.: Vođenje promene, Želind, Beograd, 1998, str. 84

daljem životu i razvoju, što pokazuje slika br. 13. Navedeni prikaz predstavlja nadogradnju prikaza koji je dao Džon Kotler<sup>69</sup>.



Slika 13. Odnos vizije, misije, osnovnog cilja, strategije, osnovnih ciljeva, podciljeva taktika, planova i budžeta preduzeća

Takođe, vizija mora da bude potpuno zadovoljavajuća za preduzeće, a to znači da treba da bude podjednako prihvatljiva sa stanovišta korisnika proizvoda i usluga preduzeća, akcionara preduzeća i zaposlenih u preduzeću. Ako u bilo kom smislu to ne bude tako, doći će do značajnih problema, kako u njenom realizovanju, tako i u daljem poslovanju preduzeća.

Prema tome, za ostvarivanje bilo kakve promene preduzeća, potrebna je efektivna vizija preduzeća koja treba da se dostigne. Iz tog razloga, a po *našoj preporuci* koja je proistekla iz navoda Dž. Kotera<sup>70</sup>, stvaranje efektne vizije treba da teče po procesu sa sledećim karakteristikama:

<sup>69</sup> Kotler P. DŽ.: Vođenje promene, Želind, Beograd, 1998, str. 88

<sup>70</sup> Kotler P. DŽ.: Vođenje promene, Želind, Beograd, 1998, str. 99

- **Formiranje predloga polaznog koncepta:** Proces stvaranja vizije promene počinje od lidera preduzeća odgovarajućom pismenom izjavom koja odražava konkretnu svrhu potrebne promene.
- **Doprinos vođstva preduzeća:** Tim vođstva preduzeća analizira podneti predlog vizije promene i na osnovu njega formira svoj konkretan stav.
- **Vizija promene je proizvod timskog rada:** U stvaranju vizije promene preduzeća treba aktivno da učestvuje ceo tim vođstva, a po potrebi i odgovarajući profesionalni stručnjaci kao konsultanti.
- **Viziju stvara razmišljanje i volja:** Za stvaranje vizije je potreban analitički pristup koji se temelji na potpunoj informacionoj osnovi (postojeće situaciono stanje preduzeća i njegova kvalitetna kritička ocena) svestranom vrednovanju kvaliteta ostvarenih varijanti predloga i izbor najbolje varijante predloga po suštinskom kvalitetu.
- **Stvaranje vizije je proces postupnog rada:** Stvaranje vizije promene treba da teče po modelu analize i sinteze uz napredovanje korak po korak. Svaki predlog ideje treba da bude kritički vrednovan i da predstavlja sistematizovan deo celine.
- **Stvaranje vizije je proces koji podrazumeva vremensko trajanje:** Da bi se došlo do kvalitetne formulacije vizije promene, neophodno je da se potroši određeno vreme. Svako insistiranje na ubzanom formulisanju vizije donosi opasnost da vizija neće biti efektivna.
- **Formulisana vizija je jedan finalni proizvod:** Formulirana vizija je intelektualni proizvod vođstva preduzeća koji predstavlja usmerenje preduzeća prema budućnosti koja je poželjna, ostvariva i postupno i fleksibilno realiziva i koja se drugima može razumno predstaviti za relativno kratko vreme.

Po mišljenju Dž. Kotera, efektivna vizija se karakteriše sledećim osobinama<sup>71</sup>:

- **Zamisliva:** prenosi sliku o tome kako će izgledati budućnost preduzeća,
- **Privlačna:** pogodna u odnosu na dugoročne interese zaposlenih, potrošača, akcionara i ostalih čiji su interesi prisutni u preduzeću,
- **Moguća:** sadrži realne, ostvarive želje svih u preduzeću,
- **Precizirana:** dovoljno jasna da usmeri donošenje potrebnih odluka u okviru preduzeća,
- **Fleksibilna:** dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike angažovanja s obzirom na nestabilne uslove poslovanja preduzeća i
- **Pogodna za komunikaciju:** lako je prenosiva drugima; može uspešno da se objasni svima u preduzeću u relativno kratkom vremenu.

Bez odgovarajuće efektivne vizije preduzeće teško može uspešno ostvariti bilo kakav vid promene, pogotovo radikalne. Zato vođstvo treba po utvrđivanju potrebe za bilo kakvom promenom u preduzeću da nastoji da je inicira sa odgovarajućom efektivnom vizijom. Kako smo na početku rekli, vizija **prvo**, objašnjava opšti pravac promene; **drugo**, moriviše zainteresovane strane preduzeća na davanje konkretnog doprinosa za ostvarivanje promene; i **treće**, pomaže da se koordiniraju angažovanja neophodna da se ostvari promena.

---

<sup>71</sup> Koter P. DŽ.: Vođenje promene, Želind, Beograd, 1998, str. 89

**Misija promene preduzeća** predstavlja pogled na internu percepciju preduzeća koja će se stvoriti realizacijom planirane promene. Ona iskazuje svrhu ili razlog postojanja preduzeća nakon sprovedene željene promene. Njom se iskazuje interna percepcija u budućnosti preduzeća koja će se promenom ostvariti, a koja se odnosi na proizvode i usluge, tehnologiju koja će se razvijati i koristiti, odnose kojima će se težiti i to između članova preduzeća i preduzeća i okruženja. Takođe, njom se iskazuje i percepcija željene svrhe poslovanja, odnosno koristi i doprinosa koji treba da se obezbede za kupce, zaposlene, društvenu zajednicu, naredne generacije sredine kojoj pripada, životnu sredinu i dr.<sup>72</sup>

Da bi se ovakav smisao misije preduzeća u budućnosti definisao, prema našem stavu, a formulisanom na osnovu navoda Ž. Dulanovića<sup>73</sup>, potrebno je da se daju konkretni odgovori na sledeća pitanja:

- "Koje su to potrebe koje preduzeće želi da zadovoljava na tržištu u budućnosti?",
- "Koje su to poslovne sposobnosti koje želi da dostigne u cilju ostvarivanja kvalitetne konkurentnosti?",
- "Koji su to očekivani uticaji okruženja na buduće poslovanje preduzeća?" i
- "Koje su to vrednosti preduzeća koje treba poboljšati da bi se ostvarivalo zadovoljavajuće ponašanje? "

Najvažnije pitanje misije promene je koji je to posao kojim preduzeće želi da se bavi u nastupajućoj budućnosti. O tome, šta je posao preduzeća govore njegovi proizvodi i usluge, potrebe koje oni zadovoljavaju kod kupaca, kao i tehnologija koja se u tu svrhu koristi. Mnoga preduzeća su svoje promene najvećim delom zasnivala na ovoj komponenti misije. Do toga su dolazila zbog procena da posao koji rade nije dovoljno profitabilan, da tehnološki potencijal i znanje koje imaju omogućava ulazak u druge poslove, da je tržište koje koriste i koje bi mogli da koriste u fazi zasićenja njihovom ponudom i si.

Misija promene treba da ima objektivan odnos prema budućem okruženju. Razlog tome je stvaranje perspektive bilansa interesa na kojima će egzistirati verzija budućeg preduzeća. Isto tako, važan je i budući odnos preduzeća prema društvenim obavezama koje se značajno manifestuju kroz kvalitet poštovanja zakonskih propisa, ostvarivanje zaštite životne sredine i njegovog odnosa preduzeća prema potrebnoj humanitarnoj solidarnosti.

Željenu misiju, kao i viziju promene konkretnog preduzeća, na zahtev projektnog tima za ostvarivanje promene, treba, da formuliše i donese tim vođstva preduzeća. Ovo je bitno iz dva razloga. Prvi je, što se time obezbeđuje kontinuitet u daljoj realizaciji projekta, a drugi, što se direktnim oslanjanjem misije na viziju obezbeđuje potrebna objektivnost misije. Tim projekta za realizaciju promene treba da ima samo konsultantsku ulogu u ovom poslu.

---

<sup>72</sup> Sajfert Z., Dorđević D., Bešić C.: Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006, str. 144

<sup>73</sup> Dulanović Ž., Jaško O.: Osnovi organizacije poslovnih sistema, FON, Beograd, 2009, str. 100



### **4.2.3 Formulisanje opšteg cilja i strategije samostalnog prostog preduzeća**

Formulisanje opšteg cilja koji samostalno prosto preduzeće treba da ostvaruje realizovanjem svoje promene i strategije kojom ta promena treba da se realizuje, su drugi značajan korak u realizaciji projekta promene. Međutim, da bi se to uspešno ostvarilo, neophodno je suštinsko poznavanje pojmova:

- ciljevi i
- strategije preduzeća.

**Ciljevi preduzeća** su, po definiciji, željena poslovna stanja koja preduzeće namerava da ostvari u konkretnoj vremenski određenoj budućnosti. Ta stanja moraju biti iskazana preko konkretnih elemenata poslovanja preduzeća i njihovih obeležja: dimenzije kojima se iskazuju vrednosti obeležja, veličine koje obeležja treba da dostignu, dopuštena odstupanja u stvaranju obeležja i periode u okviru kojih obeležja treba da budu ostvarena. Prema tome, ciljevi preduzeća su njegova buduća stanja i poslovni rezultati koje ono namerava da ostvari u konkretnim vremenskim intervalima i ka kojima će se usmeravati njegova konkretna angažovanja da bi realizovalo osnovnu dugoročnu svrhu (misiju) svog postojanja<sup>74</sup>.

U formulisanju opšteg (dugoročnog) cilja, mora se voditi računa o sveukupnoj strukturi ciljeva u preduzeću. Osnovni uzrok neostvarivanja opšteg cilja preduzeća je suboptimizacija. Nekonzistentni ciljevi na istom nivou angažovanja, ili između ciljeva na nižem nivou koji su nekonzistentni sa višim nivoom angažovanja, uzrok su supoptimizacije. Naime, ciljevi određene jedinice angažovanja zavisni su i ograničeni angažovanjima i ciljevima drugih jedinica angažovanja, sa kojima je ona povezana.

Na slici 14. dato je *jedno naše sagledavanje* hijerarhije ciljeva preduzeća i njihov odnos prema viziji i misiji, bazirano na prikazu Ž. Dulanovića<sup>75</sup>.

Hijerarhija ciljeva podrazumeva da svaki cilj treba da podržava sledeći viši nivo cilja. Obrnuto, svaki viši nivo cilja je vodič za postavljanje ciljeva nižeg nivoa. Ova hijerarhijska struktura može da se posmatra i na jedan drugi način, odnosno kao lanac ciljevi-sredstva. Drugim rečima, da bi se postigao cilj moraju da se obave određena angažovanja. Ova angažovanja, ili sredstva, zahtevaju opet druga angažovanja.

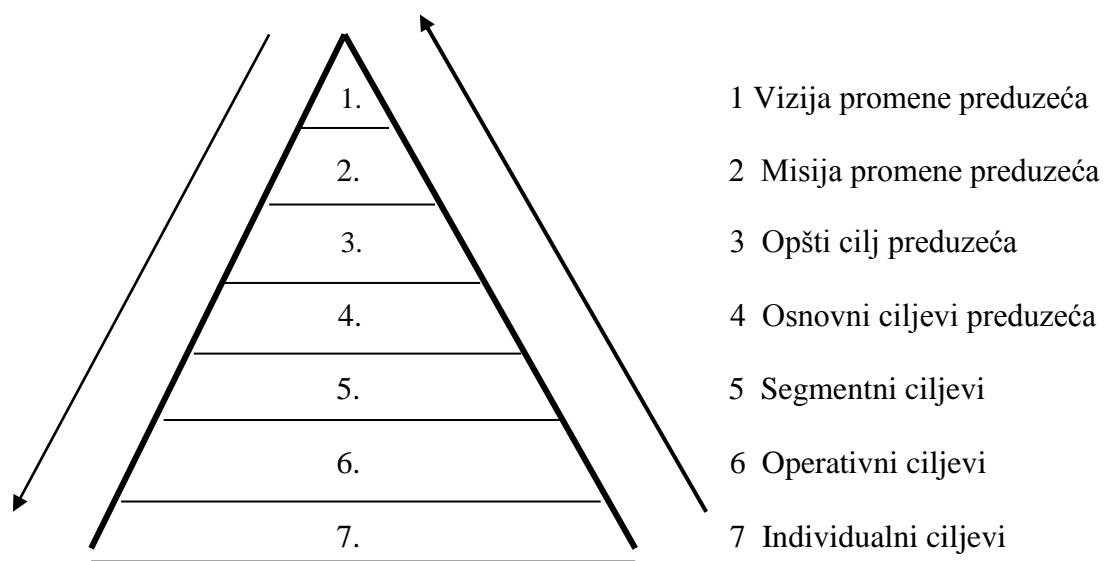
Dakle, kada se ciljevi formulišu za različite vremenske intervale i na različitim nivoima angažovanja preduzeća, ono što je cilj za jedan nivo angažovanja je sredstvo (način) ostvarenja cilja za viši oblik angažovanja. Sredstvo (način) jednog nivoa angažovanja je cilj za drugi (niži) nivo angažovanja. Osnovni (godišnji) ciljevi su sredstva (način) za ostvarenje strategijskog (opšteg ili baznog) cilja za naredni dugoročni period, na koji se

odnosi promena (najčešće u trajanju od pet do deset godina). U privrednoj praksi preduzeća imaju različite strategije za ostvarivanje opštih ciljeva, a različite strategije pretpostavljaju ostvarivanje seta različitih osnovnih (jednogodišnjih) ciljeva.

---

<sup>74</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C.: Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006, str. 36

<sup>75</sup> Dulanović Ž., Jaško O.: Osnovi organizacije poslovnih sistema, FON, Beograd, 2009, str. 105



Slika 14. Hijerarhija ciljeva preduzeća

**Strategija preduzeća** je "ostvarenje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanje pravca angažovanja i alociranja izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi"<sup>76</sup>. Postoji i tumačenje da je strategija konceptualizacija izražena ili nagoveštena od vođstva preduzeća o: dugoročnim svrhama ili ciljevima preduzeća; merama ograničenja koja u datoj situaciji ograničavaju okvire angažovanja preduzeća; set planova kratkoročnih angažovanja koji treba da se sprovedu sa ciljem da će doprineti ostvarenju ukupnog zadatka preduzeća.

Na ovaj način definisana strategija predstavlja fundamentalnu upravljačku odluku koja obuhvata opšti cilj preduzeća i način njegovog realizovanja od strane konkretnih faktora angažovanja preduzeća. To je šire shvatanje strategije. Uže shvatanje, koje i mi zastupamo, govori da je strategija preduzeća upravljačka odluka kojom se definišu osnovni bazični načini ostvarivanja opšteg cilja preduzeća. Formulisanje strategije može normalno da otpočne tek kada je formulisan opšti cilj preduzeća koji podrazumeva postojanje konkretne pretpostavke njegove realizacije.

Strategija preduzeća kao konkretizovan način ostvarivanja opšteg cilja, odnosi se na planske odluke kojima se reguliše odnos preduzeća sa sredinom: određuje područje poslovnog angažovanja, alociraju faktori angažovanja na njegove konkretne sastavne segmente, definiše i koristi prednost u kompetentnosti - zadovoljenja potreba korisnika, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti. Uspeh strategije uslovljen je obezbeđenjem sinergije u angažovanju. Potrebno je racionalno usklađivanje sa zadacima na pojedinim etapama i okvirima angažovanja. Taktika se odnosi na odluke koje se donose tokom realizacije planskih odluka strategijskog karaktera. Njima se vrši razrada i prilagođavanje, ako to potrebe zahtevaju, strategijskih odluka koje se donose pre otpočinjanja dugoročnog poslovnog angažovanja preduzeća.

<sup>76</sup> Milisavljević M., Todorović J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995, str. 113

Dakle, iz iznete diskusije pojmova, ciljeva i strategije preduzeća, može se zaključiti da opšti cilj preduzeća i njegova strategija opredeljuju organizacionu strukturu preduzeća i njeno konkretizovanje i ponašanje u konkretnom vremenskom periodu. Ovo je zbog toga što opšti cilj opredeljuje ukupni zadatak preduzeća koji će se realizovati po strategijskom usmerenju koje treba da podrži organizaciona struktura preduzeća sa svojim angažovanjima, odnosno ponašanjem. Iz tog razloga, vođstvo preduzeća treba da uloži valjan napor da projektnom timu za obavljanje totalnog procesnog organizovanja preduzeća, sa uzgrednim ostvarivanjem upravljanja kvalitetom po standardima ISO 9000 i trajnim na ostvarivanju TQM-a, pored iskazane vizije i misije, stavi na raspolaganje racionalnu postavku opšteg cilja ( koji treba nova organizaciona struktura preduzeća da ostvaruje) i strategiju po kojoj će opšti cilj biti ostvarivan. Ako to ne bude tako, može se očekivati da će sav dalji trud projektnog tima na definisanju novog organizacionog stanja preduzeća sa totalnom procesnom strukturom, utemeljenom na novom marketinški orjentisanom bazičnom organizacionom modelu (prema iskazanoj viziji i misiji promene), biti neuspešan.

### ***4.3 Analiza ukupnog zadatka kao opšteg cilja samostalnog prostog preduzeća***

Da bi se došlo do strukture ukupnog zadatka samostalnog prostog preduzeća, zadatak učinka, koji treba kao opšti cilj da se ostvari sveukupnim angažovanjem preduzeća u konkretnom dugoročnom vremenskom periodu, neophodno je da se izvrši njegovo raščlanjavanje putem konkretne analize do nivoa elementarnih zadataka, koji se izvode na pojedinačnim zamišljenim radnim mestima. Tek kada se to obavi, kada se konkretnom analizom dođe do pojedinačnih elementarnih zadataka za zamišljena radna mesta, može se reći da je ostvaren uvid u realizivost ukupnog zadatka preduzeća, a radi ostvarivanja njegovog opšteg željenog cilja.

Posmatrano u ovom smislu, analiza ukupnog zadatka preduzeća treba, zapravo, da bude, jedan empirijski postupak utvrđivanja ukupne strukture elementarnih zadataka u preduzeću, koji treba kvalitetno da se realizuju na njegovim sveukupnim radnim mestima, a u cilju ostvarivanja opredeljenog opšteg cilja. U vezi sa tim, bitno je pravilno uočavanje činjenice da u preduzeću, kao složenoj organizacionoj tvorevini, treba da postoji izvesna sposobnost kvalitetnog obavljanja svih neophodnih elementarnih zadataka. Sa njihovim realizovanjem vrši se ostvarivanje ukupnog radnog učinka, u konkretnom dugoročnom vremenskom periodu, a koga podrazumeva ostvarivanje njegovog opšteg cilja.

Dakle, za svako preduzeće, pa prema tome i za njegovu organizacionu strukturu, bitna je mogućnost kvalitetnog izvršavanja ukupnog zadatka, koja je u procesu njene provere ili izgradnje organizacione culture znači "*postaviti zadato što treba ostvariti*". Svaki je zadatak, stoga, zahtev upućen nekome da ga izvrši, pa bio on i zamišljen. Tu mogućnost, prema E. Kosiolu<sup>77</sup>, karakteriše pet obeležja sastavnih delova i komponenata (elemenata i faktora koji je određuju): "Svaki zadatak sadrži (1) proces

---

<sup>77</sup> Kosiol E.: Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972, str. 10

izvršavanja koji se obavlja kao angažovanje nekoga; on je ili pretežno duhovne prirode ili najčešće kombinacija duhovne i telesne delatnosti. Svaki se zadatak proteže (2) na neki predmet (objekat) na kojem treba zahtevanu delatnost (rad) izvršiti; ona je ili lične prirode ili stvarne sadržine. Svaki zadatak zahteva redovno ulaganje (3) stvarnih tehničkih i materijalnih sredstava (stvarna radna i materijalna sredstva) i svaki se zadatak uklapa u (4) prostor i (5) vreme kao osnovne kategorije u kojima se, za naš iskustveni svet, odvija svako željeno angažovanje”:

Samo raščlanjavanje ukupnog zadatka preduzeća svodi se na njegovu analizu i podelu na uže, još uvek složene zadatke, a ovih na još uže i tako redom, sve dok se ne dođe do elementarnih, tj. toliko uprošćenih zadataka koji se mogu dodeliti na izvođenje njenim pojedinačnim članovima raspoređenim na odgovarajućim radnim mestima ili konkretnim organima upravljanja. Analizom ili raščlanjavanjem ukupnog zadatka utvrđuju se prvo, primarne grupe zadataka, zatim sekundarne i tako dalje, sve do grupe elementarnih zadataka koji se izvode na radnim mestima odnosno organima upravljanja. Svaka viša grupa zadataka je predmet raščlanjavanja na niže zadatke, sve dok se ne dostigne nivo elementarnih zadataka. Raščlanjavanje ili frakcionisanje ukupnog zadatka na manje zadatke je ustvari sprovođenje tehničke podele rada u preduzećima koja je opredeljena opštim ciljem, strukturom tehničkih sredstava koja će se u obavljanju ukupnog zadatka angažovati i odgovarajućim ekonomskim opravdanjima.

U sklopu svog proučavanja S. Nikolić<sup>78</sup> kao važno, ističe da su mnogi istraživači pokušavali da daju rešenje za uspešno rasčlanjavanje ukupnog zadatka preduzeća na pojedinačne zadatke. Najzapaženiji po njoj su: Gulick, Simon, Morch, Nordisich, Heming, Scheram i Kosiol. Pri tome, ona smatra da je najznačajnije rezultate ostvario E. Kosiol. Njegovi principi, po njenom mišljenju, se mogu primenjivati pojedinačno ili u odgovarajućim kombinacijama. Kraj rasčlanjavanja zadatka, po njihovom mišljenju, je nivo pretpostavljenih radnih mesta na kojima se obavljaju konkretni elementarni zadaci preduzeća.

Baveći se proučavanjem sprovođenja analize ukupnog zadatka u preduzećima M. Babić<sup>79</sup> ističe radove Š. Ivanka i E. Kosiola. Po Š. Ivanku raščlanjavanje ukupnog zadatka preduzeća treba da se vrši na četiri nivoa, a to znači na četiri grupe. Te grupe čine:

- poslovne funkcije,
- područja rada,
- elementi poslovanja i
- radni postupci.

Prvo se analizom ukupnog zadatka dolazi do poslovnih funkcija, a zatim do područja rada, te elemenata poslovanja i na kraju do radnih postupaka.

Po mišljenju E. Kosiola<sup>80</sup>, raščlanjavanje ukupnog zadatka preduzeća treba da se vrši po pet osnova. Te osnove su:

- prema izvršenju,

---

<sup>78</sup> Nikolić S.: Organizacija preduzeća, DIGP “Prosveta”, Niš, 1994, str. 182

<sup>79</sup> Babić M., Stavrić S., Sekulić B.: Organizacija Preduzeća, KIZ “CENTAR”, Beograd, 1996, str. 173

<sup>80</sup> Kosiol E.: Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972, str. 14

- prema objektu,
- prema rangu,
- prema fazi, i
- prema svrsi.

Raščlanjavanje ukupnog zadatka preduzeća po svim navedenim osnovama uslovljeno je time što ukupni zadatak uključuje u sebe veliki broj pojedinačnih zadataka, koji se međusobno razlikuju, kako ciljem koji se njihovim neposrednim izvršavanjem treba da postigne, tako i po tome da li se radi o izvršnim poslovima ili poslovima odlučivanja – vođenja, te po fazama tj. po tome da li se radi o poslovima planiranja, izvršenja ili kontrole i na kraju, o tome da li se radi o primarnim ili sekundarnim poslovima, posmatranim sa aspekta neposrednog doprinosa ostvarivanju ukupnog zadataka, odnosno opšteg cilja preduzeća. Pošto ukupni zadatak preduzeća uključuje sve ove pojedinačne, međusobno različite elemente (različite sa organizacionog stanovišta), da bi se oni kasnije mogli uspešno sintezovati, neophodno je još u postupku analize izvršiti njihovo jasno označavanje, jasno definisanje i razdvajanje u ovom smislu. Pri tome je, svakako, najznačajnije izvršiti njihovo označavanje prema ciljevima izvršavanja.

Imajući napred iznete zaključke kao rezultate konkretnih izučavanja i polazeći od već sveopšte potvrđenog stava da je analiza ukupnog zadatka preduzeća zapravo sprovođenje tehničke podele rada u njemu, S. Jakovljević<sup>81</sup> ističe "da su rezultati dosad ostvarenih istraživanja po ovom pitanju samo značajni pokušaji da se da doprinos što kvalitetnijem rešavanju prisutnog, vrlo aktuelnog problema". On navodi dva osnovna razloga za takvo mišljenje. *Prvi razlog*, po njegovom mišljenju, je što raščlanjavanje ukupnog zadatka preduzeća, i pored intenzivnog proučavanja u proteklom periodu, i dalje nema jasno izraženu pravu svrsishodnost obavljanja, a *drugi razlog*, što iz njegovog obavljanja još uvek ne proističe jedna prepoznatljiva opšta radna struktura sastavnih radnih elemenata, posmatrano u vertikalnom i horizontalnom smislu.

Dosadašnji rezultati istraživanja, po mišljenju S. Jakovljevića govore da se analiza ukupnog zadatka preduzeća sprovodi da bi se došlo do odgovarajuće strukture poslova, čijim će se grupisanjem definisati organizaciona struktura preduzeća. Njegovo mišljenje, koje i mi podržavamo, je da analiza ukupnog zadatka preduzeća treba da se obavlja radi identifikacije merodavne radne strukture i strukture radnih procesa za njegovo izvršavanje, koji će se, zatim, putem odgovarajućeg apstrahovanja ili uopštavanja (modeliranja ili standardizovanja), prevesti u njima odgovarajuću poslovnu strukturu, a iza toga, i u strukturu merodavnih poslovnih procesa. Na osnovu ovih struktura se u daljem angažovanju, po određenom postupku, vrši definisanje svrsishodne, totalno procesno orjentisane, organizacione strukture preduzeća.

Što se tiče uopštenog sadržaja elemenata radne strukture preduzeća S. Jakovljević<sup>82</sup> ističe, da iz dosad vršenih istraživanja proističe, da je on neodređen i da je radna struktura svakog preduzeća posebna specifičnost do koje se dolazi putem konkretne analize njegovog ukupnog zadatka. Njegovo mišljenje, koje i mi podržavamo, je da je

---

<sup>81</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 38

<sup>82</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 39

struktura elemenata uopštene radne strukture preduzeća unapred poznata i da se, odgovarajućom analizom ukupnog zadatka konkretnog preduzeća, ona samo prevodi u konkretni sadržaj radne strukture, koji je u direktnoj zavisnosti od vrste preduzeća, strukture i obima njegove delatnosti i karaktera njegove opredeljene tehničke opremljenosti.

Imajući u vidu da su njegove napred iznete konstatacije uslovno važeće, a u cilju njihovog dokazivanja, S. Jakovljević, prvo polazi od toga da se analiza ukupnog zadatka preduzeća treba odvijati u dva dela. *Prvi deo* se odnosi na raščlanjavanje ukupnog zadatka prema glavnim funkcijama rada u preduzeću. A to, suštinski znači da ukupan zadatak preduzeća *prvo* treba da bude raščlanjen na:

- zadatak upravljanja preduzećem,
- zadatak rukovođenja preduzećem i
- zadatak osnovnog izvršnog rada (glavni zadatak preduzeća),

A zatim da se u *drugom koraku* izvrši posebna analiza svake od tri navedene glavne grupe zadataka. Pri tome, kriterijumi za analizu prve i druge glavne grupe, ili kategorije zadataka, su identični. Po njegovom mišljenju, njihov sadržaj sačinjavaju sledeći koraci raščlanjavanja:

- po fazama rada u okviru oblasti ili polja rada,
- po osnovnim svrhama rada i
- po specifičnostima elementarnog rada.

Međutim, s obzirom da su zadaci osnovnog izvršnog rada dosta obuhvatniji, to su i kriterijumi za njihovo raščlanjavanje, po mišljenju S. Jakovljevića<sup>83</sup> za jedan korak brojniji. Takva struktura, po njegovom mišljenju, treba da ima sledeći sadržaj raščlanjavanja:

- po formama ili oblicima rada u okviru predmeta rada,
- po fazama rada,
- po osnovnim svrhama rada i
- po specifičnostima elementarnog rada.

Prema našem mišljenju, ovo rasčlanjavanje treba da ima za dva koraka brojniju strukturu od strukture rasčlanjavanja zadataka upravljanja i rukovođenja, i njen sadržaj treba da bude:

- po operativnim funkcijama u okviru predmeta ili polja rada,
- po formama ili oblicima rada,
- po fazama rada,
- po osnovnim svrhama rada i
- po specifičnostima elementarnog rada.

Sa raščlanjavanjem ukupnog zadatka preduzeća, po napred predstavljenom postupku, postepeno se dolazi do ukupne radne strukture preduzeća. Za rad upravljanja i rad rukovođenja, prema mišljenju S. Jakovljevića<sup>84</sup>, nju sačinjavaju:

---

<sup>83</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 40

<sup>84</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 51



- radne sekcije,
- radne akcije i
- radne operacije,

Mišljenja smo da umesto radnih sekcija treba da stoji pojam radni setovi, pa bi odnosni niz sada imao sledeću strukturu:

- radni setovi,
- radne akcije i
- radne operacije.

Navedena izmena je neophodna zato što je radna sekcija element rada višeg nivoa složenosti u radnoj strukturi od radnog seta i on se javlja u strukturi elemenata izvršne radne strukture preduzeća. Ta struktura, prema mišljenju S. Jakovljevića<sup>85</sup>, ima sadržaj:

- radne sekcije,
- radne aktivnosti,
- radne akcije i
- radne operacije.

Po, našem mišljenju, s obzirom na prethodno istaknutu dopunu, odgovarajuću radnu strukturu osnovnog izvršnog rada treba da sačinjavaju:

- radne zone,
- radne sekcije,
- radne aktivnosti,
- radne akcije i
- radne operacije.

Kod upravljanja preduzećem, radni setovi su određeni oblicima radnih aktivnosti po odgovarajućim radnim oblastima ili poljima. Pri tome, radne aktivnosti, kako smo već naveli u tački 3.4 a navodu a.) ovog rada, su:

- priprema donošenja odluka,
- donošenje odluka,
- distribucija donetih odluka i
- kontrola realizacije donetih odluka,

a radne oblasti ili polja su:

- skupština akcionara,
- upravni odbor i
- nadzorni odbor.

Prema tome, u okviru upravljanja preduzećem postoji, po našem mišljenju, dvanaest radnih setova. Svaki od tih setova ima konkretan skup radnih akcija. Radne akcije su odgovarajući nizovi radnih operacija. Radne operacije se izvode od strane merodavnih organa upravljanja ili na radnim mestima odgovarajućeg pomoćnog izvršnog rada.

Rad rukovođenja preduzećem ima sličnu strukturu, kao i rad upravljanja preduzećem. Radni setovi su konkretni oblici radnih aktivnosti po odgovarajućim radnim nivoima ili

---

<sup>85</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 51

poljima. Moguće radne aktivnosti, prema iskazu koji smo dali u tački 3.4 a navodu b.) ovog rada, su:

- predstavljanje organizacione jedinice ( OJ ),
- nadzor nad zaposlenima OJ,
- nadzor nad prostorom i sredstvima rada OJ,
- nadzor nad organizacionom postavkom OJ,
- nadzor nad zadacima OJ i
- vođenje rada direktno podređenih pripadnika rukovođenja ili neposrednog izvršnog rada itd.,

a radne oblasti ili polja su konkretni nivoi rukovođenja u preduzeću. Ti nivoi rukovođenja po odnosnom datom navodu mogu biti:

- direktor preduzeća,
- direktor sektora ili direktor proizvodne RJ,
- upravnik službe ili pogona,
- šef biroa ili poslovođa odeljenja i
- grupovođa radne grupe ili predradnik radnog centra.

Svaki radni set rukovodećeg rada ima svoj skup radnih akcija, a svaka radna akcija predstavlja odgovarajući niz radnih operacija. Radne operacije se izvode ili na odgovarajućim rukovodećim radnim mestima ili na njima pomoćnim ili dopunskim izvršnim radnim mestima.

Osnovni izvršni rad preduzeća je njegov osnovni direktni rad. U svakom samostalnom prostom preduzeću osnovni izvršni rad je najmasovniji, zbog čega ima i najobuhvatniju radnu strukturu. Sa funkcionisanjem te strukture omogućuje se obavljanje primarne delatnosti, odnosno svrhe postojanja preduzeća.

Radne zone osnovnog izvršnog rada preduzeća određene su konkretnim oblicima operativnih radnih funkcija u okviru odgovarajućih predmeta ili polja rada. Operativne radne funkcije osnovnog izvršnog rada, prema iskazu datom u tački 3.4 a navodom c.) ovog rada, su:

- marketinški rad,
- istraživačko-razvojni rad,
- prodajni rad,
- proizvodni rad,
- nabavni rad,
- rad održavanja,
- transportni rad,
- ekonomsko-analitički rad,
- rad normativno - pravne regulacije i opšte administracije,
- rad organizacije upravljanja (rad organizovanja, standardizovanja, označavanja i informatizacije),
- rad obezbeđenja kvaliteta itd.

Navedene operativne radne funkcije se manifestuju po radnim oblastima i po mišljenju S. Jakovljevića<sup>86</sup>, a koje i mi podržavamo, iskazom datim u tački 3.4, a pod navodom c) ovog rada, one su:

- preduzeće,
- proizvodi i usluge,
- sredstva rada,
- materijal,
- alati,
- energija,
- novac,
- dokumentacija,
- kadrovi itd.

Svaka operativna radna funkcija osnovne izvršne radne funkcije u konkretnoj radnoj oblasti, predstavlja odgovarajuću radnu zonu. Svaka radna zona u daljem predstavlja konkretni skup odgovarajućih radnih sekcija. Te radne sekcije su skupovi radnih aktivnosti, koje nisu ništa drugo nego konkretne radne faze u okviru konkretne radne sekcije.

Svaka radna faza ili aktivnost osnovnog izvršnog rada preduzeća ima konkretan skup radnih akcija, koje su zapravo odgovarajući nizovi konkretnih radnih operacija. Radnim akcijama izvršnog rada realizuju se konkretne osnovne izvršne radne svrhe preduzeća, odnosno njegovi pojedinačni osnovni radni zadaci. Te konkretne osnovne radne svrhe ili zadaci su, na primer: konstrukcija sklopnog crteža proizvoda, konstrukcija radioničkog crteža dela konkretnog proizvoda, izrada tehnološkog postupka montaže proizvoda, izrada tehnološkog postupka proizvodnje dela proizvoda, proizvodnja dela proizvoda po radnom nalogu ili montaža gotovog proizvoda po radnom nalogu itd. Elementi ovakvih radnih akcija su odgovarajuće radne operacije, koje se izvode na odgovarajućim osnovnim izvršnim radnim mestima. U okviru analize ukupnog zadatka preduzeća radne operacije se vezuju za odgovarajuća pretpostavljena radna mesta, koja su opredeljena nivoom konkretne pretpostavljene tehničke opremljenosti i ekonomske opravdanosti radnog angažovanja u okviru preduzeća. Pojam radno angažovanje je opšti naziv za sve elemente radne strukture, s obzirom da je aktivnost sada postala konkretni oblik angažovanja sa konkretnim pratećim obeležjima.

Sva pretpostavljena radna mesta treba da budu registrovana u katalogu pretpostavljenih ili zamišljenih radnih mesta preduzeća. Takođe, svako radno mesto treba da bude odgovarajuće opisano u smislu kojim tehničkim sredstvima treba da bude podržano i koju stručnu sposobnost treba da ima radnik koji bi na njemu radio.

Kad se obavi napred navedena analiza treba da usledi identifikovanje relacija između elemenata identifikovane radne strukture preduzeća. To su zapravo radni procesi koji mogu biti:

- **izvršni:** procesi radnih operacija;
- **upravljačko-izvršni:** procesi radnih akcija i

---

<sup>86</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 53

- **upravljački:** procesi radnih setova, radnih aktivnosti, radnih sekcija, radnih zona i procesi između radnih zona u okviru predmeta rada ili operativnih radnih funkcija.

Za osnovni izvršni rad karakteristična je kompletna specifikacija napred navedenih procesa, dok su za upravljanje i rukovođenje, pre svega, bitni izvršni i upravljačko-izvršni procesi a upravljački procesi se, umesto na radne aktivnosti, odnose na radne setove.

Radni procesi u preduzeću služe za ostvarivanje konkretnih radnih svrha. Izvršni radni procesi su *elementarni*, jer se sa njima ostvaruju elementarne radne svrhe. Upravljačko-izvršni procesi su procesi *radnih akcija* i njima se ostvaruju *osnovne* radne svrhe. Upravljački procesi vezani za *radne sekcije* su primarni, a za *radne zone* sekundarni *segmentni* radni procesi, dok se za *radne aktivnosti* vezuju *operativni radni procesi*, jer se sa njima ostvaruju *operativne* radne svrhe. Operativni radni procesi su i procesi *radnih setova* kod rada upravljanja i rada rukovođenja preduzećem. Upravljački radni procesi vezani za *više radnih zona* su *glavni* ili *generalni* radni procesi, jer se sa njima ostvaruju *glavne*, odnosno *generalne*, ili *bazne* radne svrhe u preduzeću. A takve radne svrhe su, na primer: osvajanje novih proizvoda; ugovaranje i realizovanje prodaje proizvoda; formulisanje, poručivanje i obavljanje nabavke neophodnih potreba za proizvodnju; zatim, identifikovanje potreba, prijem i razvoj kadrova, pa razvoj i implementacija informacionog sistema za upravljanje, npr. sredstvima rada itd.

Prema tome, za identifikovanje radnih procesa u preduzeću bitno je obavljanje identifikacije radne strukture preduzeća i odgovarajućih finalnih ili glavnih radnih svrha, jer se za njih identifikuju konkretni finalni ili glavni radni procesi preduzeća. Svi ostali radni procesi se vezuju za konkretne elemente identifikovane radne strukture preduzeća. Iz tog razloga se, kod identifikovanja elemenata radne structure, treba posebno voditi računa na zadovoljenje zahteva standarda ISO 9000, jer je za novu totalnu procesnu organizacionu postavku preduzeća neophodna i zastupljenost procesa, odnosno angažovanja i pratećih zahteva propisanih ovim standardima.

Iz svega napred rečenog, može se zaključiti da su glavni radni procesi u preduzeću procesi najvišeg nivoa, a da su svi ostali procesi nižeg hijerarhijskog nivoa, idući tako, sve do elementarnih procesa, koji predstavljaju procese radnih operacija. Prema tome, preduzeće ima hijerarhijsku mrežu radnih procesa, i da bi se uspešno obavljali moraju biti svrsishodno identifikovani i opisani. Opisivanje identifikovanih radnih procesa treba da se obavlja samo načelno, a radi stvaranja uslova za obavljanje apstrahovanja, odnosno modeliranja (standardizovanja) odgovarajuće *poslovne strukture*, i strukture *poslovnih procesa* preduzeća.

Za ustanovljavanje odgovarajuće opisne dokumentacije identifikovane radne strukture, i strukture radnih procesa preduzeća, treba da se koriste odgovarajući grafički prikazi zasnovani na blok dijagramima, i dijagramima tokova, uz upotrebu važećih simbola za njihovo iskazivanje i upotrebu verbalnih potkrepa u obliku tabela i pisanih tekstova. Sve ovo treba da prati i odgovarajući sistem označavanja, po mogućstvu, prilagođenog za korišćenje odgovarajuće računarske podrške. Korišćenje odgovarajuće računarske

podrške će sigurno biti od velike koristi u daljem angažovanju na ostvarivanju totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a.

#### ***4.4 Apstrahovanje - uopštavanje radne strukture i strukture radnih procesa samostalnog prostog preduzeća***

##### **4.4.1 Formulisanje, odnosno modeliranje poslovne strukture samostalnog prostog preduzeća**

Svaki zadatak u samostalnom prostom preduzeću se, kako smo već rekli, izvršava konkretnim radom koji ima svoju specifičnost. Ukoliko je zadatak preduzeća više raščlanjen, rad kojim se on izvršava je jednostavniji. Ukoliko je zadatak manje raščlanjen, specifičnost rada kojim se zadatak izvršava je složenija, jer je sastavljena od više komponenti različitih specifičnosti.

Kada korespodent, na primer, izvršava svoj zadatak, to jest kada odgovara na jednu konkretnu ponudu, on zapravo vrši posao korespondiranja. Taj posao korespondiranja je specifičan rad kojim on izvršava svoj konkretan zadatak. Ali, ta specifičnost njegovog rada je složena. Rad ima tri odgovarajuće komponente koje se mogu odvojiti jedna od druge, a time i tri specifičnosti na koje se može rasčlaniti: jedna je specifičnost koncipiranje teksta odgovora, druga prepisivanje koncepiranog teksta pisma u zvaničnu pisanu formu a treća priprema zvanične forme pisma za slanje primaocu. Ta razlika između navedenih poslova omogućava da se zadatak korespondiranja rasčlani na tri elementarna zadatka: na zadatak koncipiranja pisma, na zadatak svođenja pisma u zvaničnu formu i na zadatak pripreme pisma za slanje primaocu.

S obzirom da je specifičnost za izvršavanje bilo kog elementarnog rada različita, po našem mišljenju, moguće je specijalizovanje za obavljanje samo jednog ili samo drugog ili samo trećeg, odnosno za obavljanje svih zadataka u kojima je elementarna specifičnost rada priprema za slanje ili konkretizovanje pisma u zvaničnu formu ili sastavljanje koncepta pisma na osnovu činjenica koje određuju materiju na koju se pismo odnosi. Posao pripreme za slanje, posao formalnog usklađivanja i posao sastavljanja koncepta pisma u oblasti poslovne korespodencije ili poslovi struganja, bušenja, glodanja i brušenja u oblasti obrade metala ili štancovanje, krojenje, šivenje u proizvodnji obuće, kao i drugi poslovi, čiji je broj u izvršavanju procesa društvene reprodukcije ogroman, predstavljaju apstrahovane specifičnosti elementarnog rada, kojim se izvršavaju konkretni zadaci u procesu reprodukcije. Oni su zajednički nazivima pojedinačnih, konkretnih elementarnih zadataka, koji između sebe mogu biti identični ili slični, baš po tome što se obavljaju u okviru iste vrste odnosnog posla. Posao postaje tako elementarna forma organizacije izvršenja ukupnog zadatka, odnosno forma sistematizovanja procesa privređivanja. Svi konkretni zadaci, u kojima ima korespodencije, prolaze kroz posao sastavljanja koncepta pisma, posao finalne obrade pisma, posao pripreme pisma za slanje, bez obzira gde, i ko obavlja svaki od njih. Ti elementarni poslovi se, tako, javljaju kao prstenovi kroz koje prolaze skupovi istih, ili sličnih konkretnih elementarnih zadataka. Elementarni poslovi regulišu i omogućavaju njihovo obavljanje.

Prema mišljenju Ž. Kostića<sup>87</sup> "Apstrahovati ono što je zajedničko u procesima rada kojima se pojedini zadaci obavljaju neophodno je da bi se mogle ustanoviti takve stalne veze između pojedinih zadataka, kojima će se, samom organizacionom strukturom preduzeća, obezbediti kontinualni tok izvršavanja zadatka preduzeća". Iz elementarnih zadataka je, dakle, nužno izvući im zajedničku specifičnost rada, izvući elementarne poslove kojima se elementarni zadaci obavljaju. To isto treba ostvariti i na ostalim nivoima radne strukture preduzeća, ali sa mnogo manjom potrebom apstrakcije idući prema višim nivoima složenosti zadatka. Na taj način se identifikovana radna struktura prevodi (preslikava) u njoj odgovarajuću poslovnu strukturu. *Ta poslovna struktura će tako postati standardizovana forma ili model po kome će se odvijati konkretna radna angažovanja preduzeća.*

Dakle, apstrahujući specifičnosti rada na konkretnom nivou raščlanjavanja ukupnog zadatka preduzeća, dobijaju se odgovarajući poslovni elementi konkretne poslovne strukture preduzeća. Identifikovanjem takvih elemenata preduzeća i konkretnim opisivanjem formuliše se odgovarajuća poslovna struktura preduzeća. Pri tome, *struktura ukupnog posla preduzeća direktno je podudarna strukturi ukupnog zadatka preduzeća.* Drugim rečima, znači da poslovna struktura ima analogan sadržaj koga ima i radna struktura preduzeća, nastala iz analize ukupnog zadatka, a sa čijom realizacijom treba da se ostvari opšti cilj preduzeća. Ovakav zaključak *u potpunosti eliminiše sve prisutne neodređenosti po pitanju izvođenja grupisanja poslova u preduzeću,* koje proizilaze iz mnogobrojne stručne literature, a koje posebno ističu: S. Nikolić<sup>88</sup> i M. Babić<sup>89</sup>.

*Ako je elementarni posao apstrahovani rad na realizovanju konkretnih elementarnih zadataka preduzeća, onda je poslovna struktura preduzeća njegova apstrahovana radna struktura, koja odgovara realizaciji ukupnog zadatka preduzeća u odgovarajućem vremenskom periodu.*

Da bi poslovna struktura preduzeća, dobijena apstrahovanjem njegove radne strukture mogla biti primenjivana tj. korišćena za preispitivanje kvaliteta njegove postojeće ili za definisanje nove organizacione strukture, neophodno je da bude adekvatno opisana i označena. U ovu svrhu može biti korišćen model koji je S. Jakovljević predstavio u svom radu navedenom u popisu literature<sup>90</sup>, naravno uz uvažavanje sugestija koje smo mi napred iskazali u okviru obavljenog predstavljanja radne i poslovne strukture preduzeća. Te sugestije su odražene na konkretnim obrascima iskazanim u okviru *priloga broj 2* rada. Iskazani prilog predstavlja set propratnih potpriloga kao skica neophodnih obrazaca, koji se mogu koristiti za obavljanje sveukupnog definisanja totalne procesne organizacije preduzeća.

---

<sup>87</sup> **Kostić Ž.:** Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1972, str. 299

<sup>88</sup> **Nikolić S.:** Organizacija preduzeća, DIGP "Prosveta", Niš, 1994, str. 184

<sup>89</sup> **Babić M., Stavrić S., Sekulić B.:** Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996, str. 193

<sup>90</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003



#### **4.4.2 Formulisanje, odnosno modeliranje poslovnih procesa samostalnog prostog preduzeća**

Obavljanje radnih zadataka samostalnog prostog preduzeća ostvaruje se izvođenjem konkretnih poslovnih angažovanja. Svako od tih angažovanja logički se odvija po odgovarajućem poslovnom toku. Taj poslovni tok suštinski odražava konkretni poslovni proces, koji je po analogiji odnosa između radne i poslovne strukture preduzeća, zapravo odgovarajući apstrahovani radni proces. Što je zadatak koji se izvršava na višem nivou složenosti, poslovni proces po kome treba da se realizuje je složeniji i obratno. To znači da se konkretna realizacija zadataka preduzeća ostvaruje realizacijom konkretnih poslovnih operacija na odgovarajućim radnim mestima. Svaka poslovna operacija je, prema tome, odgovarajući elementarni poslovni proces. S obzirom da se izvode na radnim mestima neposredno od konkretnih izvršilaca one po karakteru predstavljaju izvršne poslovne procese sa kojima se ostvaruju elementarne radne svrhe preduzeća. Svi ostali poslovni procesi u preduzeću su procesi višeg nivoa i kao takvi su po karakteru sve manje izvršni, a sve više upravljački i služe za ostvarivanje konkretnih radnih svrha višeg nivoa postojanja. Prema tome, svi poslovni procesi u preduzeću su odgovarajući apstrahovani radni procesi i zato, kako smo već rekli, po karakteru mogu biti:

- izvršni,
- upravljačko-izvršni i
- upravljački,

a po svrsi koju ostvaruju i zbog koje postoje su:

- elementarni,
- osnovni,
- operativni,
- segmentni i
- generalni ili glavni.

Dakle, struktura poslovnih procesa je analogna strukturi radnih procesa. To znači da su izvršni poslovni procesi procesi poslovnih operacija. Oni su po ulozi elementarni poslovni procesi. Proces poslovnih akcija su po karakteru upravljačko-izvršni procesi, jer su im sastavni koraci odgovarajuće poslovne operacije. Njihov redosled izvođenja je u skladu sa odgovarajućim upravljačko-izvršnim tokom. Međutim, po ulozi koju imaju u obavljanju zadatka preduzeća oni su osnovni procesi, jer se sa njima realizuju odnosne osnovne radne svrhe. Svi ostali poslovni procesi u preduzeću su upravljački procesi sa aspekta karaktera, a sa aspekta uloge ili svrhe postojanja u obavljanju zadatka preduzeća oni mogu biti: operativni, segmentni (primarni – procesi poslovnih sekcija i sekundarni – procesi poslovnih zona) i generalni ili glavni.

Pri tome, procesi u kojima su koraci odgovarajuće poslovne akcije ili poslovni setovi predstavljaju po karakteru upravljačke procese, a po ulozi operativne procese, a procesi u kojima su poslovni koraci poslovne aktivnosti ili poslovni setovi predstavljaju, po karakteru upravljačke procese, a po svrsi postojanja segmentne procese. Ovi procesi se odnose na poslovne sekcije i oni su primarni, i poslovne zone preduzeća i oni su sekundarni segmentni poslovni procesi. Elementi generalnih ili glavnih procesa su

segmentni procesi odnosnih poslovnih sekcija. Oni su po karakteru upravljački procesi, a odnose se samo na osnovnu izvršnu poslovnu strukturu preduzeća.

Na osnovu svega, može se zaključiti da samo osnovni izvršni posao u preduzeću u svom sastavu ima zastupljene sve istaknute procese i po karakteru i po svrsi postojanja. Dok upravljanje i rukovođenje preduzećem u svom sastavu imaju samo izvršne, upravljačko-izvršne i upravljačke poslovne procese, koji se odnose na poslovne setove, po karakteru, odnosno elementarne, osnovne i operativne po svrsi postojanja.

Izvršena identifikacija poslovnih procesa u okviru modelirane poslovne strukture preduzeća, treba da bude opisana uz upotrebu odnosne vizuelne tehnike (dijagrami tokova i tekstualni opisi), i označena prema strukturi oznaka elemenata formalizovane poslovne strukture preduzeća. Sve ovo je zajednički zadatak projektnog tima preduzeća i njemu podređenih podtimova.

Opisivanje poslovnih procesa preduzeća je kompleksan posao i treba ga obaviti prema nekom uzornom modelu. U okviru takvog modela, prema S. Jakovljeviću<sup>91</sup> procesi elementarnih poslova treba da se opisuju uputstvima, procesi poslovnih akcija postupcima, a svi ostali procesi upravljačkim tehnologijama. Pri tome, treba da se razlikuju glavne ili generalne, segmentne i operativne upravljačke tehnologije.

Svaka upravljačka tehnologija i svaki postupak, kao dokumenti imaju sledeći sadržaj:

- opis svrhe dokumenta,
- grafički prikaz toka procesa koji opisuje i
- kratak verbalni opis svakog koraka u toku procesa.

Za grafičko predstavljanje tokova poslovnih procesa može se koristiti struktura raznih simbola, a najprikladnija, po našem mišljenju, je ona koju navodi J. Juran<sup>92</sup>. Njihov prikaz je dat u *prilogu broj 3* rada.

Uputstva, kojima se opisuju elementarni poslovni procesi kao poslovne operacije, koje se izvode na radnim mestima, imaju sledeći sadržaj:

- opis svrhe dokumenta,
- grafičku skicu elementarnog posla sa naznačenim ulaznim i izlaznim radnim dokumentima,
- popis tehničkih sredstava koja će se koristiti za izvođenje elementarnog posla,
- opis zahtevane stručnosti za izvođenje elementarnog posla,
- popis i opis zahvata odnosno detalja koji omogućavaju izvođenje elementarnog posla i
- skica ulaznih i izlaznih dokumenata koji se koriste kod obavljanja elementarnog posla.

Svaki radni dokument (formular ili informacija) koji se koristi kod obavljanja elementarnih poslova preduzeća treba da bude registrovan u registru dokumenata preduzeća, da se odgovarajuće grafički predstavi i da mu se definiše tok kretanja. Za

---

<sup>91</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62

<sup>92</sup> **Juran M. J.:** Oblikovanjem do kvaliteta, Poslovni sistem "Grmeč", Beograd, 1997, str. 50

definisanje tokova kretanja radnih dokumenata može se koristiti skup simbola koje, za tu namenu, navodi S. Jakovljević<sup>93</sup>. Njihov prikaz je iskazan u *prilogu broj 4* rada.

Tokovi radnih dokumenata u poslovnoj strukturi preduzeća, povezuju elementarne poslove različitih poslovnih akcija. Te različite poslovne akcije mogu biti akcije jednog poslovnog seta ili jedne poslovne aktivnosti, jedne poslovne sekcije, više poslovnih sekcija jedne glavne poslovne funkcije ili više glavnih poslovnih funkcija. Sa takvom svojom ulogom radni dokumenti u preduzeću obezbeđuju uslove da svi poslovni procesi preduzeća budu povezani u jedinstvenu totalnu funkcionalnu celinu sa usklađenim obavljanjem, a u cilju efikasne realizacije konkretnih zadataka preduzeća.

Neophodno je da posle definisanja i označavanja sve upravljačke tehnologije (i globalne i segmentne i operativne) budu registrovane u odgovarajućem regulatoru.

I na kraju, posle obrade svih dokumenata koji opisuju poslovnu strukturu preduzeća na način kako je to prethodno izloženo, neophodno je da se sva formirana dokumentacija sredi u vidu "Priručnika poslovne strukture preduzeća" i da se u okviru nje kompletiraju mape radnih dokumenata po poslovnim funkcijama. Za osnovnu izvršnu poslovnu funkciju mape radnih dokumenata treba da budu kompletirane po odgovarajućim poslovnim zonama u okviru merodavnih predmeta poslovanja.

Prema tome, zadatak projektnog tima je da ceo ovaj posao kvalitetno obavi uz korišćenje odgovarajuće pomoći od konkretnih podtimova, pa i vođstva preduzeća. Sa takvim pristupom rešavanju konkretnih problema, projektni tim će vršiti postupno animiranje odgovarajućeg stručnog, rukovodećeg i upravljačkog potencijala preduzeća za davanje suštinske podrške realizaciji projekta.

*Dakle, elementi poslovne strukture preduzeća kao konkretna poslovna angažovanja su određeni specifični kalibratori kroz koje prolazi konkretni ukupni zadatak preduzeća na putu svoje realizacije. Ti kalibratori su povezani putem konkretnih procesa koji omogućavaju ostvarivanje konkretnih poslovnih svrha preduzeća koje su, zapravo, konkretni činoci sveukupnog poslovanja preduzeća. Na taj se način u preduzeću uzgredno ostvaruje QMS-a preduzeća, a trajno ostvaruje TQM, a samim tim i željena poslovna izvrsnost.*

---

<sup>93</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 65

## **4.5 Formulisanje totalne procesne organizacione strukture samostalnog prostog preduzeća**

### **4.5.1 Radna mesta kao elementarne organizacione jedinice preduzeća i njihovo grupisanje**

Kako smo već rekli, svaki ukupni zadatak samostalnog prostog preduzeća realizuje se radom na konkretnim radnim mestima. Svaki ukupni zadatak je konkretno određen tek kad je vezan za konkretna radna mesta. Radno mesto je elementarna organizaciona jedinica preduzeća. Celokupno osoblje preduzeća je raspoređeno na radnim mestima. Svaki se čovek u preduzeću nalazi na nekom radnom mestu na kome izvršava neke elementarne zadatke. Sva radna mesta zajedno i odnosi koji postoje između njih, sačinjavaju organizacionu strukturu preduzeća.

Svako se radno mesto u preduzeću, prema mišljenju Ž. Kostića<sup>94</sup> formira u zavisnosti od:

- zadataka koji će se na njemu izvršavati i
- karaktera poslova kojim će se zadaci izvršavati.

U odnosu na elementarne zadatke preduzeća, radno mesto predstavlja konkretnu formu organizacije njihovog izvršenja. Otuda radno mesto u organizacionom smislu predstavlja elementarni kalibrator kroz koji prolaze elementarni zadaci po uputstvima njihovog izvršavanja. Radno mesto može da primi sukcesivno skup elementarnih zadataka iste vrste koji se vremenski ponavljaju, kao i skupove sličnih elementarnih zadataka koji se povremeno javljaju, koji se između sebe mogu razlikovati sve dotle dok konkretni elementi radnog mesta omogućavaju njihovo izvršenje. Pored tih veza, koje elementarne zadatke preduzeća povezuju po većoj ili manjoj sličnosti elementarnom poslu kojim se oni izvršavaju, između elementarnih zadataka postoje i logičke uslovljenosti po kojima se međusobno povezuju. Kako smo već napred istakli, elementarni zadatak sastavljanja jednog konkretnog poslovnog pisma, potpuno je različit od elementarnog zadatka formalne obrade tog pisma, a pogotovo je različit od pripreme slanja pisma konkretnom primaocu. Ali, između prvog, drugog i trećeg elementarnog zadatka postoji uslovljena veza, jer su sva tri sastavni delovi jednog konkretnog zadatka na višem nivou hijerarhijske lestvice zadatka. Formalna obrada je direktno uslovljena konceptom pisma, a priprema slanja svrhom koncepta pisma, jer je taj koncept ono što se formalno obrađuje, i što ima značaj za pošiljaoca i primaoca.

U odnosu na poslove koji će se na njemu obavljati prema mišljenju S. Jakovljevića<sup>95</sup> radno mesto predstavlja njegovu odgovarajuću konkretizaciju. Ukupni zadatak preduzeća se raščlanjava na zadatke sve nižeg i nižeg stepena na jednoj lestvici hijerarhije zadataka koju uglavnom prati klasifikacija poslova, odnosno jedna odgovarajuća lestvica grupisanja elementarnih poslova nastala putem apstrahovanja rada na različitim nivoima analize ukupnog zadatka preduzeća. Između klasifikacije zadataka i klasifikacije poslova preduzeć, kako je već napred istaknuto, postoji

---

<sup>94</sup> Kostić Ž.: Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1972, str. 299, str. 315

<sup>95</sup> Jakovljević S.: Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 66

odgovarajuće uopšteno logičko podudaranje jer izvršavanje zadataka, na najnižem stepenu raščlanjavanja ukupnog zadatka preduzeća, zahteva vršenje jedne vrste elementarnog posla koji predstavlja uopšteni rad kojim se realizuje jedan skup međusobno sličnih konkretnih elementarnih zadataka. Zadatak u tom slučaju nalazi svoje mesto u klasifikaciji poslova preduzeća na onom radu koji je pretežan u izvršavanju zadataka iste specifičnosti, a koji mogu biti ponavljajućeg ili slučajnog karaktera. Taj se pretežni rad kao konkretni elementarni posao manifestuje na radnom mestu u izvršavanju konkretnih elementarnih zadataka preduzeća putem elemenata radnog mesta, opredeljenih za vršenje konkretnog elementarnog posla.

Prema tome, može se reći da je organizaciona struktura preduzeća uslovljena: raščlanjavanjem njegovog ukupnog zadatka i stepenom tog raščlanjavanja u cilju identifikovanja radne strukture; identifikovanja relacija između elemenata radne strukture, kao odgovarajućih radnih procesa; apstrahovanjem radne strukture i strukture radnih procesa u cilju modeliranja poslovne strukture i strukture poslovnih procesa po kojima treba da se ostvaruje realizacija konkretnih zadataka preduzeća i formulisanjem radnih mesta kao elementarnih sastavnih delova organizacione forme izvršavanja ukupnog zadatka preduzeća. Otuda su, osnovni elementi za definisanje organizacione strukture preduzeća:

- struktura ukupnog zadatka preduzeća, odnosno radna struktura preduzeća,
- struktura radnih procesa preduzeća,
- poslovna struktura preduzeća,
- struktura poslovnih procesa preduzeća i
- radna mesta preduzeća.

Kako je već napred istaknuto, ukupni zadatak preduzeća se konkretno izvršava na radnim mestima obavljanjem odgovarajućih pojedinačnih elementarnih poslova. Otuda je zadatak svakog radnog mesta, kao konkretnog elementarnog zadatka preduzeća određen svim elementima radnog mesta i svim elementima odgovarajućeg elementarnog posla. Ali, zadatak radnog mesta nije time potpuno definisan. On se definiše potpuno tek kada se odrede uslovi koji konkretizuju njegovo izvršenje<sup>96</sup>. To su:

- vreme i obim i
- smisao ili svrha izvršavanja zadatka.

**Vreme i obim** izvršavanja elementarnog zadatka su uslov čije je poznavanje neophodno da bi bio konkretizovan. Ako se ne odredi vreme u kome radna operacija treba da se izvrši i obim njenog izvršavanja, tu nema konkretnog elementarnog zadatka. Tu još može biti reči o elementarnom poslu i o radnom mestu na kome se neki elementarni posao uopšte obavlja, ali konkretnog elementarnog zadatka kao elementarne radne svrhe nema.

**Smisao ili svrha postojanja ili izvršavanja zadatka** radnog mesta je takođe neophodni uslov njegove konkretizacije i njegovog realizovanja, bez obzira da li je taj smisao poznat onome kome je zadatak upućen. Otuda se svaki elementarni zadatak preduzeća definiše odgovorom na pitanja: *ko, čime, gde, šta, kako, kada, koliko i zašto?*

---

<sup>96</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 66

**Posao radnog mesta**, kao konkretni elementarni posao preduzeća, je prvenstveno uslovljen sa dva osnovna opisna elementa, a to su: ko i čime. Naime, čovek sa svojom kvalifikovanošću i sredstva sa svojim tehničkim karakteristikama uslovljavaju vršenje nekog elementarnog posla na radnom mestu. Međutim, ova dva elementa ne definišu elementarni posao do kraja. Na jednom radnom mestu može se vršiti i više elementarnih poslova, ako to dozvoljavaju tehničke karakteristike sredstava, kvalifikovanost radnika i smisao ili svrha obavljanja posla. Da bi konkretni elementarni posao preduzeća, kao posao radnog mesta bio definisan, potrebno je još odrediti<sup>97</sup>:

- koji se elementarni rad njime obavlja i
- na koji način.

**Specifičnost elementarnog posla** je njegova bitna karakteristika. Ona je u uzajamnoj vezi sa vrstom i stepenom kvalifikovanosti radnika.

**Metod rada**, odnosno, način na koji se elementarni posao obavlja i svrha njegovog obavljanja, zaokružuje definisanje elementarnog posla, a u uzajamnoj je funkcionalnoj vezi sa karakteristikama sredstava za rad.

Otuda se konkretni elementarni posao, kao odgovarajući posao nekog radnog mesta, definiše odgovorom na pitanja: ko, čime, šta, kako i zašto?

Radno mesto, kao elementarna jedinica organizacione strukture preduzeća, je određeni odnos između čoveka, sredstava za rad i prostora za rad koji omogućava da se jedan elementarni zadatak, kroz vršenje odgovarajućeg elementarnog posla, izvršava u tehničkom smislu, a u zavisnosti od toka izvršavanja ostalih elementarnih zadataka.

Prema tome, elementi radnog mesta su, dakle, elementi koji svojim određenim odnosom definišu radno mesto. Radno mesto ne postoji ako ne postoje bilo koji od njegovih elemenata. Ti elementi prema M. Babiću<sup>98</sup> su:

- čovek,
- sredstva za rad,
- prostor za rad i
- radni zadatak.

Mišljenje S. Jakovljevića<sup>99</sup>, a uz **našu dopunu** je da bi elementi radnog mesta trebalo da budu:

- čovek,
- sredstva za rad,
- elementarni poslovi koji će se na njemu obavljati,
- radni prostor i
- radne operacije koje će se na njemu izvoditi.

---

<sup>97</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 67

<sup>98</sup> **Babić M., Stavrić S., Sekulić B.:** Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996, str. 183

<sup>99</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 67



Bitne karakteristike **čoveka** kao elementa radnog mesta, odnosno izvršioca elementarnih poslova na radnom mestu, predstavljaju one njegove karakteristike koje su važne za njegov rad, koje se tiču njegove radne sposobnosti, a to su vrsta i stepen njegove radne kvalifikovanosti, i njegovo radno iskustvo. Te se njegove karakteristike moraju nalaziti u odgovarajućem odnosu prema karakteristikama drugog elementa radnog mesta, tj. **sredstava za rad**. Kvalifikovanost radnika i njegovo radno iskustvo moraju biti takvi da se radnik može kvalitetno služiti sredstvima za rad, koja čine sastavni deo radnog mesta, na najsvrsishodniji način, regulisan odgovarajućim instruktivnim podlogama.

Karakteristike sredstava za rad, kao elementa radnog mesta, su takođe bitan zahtev, koji se mora nalaziti u odgovarajućem uzajamnom odnosu sa kvalifikovanošću i radnim iskustvom radnika i zahtevima **elementarnih poslova** koji će se na njemu obavljati. Karakteristike elementarnih poslova, koji će se na radnom mestu izvoditi, određene su sa prva dva elementa radnog mesta i karakteristikom i specifičnostima konkretnih elementarnih zadataka, koji će se u odgovarajućem vremenskom periodu i konkretnom obimu, na njemu obavljati. Na radnom mestu treba da se obavljaju oni elementarni poslovi čijim će se izvođenjem ostvarivati konkretne uloge ili elementarne svrhe radnog mesta u realizaciji konkretnih elementarnih zadataka preduzeća, koji se odlikuju konkretnim specifičnostima zahteva, vremenima obavljanja i obimima.

Prostor radnog mesta, koji do kraja konkretizuje radno mesto, mora odgovarati svim ostalim elementima radnog mesta i čoveku i sredstvima za rad i zahtevima konkretnih elementarnih poslova koji će se na njemu obavljati. Prostor može omogućiti ili onemogućiti izvođenje elementarnih poslova od strane čoveka na način zahtevan konkretnim elementarnim radnim zadacima odnosno radnim operacijama.

*Radno mesto se, dakle, definiše odgovorom na pitanja: ko, čime, šta, zašto, kako, gde i koliko?*

Da bi se na bilo kom radnom mestu preduzeća mogle uspešno izvršavati konkretne radne operacije, uz obavljanje odgovarajućeg pridruženog elementarnog posla, neophodno je, prema mišljenju S. Jakovljevića<sup>100</sup>, a uz našu konkretnu dopunu da, na nivou konkretnog rešenja, budu definisane i određene:

- specifičnosti elementarnih poslova, koji će se na njemu obavljati,
- uputstva za obavljanje odnosnih elementarnih poslova,
- osnovna tehnička sredstva neophodna za obavljanje konkretnih elementarnih poslova,
- osnovna stručnost i iskustvo radnika za obavljanje konkretnih elementarnih poslova,
- potreban osnovni alat i pomoćna sredstva za obavljanje konkretnih elementarnih poslova,
- prostor u kome će radno mesto biti locirano,
- osnovna energija potrebna za održavanje radnog mesta u funkcionalnom stanju i
- specifikacija i obim elementarnih zadataka koji će se kao konkretne radne operacije na njemu izvršavati .

---

<sup>100</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 68

Ovakav zvaničan projekat svakog radnog mesta preduzeća ima za cilj da omogući izvršavanje svih radnih operacija koje će na njemu, u konkretnom periodu i u konkretnom obimu, biti izvođene u cilju realizovanja ukupnog zadatka preduzeća. Naravno, izvođenje konkretne radne operacije, kao konkretnog elementarnog zadatka ukupnog zadatka preduzeća, sa konkretnim obimom, na konkretnom radnom mestu, sa konkretnom opremljenošću u navedenom smislu, podrazumeva još dodatno uključivanje<sup>101</sup>:

- konkretnog materijala ili informacija kao odnosnog predmeta rada u polaznom ili prelaznom obliku,
- dopunskog alata i pomoćnih sredstava uslovljenih specifičnostima konkretne radne operacije,
- radne dokumentacije koja definiše konkretnu specifičnost radne operacija i
- dodatne energije potrebne za obavljanje konkretne radne operacije, kao konkretnog elementarnog zadataka glavnog zadatka preduzeća.

Izlazi sa konkretnog radnog mesta, kao rezultat obavljanja konkretnog zadatka preduzeća, su:

- rezultat obavljenog rada intelektualnog ili fizičkog karaktera u odgovarajućem kvalitetu i kvantitetu,
- preostali (neiskorišćen) materijal,
- preostali (nepotrošen) dopunski alat,
- prateća radna dokumentacija neophodna za izvođenje konkretne radne operacije i
- otpadni materijal i alat.

Na slici 15, a u skladu sa napred iskazanim prikazom, data je jedna upštena grafička interpretacija modela izvršnog radnog mesta sa naznačenom strukturom sastavnih elemenata i strukturama ulaza i izlaza<sup>102</sup>.

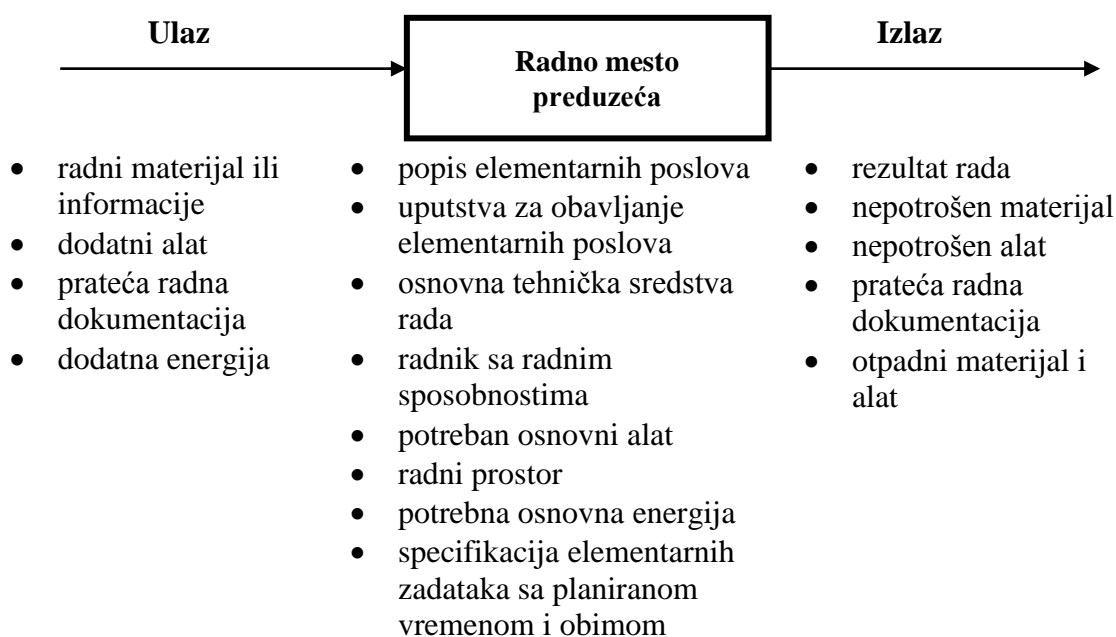
Naravno, postoji značajan praktični problem kako jedan ovakav uopšteni model radnog mesta preduzeća transformisati u veliki broj njegovih konkretnih realnih radnih mesta na kojima treba da se realizuju njegove konkretne elementarne radne svrhe a kroz njih i ukupan zadatak preduzeća. Ovo posebno važi za uslove procesnog organizovanja preduzeća.

Nauka o organizovanju preduzeća, po *našem mišljenju*, ni do danas još uvek nije dala zadovoljavajući metodološki odgovor za uspešno praktično rešavanje ovog problema. Definisanje radnih mesta, njihovo grupisanje ili departmentizacija te rešavanje pitanja koordinacije, kao osnovni elementi u kreiranju ukupne organizacione strukture preduzeća, koje danas kao primarne korake ističe većina istraživača konvencionalnog organizovanja preduzeća, ne mogu da daju zadovoljavajući doprinos za uspešno uspostavljanje procesne organizacije preduzeća, a pogotovu totalne.

---

<sup>101</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 69

<sup>102</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 69



Slika 15. Model strukture radnog mesta preduzeća

I upravo iz tog razloga mi, za uspešno obavljanje ovakvog organizovanja, predlažemo sledeće: prvo, treba da se izvrši identifikovanje radnih mesta osnovnog izvršnog rada preduzeća, kao njegovog najobimnijeg rada, da se zatim obavi njihovo svrshodno grupisanje prema poslovnim procesima u odgovarajuće više organizacione nivoe koji će respektovati zahteve procesnog organizovanja preduzeća. Iza toga treba da usledi identifikovanje radnih mesta upravljanja i rukovođenja preduzećem i da se na kraju kroz njihovo sažimanje sa identifikovanom organizacionom strukturom osnovnog izvršnog rada preduzeća dođe do ukupne organizacione strukture preduzeća.

Međutim, da bi se grupisanje radnih mesta osnovne izvršne poslovne funkcije preduzeća sprovedo na način da budu zadovoljeni svi bitni zahtevi neophodno je da se, prvo, definišu kriterijumi po kojima će se obavljati. Po mišljenju S. Jakovljevića<sup>103</sup>, a koje i mi podržavamo, osnovni kriterijum treba da bude grupisanje radnih mesta prema definisanim poslovnim procesima, pri čemu treba uvažavati opseg broja radnih mesta i opseg složenosti radnih mesta, koji će direktno biti kontrolisani od strane jednog rukovodioca. Drugi kriterijum je dopunski, i on treba da obuhvata elemente, kao što su<sup>104</sup>:

- nivo standardnosti i formalizovanosti poslova,
- nivo zasnovanosti koordinacije i praćenja izvršenja zadataka na korišćenju računara,
- nivo uhdanosti zaposlenih za obavljanje poslova na radnim mestima,
- sklonost zaposlenih da samostalno obavljaju radne operacije,
- savremenost i radno iskustvo rukovodećeg kadra,

<sup>103</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 70

<sup>104</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 73

- organizaciona kultura zaposlenih itd.

Definisanje radnih mesta rukovodeće funkcije obavlja se po istom postupku kao i kod obavljanja ovakvog posla za osnovni deo izvršne poslovne funkcije. Jedina razlika je u tome što se kod rukovodeće funkcije javljaju odgovarajuća rukovodeća radna mesta i njima pridružena odgovarajuća pomoćna izvršna radna mesta. I jedna i druga radna mesta se pridružuju radnim mestima odgovarajućih organizacionih jedinica osnovnog dela izvršne poslovne funkcije. U vezi sa tim, moguća rukovodeća radna mesta kod osnovnog prostog preduzeća, kako smo već rekli, su:

- grupovode radnih grupa,
- predradnici radnih centara,
- šefovi biroa,
- poslovođe odeljenja,
- upravnici službi ili pogona,
- direktori sektora ili direktori proizvodnih RJ i
- direktor preduzeća.

U obavljanju funkcije rukovođenja, iz praktičnih razloga, učestvuju i odgovarajuća pomoćna izvršna radna mesta, kao što su:

- šef kabineta direktora preduzeća,
- sekretar direktora preduzeća,
- sekretar direktora sektora ili direktora proizvodne RJ,
- administrator službe ili pogona,
- dokumentalista,
- vozač automobila direktora preduzeća, pa i direktora sektora i direktora proizvodnje radnih jedinica,
- domaćica kabineta direktora preduzeća,
- pomoćni radnik itd.

Sličan postupak angažovanja se primenjuje i kod definisanja radnih mesta upravljanja preduzećem. Jedina razlika, kako je već napred rečeno, je u tome što su radna mesta upravljanja preduzećem kolektivna radna mesta, odnosno, radna mesta organa upravljanja preduzećem. Odnosni organi imaju svoje članove i svoje predsednike i zamenike predsednika, koji rukovode njihovim radom. Rad organa upravljanja preduzećem pomažu odgovarajuća pomoćna izvršna radna mesta, kao što su sekretar organa upravljanja sa odgovarajućim pomoćnim osobljem za stručnu i tehničku pripremu dokumentacije.

#### **4.5.2 Opisivanje totalne procesne organizacione strukture samostalnog prostog preduzeća**

Organizaciona struktura, totalno procesno organizovanog, samostalnog prostog preduzeća, identifikovana na napred predstavljen način, treba da bude adekvatno opisana. Minimalni zahtev u tom smislu, prema konkretno iskristalisanim stavovima,

kratak opis osnovne delatnosti preduzeća, treba da bude definisanje “*Priručnika organizacione strukture preduzeća*”, sa sledećim sadržajem<sup>105</sup>:

- organizaciona šema globalne organizacione strukture preduzeća,
- identifikacija prostora globalne organizacione strukture preduzeća,
- organizacione šeme operativnih organizacionih struktura elemenata globalne organizacione strukture preduzeća,
- sistematizacija radnih mesta po elementima globalne organizacione strukture preduzeća,
- popis poslova po radnim mestima elemenata globalne organizacione strukture preduzeća,
- popis poslovnih procesa po organizacionim jedinicama preduzeća i
- identifikacija prostora po organizacionim jedinicama preduzeća.

Ovako opisana totalna procesna organizaciona struktura preduzeća treba da ima mogućnost permanentnog usklađivanja sa promenama koje će se u preduzeću, zbog uticaja spoljnog okruženja, dešavati u narednom vremenskom periodu. Iz tog razloga u Priručniku treba da bude istaknuto: ko inicira potrebu za poboljšanjima, kako se potreba iskazuje, kako se obavlja, kako se kontroliše njeno obavljanje i kako se sankcioniše nepoštovanje iskazane postavke. Za postojanje ovakve regulative u Priručniku, posebno treba da bude zainteresovano vođstvo preduzeća, jer je ono najodgovorniji faktor za kvalitet novodefinisane totalne procesne organizacije preduzeća.

Projektni tim za totalno procesno organizovanje preduzeća, definisani predlog nove bazične procesno orjentisane organizacione postavke preduzeća u obliku predloženog Priručnika, treba da predstavi vođstvu preduzeća. Vođstvo preduzeća treba kritički da razmotri iskazani predlog i to ne samo sa aspekta strukture nego i sa aspekta mogućih zahteva za njegovo realizovanje. Projektni tim treba da bude spreman za davanje konkretnih odgovora na ovakva pitanja, posebno sa aspekta uklapanja iskazanog predloga u zahteve definisane vizije, misije, opšteg cilja i strategije njegovog realizovanja. To zapravo znači, da projektni tim treba svoj definisani predlog nove totalno procesno orjentisane organizacione strukture, pre zvaničnog promovisanja, da odbrani pred vođstvom preduzeća i da ga na taj način prevedu u predlog vođstva. Svaka primedba vođstva preduzeća na ponuđeni predlog treba da bude ugrađena u *zvanični Priručnik* nove bazične organizacione strukture preduzeća zasnovane na njegovoj totalnoj strukturi poslovnih procesa. Na taj način će se primarna odgovornost za konačnu realizaciju projekta na odgovarajući način preneti na vođstvo preduzeća, a što je u skladu sa njegovom pozicijom i ulogom u preduzeću.

---

<sup>105</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 200, str. 62, str 76

## **4.6 Priprema obavljanja implementacije nove totalne procesne organizacione strukture preduzeća**

### **4.6.1 Planiranje obavljanja implementacije**

Da bi se ostvarilo uspešno uvođenje u primenu, tj. implementiranje novoprojektovanog totalno procesno orjentisanog organizacionog rešenja samostalnog prostog preduzeća, po našem mišljenju, neophodno je da se prethodno izvrši planiranje za to potrebnih angažovanja. To planiranje mora da da odgovor na pitanja: koja su to angažovanja koja treba da se obave, u kom redosledu treba da se obave, ko treba da ih obavi, u kom vremenu, sa kojim tehničkim resursima i kojim pokrjećem troškova? Da bi se to ostvarilo neophodno je da se uspešno obavi:

- a) identifikovanje postojećeg organizacionog stanja preduzeća,
- b) identifikovanje svih angažovanja koja, u procesu obavljanja implementacije, treba da se realizuju i
- c) donošenje plana obavljanja potrebnih angažovanja.

Ovaj posao treba da realizuje glavni projektni tim preduzeća u saradnji sa odgovarajućim projektnim podtimovima. Da bi se takav posao kvalitetno obavio neophodno je da svaki od učesnika u obavljanju posla bude odgovarajuće sistematičan, analitičan, istrajan i odgovoran, jer od kvaliteta obavljanja odnosno posla zavisi u kojoj meri će biti uspešno sprovedena željena implementacija. Definisani predlog plana, koji se dobija kao izlaz iz obavljenog posla, neophodno je da, pre prevođenja u zvaničnu formu, bude razmotren i odobren od strane vođstva preduzeća. Vođstvo preduzeća mora da snosi punu odgovornost za uspešnost ostvarivanja implementacije. Tu se pre svega misli, kako na sadržaj neophodnih angažovanja, tako i na njihovo vremensko trajanje i neophodne troškove za njihovo obavljanje. Neophodno je da se prihvati činjenica da će ti troškovi biti značajni i da bez njihovog ostvarivanja preduzeće neće dostići izgled koji je postavljenom vizijom i misijom promene opredeljen.

#### **a) Identifikovanje postojećeg organizacionog stanja preduzeća**

U okviru identifikovanja postojećeg organizacionog stanja samostalnog prostog preduzeća treba da se izvrši:

- Identifikovanje postojeće organizacione strukture preduzeća, i
- Identifikovanje karakteristika postojeće tehnološke sposobnosti preduzeća.

**Identifikovanje postojeće organizacione strukture preduzeća** treba da otpočne sa pribavljanjem i proučavanjem raspoložive opisne dokumentacije postojeće organizacione strukture preduzeća. Da bi se utvrdilo koliko ta dokumentacija, kvalitetno odgovara, postojećem originalnom stanju organizacione strukture preduzeća, neophodno je da se obavi jedan konkretan proces provere. Taj proces treba, na predlog projektnog tima, da inicira vođstvo preduzeća, svojim zvaničnim zahtevom prema postojećoj rukovodećoj strukturi preduzeća. Taj zahtev treba da sadrži neophodno usmerenje angažovanja (sadržaj i formu), njegovu vremensku ograničenost trajanja i preciziranu formu u kojoj će sva odgovarajuće oblikovana dokumentacija biti



dostavljena projektnom timu na raspolaganje i proučavanje. Kada projektni tim dobije novoformiranu opisnu dokumentaciju neophodno je da je uporedi sa postojećom opisnom dokumentacijom i da tamo gde postoji neslaganje izvrši naknadno preispitivanje stanja. Kada se sve dileme otklone, neophodno je da se izvrši detaljno proučavanje postojeće organizacione postavke, kako bi se što kvalitetnije osmislilo angažovanje na identifikovanju postojeće tehnološke sposobnosti preduzeća.

**Identifikovanje karakteristika postojeće tehnološke sposobnosti preduzeća** ima za cilj da omogući da se dođe do odgovarajuće ocene njenog odstupanja od sposobnosti koju podrazumeva nova procesna organizovanost preduzeća. Da bi se to ostvarilo potrebno je da se identifikuje postojeća tehnička opremljenost svih radnih mesta postojeće organizacione strukture preduzeća, i to kako sa aspekta konkretnih karakteristika tehničkih sredstava, tako i sa aspekta prilagođenosti nameni, upotrebnoj sposobnosti, i mogućnosti daljeg obavljanja kvalitetnog održavanja. Ovo praktično znači da za svako radno mesto treba da se utvrdi precizna ocena prisutnog kvaliteta sa aspekta dalje upotrebljivosti. Preduzeće verovatno već raspolaže sa ovakvom dokumentacijom, ali ako je nema neophodno je da se takva dokumentacija oformi. U takvim slučajevima neophodno je da vođstvo preduzeća uputi konkretan zahtev celokupnom rukovodstvu, da omogući da se taj posao obavi u traženom sadržaju i konkretnom vremenskom periodu. Nakon isteka određenog roka, projektni tim treba da izvrši kontrolu obavljenog posla i da o tome obavesti vođstvo preduzeća. Projektni tim treba da insistira na potpunom sadržajnom i formalističkom kvalitetu obavljanja ovog posla, bez obzira na eventualnu mogućnost prekoračenja opredeljenog vremenskog trajanja.

#### **b) Identifikovanje potrebnih angažovanja za obavljanje implementacije**

Da bi se identifikovala potrebna angažovanja, za implementaciju nove totalne procesne organizacione postavke preduzeća, neophodno je da se:

- identifikuju prisutne razlike između postojeće i željene organizacione postavke preduzeća,
- obavi specificiranje potrebnih angažovanja i
- izvrši sistematizovanje potrebnih angažovanja.

**Identifikovanje prisutne razlike između postojeće i željene organizacione postavke preduzeća** podrazumeva obavljanje njihove uporedne analize. Ovaj posao treba da obavi projektni tim. On prvo treba da izvrši uporednu analizu obe organizacione postavke kroz uporedno posmatranje odgovarajućih globalnih, a zatim i detaljnih organizacionih šema i sistematizacija radnih mesta. Nakon toga treba da se uđe u uporednu analizu opisa radnih mesta, kadrovskih specifičnosti radnih mesta, tehničkih opremljenosti radnih mesta i karakteristika prisutnog i željenog ponašanja preduzeća.

Očigledno je da je ovo vrlo kompleksan i naporan posao koji podrazumeva često kretanje napred i nazad, a sve sa ciljem da se otkriju suštinske razlike u svim bitnim detaljima. Kada se ovaj posao obavi neophodno je da se identifikovane razlike grupišu, po sličnosti i karakteru i da se opišu sa isticanjem njihovih propratnih specifičnosti.

**Specificiranje potrebnih angažovanja na obavljanju implementacije željene organizacione postavke** podrazumeva konkretno osmišljanje svrsishodnih angažovanja za prevođenje postojeće organizacione postavke u novu željenu, kroz prevazilaženje konkretno identifikovanih međusobnih razlika. Svako prepoznato angažovanje treba da bude okarakterisano sa aspekta sadržaja, nosioca, obima, dužine trajanja i potrebne resursne podrške. U sve ovo treba da bude ugrađen odgovarajući objektivizam, kako u daljem toku realizacije projekta, ne bi došlo do neželjenih omaški i prekoračenja.

**Sistematizovanje specificiranih angažovanja** podrazumeva njihovo grupisanje u odgovarajuće logički zaokružene više celine angažovanja, koje bi trebalo da predstavljaju konkretne faze u realizaciji ukupnog napora preduzeća u ostvarivanju njegove željene transformacije. U okviru takve forme angažovanja, svaka od logički uobičenih faza treba, svojom konkretnom realizacijom, da obezbedi ostvarivanje jasno prepoznatljive, transformacione koristi. Svaka takva ostvarena korist bi, u odnosu na dalju realizaciju ukupnog angažovanja, trebalo da predstavlja jedan konkretno vidljiv pomak u ostvarivanju željenog cilja.

Da bi se osigurala valjanost sistematizovanog predloga ukupnog angažovanja preduzeća na sprovođenju potrebne transformacije, neophodno je da se obavi njegovo naknadno, kritičko razmatranje, sa ciljem da se dođe do nekoliko alternativnih varijanti predloga. Da bi se ovo ostvarilo, neophodno je da se izvrši kritičko preispitivanje predložene ukupnosti po svim elementima i eventualno formira nekoliko novih varijanti predloga, sa jasno istaknutim pratećim karakteristikama u odnosu na osnovnu varijantu. Ovakvo sistematizovane varijante osnovnog ukupnog angažovanja preduzeća na obavljanju željene transformacije, treba da omoguće lako raščišćavanje svih dilema oko prihvatanja osnovne varijante potrebnog angažovanja.

### **c) Donošenje plana obavljanja potrebnog angažovanja**

Projektni tim, posle identifikovanih alternativnih predloga, mogućih angažovanja na obavljanju implementacije željene organizacione postavke preduzeća, treba da obavi odgovarajuću raspravu sa vođstvom preduzeća. Ta rasprava mora da bude konstruktivna, sa snažnim kritikovanjem i osporavanjem kritika po ponuđenim predlozima. Poželjno je da se rasprava vodi u više navrata kako bi se stvorila mogućnost da se svaka, posebno naglašena, pojedinačna dilema, razumno prevaziđe. Izlaz iz takve rasprave, treba da bude, iskristalisana konačna varijanta, sistematizovanog ukupnog angažovanja na obavljanju željene transformacije preduzeća.

Sledeće angažovanje se odnosi na prevođenje utvrđene varijante angažovanja u odgovarajući planski dokument. Taj planski dokument mora da sadrži, sva potpuna određenja, svakog neophodnog angažovanja u okviru ukupnog angažovanja i to u odnosu na redosled obavljanja, svrhu obavljanja, sadržaj obavljanja, vremensko trajanje, angažovanje resursa i odgovornosti za obavljanje. Ovakav planski dokument treba da formuliše projektni tim, a da donese vođstvo preduzeća. Takav dokument mora da ima obavezujući karakter i da bude podložan redovnim kontrolnim proverama. Provere treba da vrši vođstvo preduzeća u saradnji sa projektnim timom.

Poželjno bi bilo da formulacija planskog dokumenta bude zasnovana na tehnicima mrežnog planiranja. U tu svrhu najpristupačnije su: metoda kritičnog puta – CPM,

PERT-vreme i PERT-trošak<sup>106</sup>. Pored navedenih, razvijene su i brojne varijante i modifikacije u suštini mrežnog planiranja, sa osobinama potrebnim za primenu u specifičnim uslovima i posebnim zahtevima. Isto tako u izvesnom smislu, mogao bi da bude korišćen i Gantov dijagram, odnosno, gantogram, prvenstveno zbog praktičnosti u obavljanju kontrole realizacije projekta.

Koncepcija tehnike mrežnog planiranja, bez obzira u kom varijantnom obliku, omogućava prilagođavanje šeme dokumentovanosti projekta po podsistemima odnosno fazama po principu višenivojske strukture.

#### **4.6.2 Definisanje organizacije obavljanja implementacije**

Da bi implementacija nove organizacione postavke samostalnog prostog preduzeća bila uspešno obavljena, prema postavljenom planu, neophodno je da bude kvalitetno podržana odgovarajućom organizacijom. U toj organizaciji najviši nivo odgovornosti treba da ima vođstvo preduzeća. Njemu je direktno podređen menadžer za totalno procesno organizovanje preduzeća, koji je u dosadašnjoj realizaciji projekta bio rukovodilac projektnog tima. Sada se on prevodi i u menadžera totalne procesne organizacije preduzeća i u daljem će u saradnji sa ostalim članovima projektnog tima, neposredno odgovarati za tok sprovođenja implementacije.

Menadžeru za totalno procesno organizovanje preduzeća i ostalim članovima projektnog tima, u realizaciji implementacije, odgovarajuću podršku treba da pružaju i konkretni pomoćni timovi podrške. U strukturi pomoćnih timova podrške neophodno je da egzistiraju *tri osnovne grupe timova*.

Prvu grupu timova treba da sačinjavaju određeni specijalistički timovi, koji u procesu implementacije, treba da obavljaju odgovarajuće specijalizovane obaveze a oni su:

- razvoj totalne procesne organizacije preduzeća,
- primena standardizacije i označavanja u preduzeću,
- razvoj informacionog sistema preduzeća,
- obezbeđenje kvaliteta u preduzeću i slično.

Članovi ovih timova treba da budu kadrovi preduzeća sa odgovarajućim specijalističkim sklonostima, znanjima i iskustvima, koja će se tokom obavljanja implementacije permanentno uobličavati i razvijati i koja će, posle okončanja implementacije, predstavljati okosnicu sposobnosti konkretnih, novoformiranih specijalističkih organizacionih jedinica u preduzeću. Uloga takvih organizacionih jedinica, u daljem, treba da bude stalno iniciranje i održavanje razvojnih promena u totalnom procesno organizovanom preduzeću, sa tendencijom ostvarivanja TQM-a.

Operativnu realizaciju implementacije treba da nose *operativni timovi podrške*, čija je uloga da neposredno rade na obavljanju implementacije. Sa takvom svojom ulogom oni treba da obezbede da se konkretni zahtevi za promenama u sveukupnoj strukturi angažovanja preduzeća, ostvaruju na planirani način. Članovi ovih timova treba da budu najuticajni predstavnici konkretnih organizacionih sfera angažovanja preduzeća u

---

<sup>106</sup> **Bulat V.:** Teorija organizacije, ICIM, Kruševac, 1997, str. 143

kojima će se dešavati konkretne željene promene, koje će oni podsticati i u čijem prihvatanju će prednjačiti.

I na kraju, u realizaciji implementacije totalne procesne organizacije preduzeća, treba da učestvuju i *tri posebna pomoćna tima* i to: tim finansijske podrške, tim realizacije tehničke podrške i tim za obezbeđenje kadrovske podrške.

*Tim finansijske podrške* treba da rešava finansijske potrebe za obavljanje implementacije, ali i da vrši neophodnu kontrolu potrošnje dodeljenih finansijskih sredstava, kako se ne bi javljala nepredvidiva finansijska ometanja u realizaciji implementacije, kao i nepotrebno i neodgovorno trošenje raspoloživih finansijskih sredstava.

*Tim realizacije tehničke podrške* treba blagovremeno da rešava sve neophodne zahteve za potrebnim tehničkim sredstvima, koja treba da budu uključena u novu organizacionu postavku preduzeća, kao i da blagovremeno i celishodno rešava sve probleme vezane za oslobađanje od postojeće nepotrebne tehničke opremljenosti.

*Tim za obezbeđenje kadrovske podrške* treba da se angažuje, kako na rešavanju potreba adekvatnog kvantitativnog i kvalitativnog prilagođavanja, postojećeg kadrovskeg potencijala preduzeća novim zahtevima angažovanja u novoj organizacionoj postavci, tako i na blagovremenom obezbeđenju nedostajućih kadrovskih potreba.

Potrebu za postojanjem odgovarajućih pomoćnih timova podrške implementaciji inicira menadžer totalne procesne organizacije preduzeća, a konkretna postavljenja vrši vodstvo preduzeća, u saradnji sa odgovarajućim merodavnim funkcionalnim menadžmentom preduzeća. Poželjno bi bilo da, zbog očuvanja kontinuiteta u angažovanju u konkretne operativne timove podrške budu uključeni članovi kolektiva, koji su već bili angažovani u nekim prethodnim angažovanjima na projektu. Tu se pre svega misli na angažovanja vezana za pripremu predloga nove organizacione postavke preduzeća, kao i na planiranje implementacije nove organizacione postavke preduzeća.

Svaki postavljeni tim pomoćne podrške mora da ima svog rukovodioca, i on je za svoj rad direktno odgovoran menadžeru totalne procesne organizacije preduzeća, a indirektno i članovima projektnog tima. Pri tome, članovi projektnog tima mogu da budu i rukovodioci timova pomoćne podrške. Iz tog razloga, pitanje odgovornosti na obavljanju implementacije postaje složeno, i da bi bilo nedvosmisleno, neophodno je da, kod formalnog postavljanja bilo kog tima pomoćne podrške, budu jasno iskazani sledeći zahtevani elementi ponašanja:

- precizirani zadaci angažovanja,
- definisane vremenske proporcije za angažovanje pojedinaca u projektnom timu i na redovnim zadacima na stalnim radnim mestima,
- precizirano trajanje mandata tima,
- preciziran odnos između rukovodilaca timova, rukovodilaca konkretnih postojećih organizacionih jedinica preduzeća, menadžera procesnog organizovanja preduzeća i projektnog tima i

- preciziran način rada tima (mesto sastajanja, vreme sastajanja, način donošenja odluka, korišćenje potrebnih tehničkih sredstava za rad, stimulacija za obavljanje rada i td.).

Nakon ovakvog formalnog određenja organizacije operativnog obavljanja implementacije, neophodno je da se ona odgovarajuće osposobi za kvalitetno funkcionisanje. U tom smislu, neophodno je da se svrsishodno realizuju sledeće neophodne potrebe: izvrši konstituisanje postavljenih pomoćnih timova; da se obezbedi tehnička podrška za rad timova; i da se obavi kvalitetan trening svih postavljenih pomoćnih timova.

*Konstituisanje postavljenih pomoćnih timova* za obavljanje implementacije treba da obavi menadžer totalne procesne organizacije preduzeća. Pri tome neophodno je da se: *prvo*, konstituišu odgovarajući posebni timovi podrške, pa specijalistički timovi podrške i na kraju timovi operativne podrške. Razlog za postojanje ovakvog redosleda u konstituisanju je praktične prirode, jer posebni timovi podrške treba da rade na stvaranju uslova za postojanje svih ostalih podrški. Timovi specijalističke podrške treba da obezbeđuju uslove da se implementacija praktično specijalistički podržava, a timovi operativne podrške da se implementacija konkretno ostvaruje prema postavljenom planu implementacije.

Činom konstituisanja, pomoćni timovi počinju zvanično da postoje, i od tog trenutka oni mogu da otpočnu obavljanje svojih planom određenih angažovanja. Tim angažovanjima treba da rukovode rukovodioci timova, a njihovo zajedničko angažovanje treba da koordinira menadžer totalne procesne organizacije, u saradnji sa članovima projektnog tima.

*Obezbeđenje tehničke podrške za rad timova*, prema usmerenju vođstva preduzeća, a uz koordinaciju menadžera totalnog procesnog organizovanja, treba da vrše: pomoćni tim finansijske podrške i pomoćni tim tehničke podrške. Pomoćni tim finansijske podrške treba da obezbedi finansijska sredstva za rešavanje potreba za tehničkim sredstvima (potrebnih za rad svih timova pomoćne podrške), a tim za obezbeđenje potrebne tehničke podrške da potrebnu podršku realizuje.

U izvesnom smislu, u rešavanje obezbeđenja potrebne tehničke podrške, u rad pomoćnih timova za obavljanje implementacije, treba da se uključi i pomoćni tim za obezbeđenje kadrovske podrške, ako je iz određenih razloga potrebno obaviti odgovarajuće stručno doosposobljavanje članova timova podrške, u cilju konkretnog korišćenja obezbeđene tehničke podrške. Naravno, ovo nije čin direktnog angažovanja na rešavanju problema obezbeđenja potrebne tehničke podrške, ali se bez ovog angažovanja ne bi ostvarilo uspešno korišćenje obezbeđene tehničke podrške.

*Trening timova pomoćne podrške* za implementaciju je neophodan kako bi proces sprovođenja implementacije, po postavljenom planu, bio ispravno i efikasno sproveden. Sprovođenje implementacije totalne procesne organizacije preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a je vrlo složen, i prilično trajan proces, i ako se na njemu ne bi radilo intezivno, bez omaški i sinhronizovano, bila bi vrlo velika verovatnoća da se ne



bi nikad ni ostvarila, ili bi se ostvarila, ali sa neadekvatnim izlaznim efektima. A to ne može, i ne sme, nikome nikad da bude dozvoljeni rezultat angažovanja.

Timovi svoj trening treba da obavljaju što je moguće kvalitetnije i to, kako sa aspekta individualnih potreba, tako i sa aspekta potreba angažovanja u celini. Svaki tim mora da bude svestan da svoje sposobnosti za kvalitetnim angažovanjem treba da razvije do nivoa potreba za uspešnim rešavanjem problema, zbog kojih i postoji. I zato između timova treba da postoji aktivna saradnja, koju treba kvalitetno da koordinira menadžer totalnog procesnog organizovanja preduzeća, u saradnji sa projektnim timom.

Pod treningom, bilo kog tima u preduzeću, podrazumeva se unapređenje znanja, usavršavanje veština, i razvoj sposobnosti pojedinaca, kao članova tima, i tima u celini, sa ciljem da se ostvari dodeljena uloga u preduzeću, na najbolji mogući način. U konkretnom slučaju, trening bilo kog tima za implementaciju planirane promene preduzeća podrazumeva podizanje nivoa znanja i sposobnosti članova tima pojedinačno, i tima u celini, o problemima koje treba da rešava, načinu rešavanja problema, korišćenju konkretnih tehničkih sredstava u rešavanju problema, i obučavanju drugih da uspešno rešavaju svoje probleme na nov način. Naravno, sve ovo treba da se ostvari u ograničenom vremenu, i u važećim prisutnim radnim uslovima.

#### **4.6.3 Obezbeđenje resursa za obavljanje implementacije**

Osnovni resursi, koji treba da budu obezbeđeni, da bi se obavila implementacija nove organizacione postavke samostalnog prostog preduzeća, su:

- potrebna tehnička sredstva koja treba da budu uključena u upotrebu tokom obavljanja implementacije,
- eventualni nedostajući poslovni prostor i
- eventualne nedostajuće kadrovske potrebe.

Uz sve ovo, vrlo je važno da se shvati, da je svako prelaženje preduzeća na neku novu bazičnu organizacionu postavku, jedan poseban investicioni poduhvat, a prelazak na totalnu procesnu organizovanost sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, u skladu sa opredeljenom vizijom promene, i ispunjavanjem zahteva po standardima ISO 9000, vrlo ozbiljan investicioni poduhvat. U tom pogledu posebno je značajna potreba pokrića troškova za prilagođavanje preduzeća novim organizacionim zahtevima (obezbeđenje nedostajućeg i adaptiranje raspoloživog poslovnog prostora, nabavka nedostajuće i preraspoređivanje raspoložive tehničke opremljenosti i doosposobljavanje i stimulisanje kadrova za prihvatanje neophodnih promena ponašanja).

Iz tog razloga, vođstvo preduzeća o tome mora, posebno, da vodi računa, i da pomoćnom finansijskom timu za ostvarivanje implementacije, u startu da adekvatna opšte važeća usmerenja, o načinu obezbeđivanja, i ograničenjima trošenja neophodnih finansijskih sredstava. Sa ovakvom odlukom vođstva preduzeća menadžer totalnog procesnog organizovanja preduzeća treba da bude upoznat, kako bi u daljem, mogao kvalitetno da vrši koordiniranje sadržaja, i dinamike napredovanja, dalje realizacije projekta.



Nakon realizovanja iznete potrebe, menadžer totalnog procesnog organizovanja preduzeća, u nastavak daljeg angažovanja na projektu, prvo uključuje pomoćne podtimove za rešavanje potrebe obezbeđenja neophodne tehničke podrške, i rešavanje potrebe obezbeđenja neophodne kadrovske podrške. Ovi podtimovi započinju svoja angažovanja, prema postavljenom planu implementacije, i o njihovom toku vrše permanentno obaveštavanje menadžera totalnog procesnog organizovanja preduzeća. Menadžer permanentno prati tokove angažovanja i u odgovarajućem povoljnom trenutku, treba da aktivira angažovanje celog kolektiva preduzeća na obavljanju implementacije željene procesne organizacije, a u skladu sa postavljenim planom.

## **4.7 Implementacija nove bazične organizacione strukture samostalnog prostog preduzeća**

### **4.7.1 Priprema kolektiva preduzeća za obavljanje implementacije**

Priprema kolektiva preduzeća za obavljanje implementacije, definisane željene totalne procesne organizacije, je jedno vrlo kompleksno angažovanje, u kome treba aktivno da učestvuju: vođstvo preduzeća, menadžer za totalno procesno organizovanje preduzeća, pomoćni tim za iniciranje promena u preduzeću, i operativni timovi promena, na jednoj strani, i svi ostali članovi kolektiva, na drugoj strani. Angažovanje treba prvo da započne vođstvo preduzeća kako bi u saradnji sa menadžerom za totalno procesno organizovanje, i pomoćnim timom za razvoj totalne procesne organizacije preduzeća, obavilo što kvalitetnije upoznavanje, taktičkog i operativnog menadžmenta preduzeća, sa merodavnim zahtevima za realizovanje planirane promene u preduzeću. Ako taktički i operativni menadžment preduzeća, sveobuhvatno i suštinski shvati u čemu se sastoji sprovođenje promene u preduzeću, onda će on, uz pomoć konkretne podrške operativnih i specijalističkih timova, obaviti zadovoljavajuću pripremu sveukupne izvršilačke strukture kolektiva za njeno sprovođenje. To će biti sigurna garancija za uspešno obavljanje implementacije nove organizacione postavke preduzeća i njegove željene promene.

Priprema taktičkog i operativnog menadžmenta preduzeća, za prihvatanje i pružanje podrške implementaciji promene, treba da se sastoji iz izvođenja odgovarajućih stručnih predavanja i rasprava, po odgovarajućim grupama menadžera, a sa težnjom, da svaki od menadžera ima što aktivniju ulogu u njima. Nivo i kvalitet angažovanja menadžera treba da bude svrsishodno stimulisan, kako bi što adekvatnije shvatilo da će njihova dalja sudbina u preduzeću biti, u najvećoj meri, zavisna od toga kako će se, i koliko kvalitetno pojedinačno, angažovati na ostvarivanju neophodne promene.

Kada vođstvo preduzeća zaključi, da je menadžment preduzeća zadovoljavajuće animiran za sprovođenje promene, treba da se otvori i angažovanje na pripremi izvršilačke strukture kolektiva za ostvarivanje takve potrebe. Vodeću ulogu u ostvarivanju ovog zahteva treba da ima menadžer za totalno procesno organizovanje preduzeća, i taktičko rukovodstvo. Oni treba u tu svrhu postupno da aktiviraju odgovarajuće angažovanje operativnog rukovodstva i operativnih i specijalističkih pomoćnih timova.

Tokom pripremanja kolektiva preduzeća za obavljanje implementacije, posebno treba da se raditi na ostvarivanju potpunog razumevanja značaja i sadržaja sistema menadžmenta kvalitetom po standardima ISO 9000, koji preduzeće treba da realizuje, u okviru svog totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. U vezi sa tim, neophodno je, da se članovi kolektiva preduzeća u potpunosti upoznaju sa svrhom postojanja, sadržajem, i značenjem važećih verzija standarda ISO 9004, i ISO 9001. Sa razjašnjenjem ovih pitanja, kolektiv dolazi u poziciju da suštinski razume zašto je neophodno totalno procesno organizovanje preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, i kako treba da se ponaša da bi ostvarivalo željene rezultate, s jedne strane, i zašto treba da ima realizovan sistem menadžmenta kvalitetom, sa druge strane.

Sa odvijanjem napred navedenog angažovanja, u preduzeću će se steći, neophodni uslovi, za početak angažovanja na realizovanju implementacije promene. I kada se to ostvari, vođstvo preduzeća treba, na predlog menadžera totalnog procesnog organizovanja, da aktivira početak njegovog praktičnog ostvarivanja.

#### **4.7.2. Obavljanje implementacije**

Obavljanje implementacije željene totalne procesne organizacije sa tendencijom ostvarivanja TQM-a samostalnog prostog preduzeća, treba da teče prema postavljenom planu implementacije, u okviru koga su prepoznatljiva dva osnovna koraka: *ostvarivanje faznih rezultata implementacije, i konsolidovanje ukupno ostvarenih rezultata implementacije.*

*Ostvarivanje faznih rezultata implementacije* znači da će implementacija sukcesivno teći korak po korak, pri čemu je važno, da se u sklopu svakog koraka, ostvaruju planirani efekti. Napredovanje u implementaciji treba da bude odraz svih faktora angažovanja: izvršilaca, operativnih pomoćnih timova, rukovodilaca, specijalističkih pomoćnih timova, pomoćnog tima za razvoj totalne procesne organizacije, projektnog tima menadžera odgovornog za totalno procesno organizovanje preduzeća, i vođstva preduzeća. Svako sa svoje strane treba da daje doprinos u obavljanju implementacije. Pri tome, najviši nivo konkretnog operativnog angažovanja treba da ostvaruju: operativni pomoćni timovi, operativni menadžeri i izvršiooci.

Specijalistički pomoćni timovi treba da se nadopunjavaju specijalističkim podrškama, a pomoćni tim za razvoj totalne procesne organizacije, menadžer totalnog procesnog organizovanja preduzeća, i projektni tim treba da prate tok realizacije implementacije i da utiču na ostvarivanje sinhronizacije u obavljanju operativnih angažovanja. Vođstvo preduzeća treba da ocenjuje tok napredovanja implementacije, da vrši poželjne stimulacije, i da organizuje propagiranje ostvarivanih efekata, u napredovanju implementacije.

Smišljenim i blagovremenim propagiranjem ostvarenih rezultata o napredovanju implementacije, vođstvo preduzeća, doprinosi da kolektiv preduzeća bude stalno zaokupljen važnošću implementacije za preduzeće, i da ga pomaci u napredovanju implementacije, hrabre da u potpunosti istraje u ostvarivanju planiranih nastojanja. U tom pogledu, posebno su korisne i odgovarajuće odmerene stimulative mere, od strane

vođstva preduzeća, sa kojima se probuđuje neophodna inspirativnost i samoinicijativna kreativnost.

Prema nekim zapažanjima, za uspešno napredovanje implementacije, veoma je važno da se vidljive koristi od njenog sprovođenja što pre počnu osećati. Kod manjih preduzeća, poželjno je kroz dva do tri meseca, a kod većih preduzeća, za tri do pet meseci. Isto tako, ceo proces implementacije totalne procesne organizacije sa tendencijom ostvarivanja TQM-a u preduzeću ne bi trebalo da traje previše dugo. Za manja preduzeća, maksimalno do 12 meseci, a za veća, maksimalno do 15 meseci. Ovo je bitno zato što se obavljanje implementacije u nekom komotnijem i rezultatski blažem pokriću, može izroditi u izvesnu neopravdanu, ili čak, potpuno promašenu težnju, što će za preduzeće, u bližoj budućnosti, imati vrlo negativne implikacije. Kolektiv može upasti u naglašenu depresiju, ili totalnu apatiju, prema promenama, što će ga sigurno odvući u problematično stanje.

Kada se proces implementacije planirane promene operativno okonča, preduzeće bi trebalo da uđe u period *konsolidovanja efekata implementacije*. Neophodno je da preduzeće kritički ostvari punu stabilnost u svom novodostignutom ponašanju i da u okviru sebe, obezbedi zadovoljavajuću organizacionu osposobljenost u operativnom obavljanju poslova, pod nazivom, "razvoj organizacije upravljanja". Ovaj pojam u svom sastavu obuhvata: razvoj totalne procesne organizacije preduzeća, razvoj informacionog sistema i razvoj standardizacije i označavanje, kao i operativnom obavljanju poslova, pod nazivom, "obezbeđenje kvaliteta", sa kompletnim sadržajem: inspekcija procesa, tehnička kontrola kvaliteta i metrologijaja. Sve ovo treba da se ostvari najkasnije u periodu od dva do, maksimalno, tri meseca, od momenta kada je, operativno okončan, proces implementacije totalne procesne organizacije preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. Kadrovsku okosnicu odgovarajućih novih, napred navedenih, organizacionih celina, treba, prevashodno, da čine predstavnici postojećih pomoćnih strukovnih timova, kojima, nakon konsolidovanja efekata implementacije, prestaje mandat. Tada istovremeno prestaje mandat i svim ostalim pomoćnim timovima. Jedino projektni tim nastavlja da postoji i njegova dalja uloga u preduzeću je nadzorno-savetodavnog karaktera. Tom svojom ulogom, projektni tim pomaže vođstvu preduzeća da uspostavljenju totalnu procesnu organizaciju uspešno verifikuje i uključi u trajno življenje.

Za preduzeće je od posebnog značaja da se konsolidovanje efekata implementacije, prvo, ostvari u segmentu koji se odnosi na sistem menadžmenta kvalitetom, kako bi efekti ( koji su se njegovim uspostavljanjem počeli ostvarivati ) mogli uzorno da utiču i na sve ostale segmente preduzeća. *Time će u preduzeću početi stvaranje uslova, da se u bliskoj budućnosti (period od dve do tri godine), sistem menadžmenta kvalitetom prevede u sistem menadžmenta totalnim kvalitetom, što će mu, u poduhvatu totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, formalno i praktično, predstavljati ključno dostignuće.*

## **4.8 Verifikacija kvaliteta obavljene implementacije**

### **4.8.1 Obavljanje prve interne provere implementirane totalne procesne organizacije prostog samostalnog preduzeća**

Posle dostizanja stabilnog ponašanja sa uspostavljenom totalnom procesnom organizacijom, vođstvo samostalnog prostog preduzeća treba da, uz konsultaciju sa projektnim timom, a na predlog odgovornog lica za totalno procesno organizovanje preduzeća, pokrene obavljanje prve interne provere uspostavljene totalne procesne organizacije preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. Operativno obavljanje provere treba da sprovede odgovarajući tim internih ocenjivača, koji je lociran u okviru organizacione jedinice Obezbeđenje kvaliteta. Vođstvo preduzeća treba da, o potrebi obavljanja ovog angažovanja, upozna ostali menadžment preduzeća, kako bi se pružila što kvalitetnija podrška nadležnim ocenjivačima, za uspešno obavljanje i kako bi na vreme ostatak menadžmenta shvatio da će mu, u daljem, ovo biti redovna sukcesivna obaveza. Odgovorno lice za totalno procesno organizovanje preduzeća treba da vrši nadzor nad obavljanjem ovog angažovanja, i da o kvalitetu njegovog realizovanja, redovno obaveštava vođstvo preduzeća.

Projektni tim treba da da instruktivno usmerenje timu ocenjivača za obavljanje svog angažovanja. Ocenjivači kvaliteta obavljanja procesa treba da sprovedu ocenjivanje, u skladu sa datim usmerenjem, a prema postavljenom planu, i u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001: 2008. Rezultate ocenjivanja treba iskazivati zapisnicima. O prisutnim nepravilnostima izriču se konkretne korektivne mera. Svaka izrečena korektivna mera treba da bude, na vreme, i odgovarajuće sadržajno sprovedena. Odgovornost za to treba da snose, konkretni, neposredno odgovorni izvršiooci, i njima, neposredno nadređeni rukovodioci. Svako ne izvršavanje izrečene korektivne mere, konstatovane od strane merodavnog ocenjivača, treba da bude adekvatno sankcionisano, i odgovarajuće aktuelizovano, radi što bržeg ostvarivanja okončanja izvršenja. Za sankcionisanje izrečenih, a ne ostvarenih korektivnih mera, treba da bude nadležno taktičko rukovodstvo preduzeća.

Dok traje obavljanje prve interne provere kvaliteta obavljanja procesa u preduzeću, od strane vođstva preduzeća, a na predlog projektnog tima, treba da bude pokrenuto angažovanje oko izbora eksternog ocenjivača uspostavljenog QMS-a, po standardu ISO 9004: 2009. Neposrednu realizaciju ovog angažovanja treba da obavi odgovorno lice za totalno procesno organizovanje preduzeća, koje, svoj predlog najpovoljnijeg ocenjivača, treba da usaglasi sa vođstvom preduzeća. Sa izabranim ocenjivačem treba da se sklopi odgovarajući partnerski ugovor o dugoročnoj saradnji.

Nakon realizacije svih izrečenih korektivnih mera, ocenjivački tim konkretnim izveštajem o ostvarenoj inspekcijskoj proveru, obaveštava odgovorno lice za totalno procesno organizovanje preduzeća. Ovo lice, nakon sprovedene analize, o tome informiše vođstvo preduzeća, čime se stvara mogućnost za obavljanje sertifikacije QMS-a, od strane izabranog, odgovarajuće ovlašćenog, eksternog ocenjivača. Sa ovim činom, projekat totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a

preduzeća, treba da se podvrgne jednoj zvaničnoj profesionalnoj proveri, posle čega se stiče uslov za njegovo zvanično okončanje.

#### **4.8.2 Sertifikacija uspostavljenog QMS-a**

Po okončanju obavljanja interne provere, uspostavljene totalne procesne organizacije sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, u preduzeću će početi da se osećaju pravi rezultati njene suštinske vrednosti. Kolektiv će biti izložen zadovoljstvu u smislu: " Ova promena preduzeća je stvarno dobra stvar. Svako od nas zna šta treba da radi, kako treba da radi, kome odgovara za svoj rad, kakvu korist ostvaruje sa obavljanjem svog rada, ko je kriv ako je ostvareni rezultat rada loš, i šta treba da se učini da se loš rezultat rada što pre otkloni i više ne ponovi". Kada ovakav trenutak u preduzeću nastupi, treba da otpočne obavljanje sertifikacije uspostavljene totalne procesne organizacije, po pitanju kvaliteta primene standarda ISO 9001, a po njenoj zadnjoj važećoj verziji. Prema trenutnoj situaciji, ta zadnja važeća verzija standarda je ISO 9001: 2008. Prema ovom standardu, u preduzeću se atestira, a prema (ISO 9004: 2009) uspostavlja sistem menadžmenta kvalitetom (QMS).

S obzirom da iskazani pristup totalnom procesnom organizovanju preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, u osnovi, uvažava sve važeće pretpostavke na kojima se temelji "ostvarivanje održivog uspeha", koga zagovara standard ISO 9004: 2009, logično je da on omogućava da se atestira QMS, koji u njemu egzistira kao odgovarajući podsistem. Iz tog razloga, na scenu u preduzeću može da stupi izabrani eksterni, odgovarajuće ovlašćeni ocenjivač. S obzirom da je njegov izbor obavljen u skladu sa važećim primarnim interesima preduzeća, to je neophodno, da on svoju ulogu u preduzeću, obavi profesionalno i odgovorno. Uobičajeno je da se takva njegova uloga ostvaruje u saradnji sa preduzećem, u pet koraka:

- pregled dokumentacije o procesnoj uređenosti preduzeća,
- provera spremnosti za ocenjivanje,
- obavljanje ocenjivanja,
- otklanjanje istaknutih neusaglašenosti i
- izdavanje sertifikata.

***Pregled dokumentacije o procesnoj uređenosti preduzeća*** u koju spada: Priručnik o totalnoj procesnoj organizaciji preduzeća, sa vizijom, misijom, opštim ciljem, i strategijom preduzeća i, na osnovu njih, definisane politike i ciljeva kvaliteta preduzeća. Prema ovoj dokumentaciji, ocenjivač treba da ostvari vertikalni i horizontalni uvid u kvalitet normativne uređenosti preduzeća, po kojoj treba da ostvaruje odgovarajuće zahteve u sistemu upravljanja kvalitetom, prema standardu ISO 9001. Pregled dokumentacije ocenjivač može da ostvari u preduzeću ili van njega. Tokom obavljanja pregleda dokumentacije, ocenjivač može da postavlja odgovarajuća pitanja u vezi iskazane obrade dokumentacije, ili njene usklađenosti sa zahtevima standarda ISO 9004. Odgovorni predstavnici preduzeća (generalni menadžer preduzeća, menadžer totalnog procesnog organizovanja preduzeća, i njemu podređeni menadžer odgovoran za obezbeđenje kvaliteta u preduzeću) treba da daju odgovore na postavljena pitanja, i da iskazuju čvrsta uverenja po pitanju verodostojnosti svojih stavova.



Osnovno je da se da odgovarajuće obrazloženje zašto je, kao osnovni dokumenat za predstavljanje QMS-a preduzeća, dat Priručnik procesne organizacije preduzeća, umesto Poslovnika o kvalitetu. Stav treba da bude da preduzeće hoće što pre da postigne totalno upravljanje kvalitetom (TQM), i da je sertifikacija QMS-a, samo važna korist u ostvarivanju tog cilja. Ocenjivač će, verovatno, takvo obrazloženje prihvatiti kao razložno, ili će možda dati neku argumentovanu primedbu. Svaka argumentovana primedba ocenjivača, na iskazan opis uređenosti preduzeća, treba da bude dobronamerno prihvaćena, i odgovarajuće sprovedena. U slučaju potrebe, u razgovor sa ocenjivačem, može da bude uključen i merodavni konsultant preduzeća u postavljanju njegove totalne procesne organizacije sa tendencijom ostvarivanja TQM-a.

Kada ocena dokumentovanosti QMS-a postane zadovoljavajuća, može da se uđe u **proveru spremnosti preduzeća za ocenjivanje**. Ovaj korak je za ocenjivača "priprema preduzeća za obavljanje ocenjivanja", a za preduzeće "vežba ocenjivanja". Obično se ne proverava ceo sistem, već samo neki njegovi najbitniji delovi, i kroz to, ocenjivač stiče utisak o nivou spremnosti preduzeća za ocenjivanje, a kolektiv preduzeća stiče utisak o sadržaju obavljanja sertifikacije. Tok obavljanja probnog ocenjivanja, ispred preduzeća, treba da prate menadžer totalnog procesnog organizovanja preduzeća, i njemu podređen menadžer za internu proveru obavljanja poslovnih procesa u preduzeću.

U principu, probno ocenjivanje treba da posluži preduzeću za sticanje dodatne sigurnosti po pitanju spremnosti za ulazanje u zvanično ocenjivanje. Prateći pokazatelji načina obavljanja probnog ocenjivanja mogu da posluže, za samostalno otkrivanje nekih prikrivenih neusaglašenosti sistema, koje se mogu uzgredno otkloniti, i da se posle toga, kroz zvanično ocenjivanje, prođe sa malim problemima ili čak bez njih.

Na kraju probnog ocenjivanja, ocenjivač će iskazati svoje osnovne utiske o spremnosti preduzeća na ocenjivanje sistema, i ostaviti preduzeće da sredi svoja stečena zapažanja, i upućene primedbe, i kada zaključi da je spremno da krene u zvanično ocenjivanje, da o tome informiše ocenjivača. Naravno, to treba da se desi do određenog razumnog roka, jer svako veće oklevanje može da proizvede negativne reakcije kod ocenjivača, pa i kod većine članova kolektiva.

**Zvanično ocenjivanje** započinje dolaskom ocenjivača u preduzeće, u dogovorenom terminu. Ocenjivački tim se sastoji od dva, ili više ocenjivača, i oni sada imaju konkretnu predstavu o sistemu, i žele da ga detaljno provere, i to, ne samo sa aspekta verodostojnosti njegovog ponašanja, u odnosu na dokumentovanost, nego i sa aspekta ostvarivanja konkretnih koristi. U timu ocenjivača uvek je prisutan jedan ekspertski ocenjivač, koji je specijalista za ocenjivanje preduzeća iz konkretne oblasti poslovanja, kojoj preduzeće pripada. Tim poseduje pripremljen plan za obavljanje ocenjivanja, i uglavnom ga, tokom obavljanja ocenjivanja, striktno pridržava. Sa planom ocenjivanja tim upoznaje merodavne pratiocice ocenjivanja ispred preduzeća.

U toku sprovođenja ocenjivanja, ocenjivači će težiti da ocene efektivnu vrednost uspostavljenog sistema menadžmenta kvalitetom, i da se kroz to uvere da u njemu možda ne postoje neusaglašenosti sa standardom ISO 9001: 2008. U toku ovakvog nastojanja, oni:



- Ispituju zaposlene u vezi poznavanja politike kvaliteta, i ciljeva kvaliteta, traže objašnjenja o poslu koji se obavlja, i obuke koja je ostvarena.
- Posmatraju angažovanja zaposlenih, i poredе ono što vide, sa onim što piše u regulativnim dokumentima. Proverava se da li su regulativna dokumenta na raspolaganju, i da li se dosledno poštuju.
- Vršе proveru zapisnika o proverama obavljenim u proteklom periodu, i proveravaju, koliko su oni objektivni u odnosu na činjenična stanja.

Sve ovo, ocenjivači rade po principu uzoraka. Kada utvrde prisutan kvalitet, oni ga ocenjuju, i o njemu zauzimaju zvanični stav. Njima nije cilj da pronalaze neusaglašenosti, već da ocenjuju usaglašenost. Ukoliko utvrde, ili posumnjaju da postoji neusaglašenost, oni tragaju za njom, sve dok ne utvrde pravo činjenično stanje. O utvrđenom činjeničnom stanju, obaveštavaju pratioce iz preduzeća, o ostvarenom nalazu.

Zaposleni u preduzeću, proveru sistema treba da shvate kao neophodnost da bude dobro proveren, kako bi davao što kvalitetnije rezultate u daljem postojanju. Zato, sa ocenjivačima treba da sarađuju, i da budu što pošteniji, i otvoreniji. Ako je dobro obavljen čitav pripremni posao, i ostvareno pravilno shvatanje razloga za ostvarivanje totalnog procesnog organizovanja, i ako je ostvareno kvalitetno suštinsko formulisanje totalne procesne organizacije preduzeća, sa aspekta uvažavanja zahteva standarda ISO 9004: 2009, onda ocenjivači, nemaju drugi izbor, nego da uzmu u obzir sve specifičnosti koje preduzeće odlikuju, i stanje u kome se nalazi, i da svoj posao obave pošteno, izbalansirano i objektivno, tumačeći primenu zahteva u skladu sa specifičnostima.

U toku obavljanja ocenjivanja, ocenjivački tim može da obavlja svoje sastanke, na kojima će razmatrati svoje nalaze, i eventualno vršiti promene u svom planu ocenjivanja. Moguće je, da se, u odgovarajućem trenutku, obavi i sastanak sa vođstvom preduzeća, kako bi se ostvarilo njegovo svrsishodno upoznavanje sa tokom obavljanja provere. U okviru tih sastanaka, ocenjivači će vođstvu ukazivati na prisutne probleme, pri obavljanju ocenjivanja, ali neće davati usmerenja kako ih rešavati.

Na kraju obavljenog ocenjivanja, ocenjivački tim, dodeljenim pratiocima ocenjivanja, u usmenoj, a nekoliko dana nakon toga, i u pismenoj formi, stavljaju na uvid svoju ocenu obavljene provere, sa odgovarajućim propratnim činjenicama. U odgovarajućem pisanom izveštaju iskazuju se sve uočene neusaglašenosti, koje treba, na konkretan način, obraditi.

***Otklanjanje i rešavanje istaknutih neusaglašenosti*** započinje nakon obavljene analize dobijenog izveštaja o obavljenoj proveri. Sve neusaglašenosti koje su navedene u izveštaju ocenjivačkog tima, treba da se otklone u određenom roku. Ocenjivački tim će obaviti verifikaciju obavljenog angažovanja, na osnovu podnetog izveštaja od strane odgovornog menadžera za totalno procesno organizovanje preduzeća. U izuzetnom slučaju, ako je neka neusaglašenost bila posebno značajna, moguće je da se verifikacija izvrši obavljanjem direktne provere od strane ocenjivačkog tima.

Ako je verifikacija eliminacije istaknutih neusaglašenosti bila pozitivna, ocenjivački tim će doneti odluku o dodeli sertifikata. O tome će biti obavešten generalni menadžer ili vođa preduzeća.

**Dodela sertifikata** o zadovoljavajućoj usaglašenosti sistema menadžmenta kvalitetom preduzeća, sa standardom ISO 9001: 2008, biće obavljena, na zvaničnom susretu između predstavnika ocenjivačkog tima, i najvišeg nivoa menadžmenta preduzeća. U sertifikatu se ističe područje važnosti sertifikata, sadržaj procesa obuhvaćen sertifikatom, i datum donošenja odluke o dodeli sertifikata. Time preduzeće stiče pravo na mogućnost zvaničnog obaveštavanja svoje poslovne javnosti o ostvarenom poslovnom uspehu.

Dobijanje sertifikata za ostvaren sistem menadžmenta kvalitetom, po standardu ISO 9001:2008, za preduzeće predstavlja značajan poslovni uspeh, jer će time, na jednoj strani biti okončano obavljanje njegovog inženjering, a na drugoj, počće da uživa posebno poštovanje od strane poslovnih partnera, korisnika proizvoda i usluga. Za članove kolektiva preduzeća to će značiti, da je ostvaren jedan značajan razvojni poduhvat, zbog koga se osećaju moćnijim, više vrednim i naprednijim menja se način ponašanja, koji ima posebnu poslovnu vrednost.

#### **4.9 *Angažovanja samostalnog prostog preduzeća posle ostvarene verifikacije uspostavljene totalne procesne organizacije***

Sa okončanjem angažovanja na verifikaciji implementirane totalne procesne organizacije, samostalno prosto preduzeće počinje zvanično da živi sa novo marketinški orjentisanim bazičnim modelom organizacije. Život u njoj, u odnosu na protekli, je sasvim novog karaktera. Sada je preduzeće "osuđeno" da stalno razmišlja o svojim uspostavljenim sveukupnim marketinški orjentisanim poslovnim procesima. Ono mora stalno da ih vrednuje i stalno da teži da ih unapređuje. Da bi se to ostvarivalo, potrebno je stalno planirati njihov razvoj, permanentno realizovati planirani razvoj, stalno kontrolisati efekte ostvarenih rezultata razvoja. Taj proces ponašanja preduzeća predstavlja odgovarajuće *operativno ostvarivanje odnosnog TQM-a*.

Naravno, takvo ponašanje više nije kao dosad. Sada sve mora da polazi od formulisane vizije i misije promene, te proisteklih ciljeva i politika preduzeća, pri čemu se, njihova realizacija ostvaruje kroz mrežu totalnih marketinški orjentisanih poslovnih procesa, koji se stalno unapređuju da bi im ostvarivanje bilo, stalno napredno i prestižno vredno. O tome, podjednako vodi računa, kako vođstvo i menadžeri preduzeća, tako i zaposleni, kao i odgovarajuće specijalizovane organizacione jedinice. Svako je sa svoje strane prinuđen da vodi računa o pripadajućim nadležnostima, procesima njihovog realizovanja, i rezultatima koji se sa njima ostvaruju. A sve to je, onoliko dobro, koliko je dobro zadovoljenje zahteva svih onih zbog kojih preduzeće postoji: potencijalni i postojeći korisnici, dobavljači, vlasnici, zaposleni i društvena zajednica.

Posebnu ulogu u svemu ima vođstvo preduzeća. Ono mora stalno da insistira na ostvarivanju poboljšanja i unapređenja u ponašanju preduzeća, koja se manifestuju u:

- stepenu zadovoljenja interesa svih zainteresovanih za preduzeće,
- praktičnoj manifestaciji efikasnosti i efektivnosti svih važećih procesa i
- kvalitetu ugleda koje preduzeće uživa na tržištu kod svojih korisnika i dobavljača i kod društvene zajednice u užem i širem smislu.

Preduzeće će sa uspehom ostvarivati ovakva ponašanje jer postoji verifikovano poseduje:

- sklonosti za ostvarivanje poboljšanja, unapređenja, i promene,
- tendenciju za razvijanje svojih intelektualnih sposobnosti, tehnologija, i alata kako bi bilo u stanju da vrši svoja permanentna poboljšanja, i
- sposobnost da uvek zna šta treba sledeće da poboljšava, i kako će meriti ostvarena poboljšanja.

Na slici br. 16 <sup>107</sup> dat je grafički prikaz strukture ciklusa poboljšanja, koji treba da bude uspostavljen u preduzećima sa bilo kojim, a pogotovu, totalnim procesnim organizovanjem sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. Glavnu odgovornost za uspostavljanje i uspešno funkcionisanje ciklusa poboljšanja u preduzeću, kako je već rečeno, snosi vođstvo preduzeća.

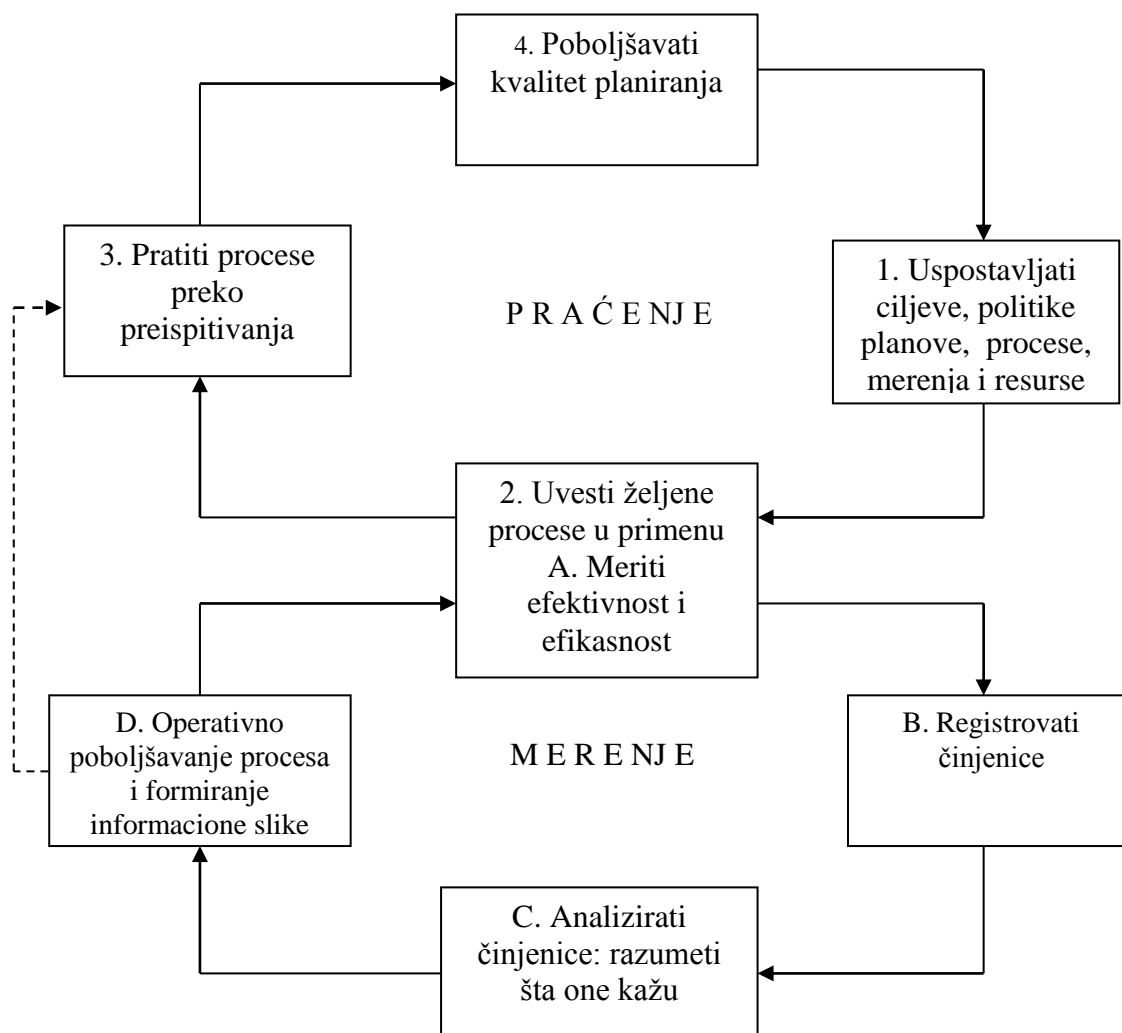
Koraci od A do D, u ciklusu poboljšanja, čine podciklus "merjenja", koji sprovodi osoblje koje proučava, operativno usavršava, i preispituje procese. On se odnosi na preduzimanje mera kao što su: pribavljanje činjenica u obliku zapisa, analiziranje i razumevanje činjenica, i preduzimanje korektivnih mera za popravku kvaliteta primene i poboljšanje procesa, i obezbeđenje informacija o istorijatu i životnom trendu procesa.

Koraci od 1 do 4 predstavljaju podciklus "praćenja", koji treba da se sprovodi od strane odgovarajućih specijalističkih struktura i vođstva preduzeća. On u osnovi obuhvata: predviđanje, projektovanje, planiranje i preispitivanje realizacije planiranog. Bazira se na korišćenju informacija nastalih u podciklusu merjenja.

Posebna povoljnost za uspostavljenju totalnu procesnu organizovanost preduzeća je ostvarena sertifikacija njegovog sistema menadžmenta kvalitetom. Naime, u određenim intervalima, obično svakih šest meseci, ili godinu dana, sertifikacioni organ vrši kontrolne provere sertifikovanog sistema, i izriče utvrđene nedostatke. Svaki utvrđeni nedostatak mora blagovremeno da bude otklonjen, jer će u suprotnom sertifikat doći u pitanje. Jedna ovakva praksa, goni postojeću internu proveru procesne organizacije preduzeća, na redovna angažovanja, čime se totalna procesna organizovanost sasvim uglavljuje u preduzeće, i postupno prerasta u najviši nivo procesne organizovanosti, a to je totalno upravljanje kvalitetom (TQM). Kada se ovo ostvari, to je znak da je preduzeće sa uspehom obavilo svoj *inženjering (IP)*, sa čijim obavljanjem je ušlo u poduhvat svog totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a. U *prilogu broj 5* prikazan je algoritam tog procesa, koji daje jednu grafičku ilustraciju njegove verbalne predstave iskazane u prethodnom delu ovog poglavlja rada.

---

<sup>107</sup> Vujanović N.: Standar ISO 9000, Q-Ekspert internacional, Beograd, 2002, str. 347



Slika 16. Grafički prikaz sadržaja ciklusa poboljšanja

Sa ostvarivanjem TQM ponašanja, preduzeće obezbeđuje ostvarivanje kvalitetnog poslovanja u svom daljem životu i radu. TQM je filozofija, sa čijom primenom preduzeće ostvaruje sve prednosti koje proističu od uspostavljanja novog, marketinški orjentisanog, bazičnog modela totalnog procesnog organizovanja. U sledećem poglavlju ovog rada prvo će biti nešto više govora o karakteristikama TQM filozofije, kao konkretnog željenog završnog modaliteta svakog totalnog procesnog organizovanja preduzeća. Nakon toga će se govoriti o reinženjeringu preduzeća (RP), koji treba da se obavi, kad god je iz objektivnih razloga neophodno da se postojeći bazični procesno orjentisan model preduzeća sa tendencijom ostvarivanja ili sa ostvarenim TQM-a., prevede u odgovarajući radikalno novi.

#### **4.10 Ostali mogući specijalni modaliteti totalnog procesnog organizovanja preduzeća**

Kako smo na početku izlaganja, u okviru ove tačke rada rekli, pored samostalnog prostog preduzeća, predmet operativne realizacije totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, mogu biti i odgovarajuća složena preduzeća, u kojima su osnovni sastavni elementi posebni modifikovani oblici prostih samostalnih preduzeća. Zajedničko za sve njih je to što inicijalna ideja za njihova totalno procesna organizovanje polazi od vođstva odnosnih složenih preduzeća. Za holding sistem, to je vođstvo holding preduzeća, a za korporaciju to je vođstvo korporacije, koje je locirano u okviru vodeće poslovne jedinice.

Nešto slično se dešava i u visoko složenim preduzećima, pošto su ona zajednice pravno samostalnih preduzeća, koja su, faktički, podvrgnuta jedinstvu ekonomskih odluka. To znači da kod njih postoji suprotstavljenost između pravne situacije (nezavisnost društva i samostalni pravni subjekat) i realne situacije (konvergencija ciljeva i centralizacija moći odlučivanja). Pod terminom visokosložena grupacija preduzeća podrazumeva se, kako smo već rekli, više konkretnih oblika visoko složenog povezivanja preduzeća (trust, složeni holding, koncern i grupa društava), koje odlikuje velika ekspanzivnost i širenje na međunarodni teren (otuda se govori o multinacionalnim kompanijama), kao i stavljanje pod kontrolu jednog subjekta sa većinskim kapitalom, ili subjekta kome se ta uloga poveri ugovorom. U takvim visokosloženim konstitucijama preduzeća, pitanje totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, je za vođstvo sistema samo načelnog karaktera, sa kojim se operativno bave sastavni delovi visokosloženog preduzeća (to mogu biti odgovarajuća složena preduzeća i samostalna prosta preduzeća). Vođstvo visokosloženog sistema uglavnom izdaje opšta usmerenja u cilju ostvarivanja odgovarajuće kompatibilnosti i jednobraznosti u ponašanju, a to znači i u procesnom sređivanju. Na sastavnim delovima je odgovornost da postavljene globalne zahteve otpoštaju, a na način kako kome pojedinačno odgovara (totalističkim ili selekcionističkim pristupom). *Iz tog razloga o totalnom procesnom organizovanju sa tendencijom ostvarivanja TQM-a u visokosloženim preduzećima nećemo ništa posebno govoriti.*

##### **4.10.1 Totalno procesno organizovanje sa tendencijom ostvarivanja TQM-a složenog preduzeća tipa holding**

U složenom preduzeću tipa holding, kako smo već rekli egzistiraju dve vrste prostih preduzeća i to:

- holding kao vodeće prosto preduzeće i
- zavisna, odnosno prateća prosta preduzeća.

Kako je već napred rečeno, i holding preduzeće i zavisna prosta preduzeća imaju svoje organe upravljanja i rukovođenja, ali su organi upravljanja i organi rukovođenja holdinga generalni ili glavni organi holding sistema (jer je holding njegovo upravljačko preduzeće). Svoju upravljačku ulogu nad zavisnim elementarnim preduzećima sistema holding obavlja po osnovu većinskog vlasništva nad njihovim kapitalom. To većinsko

vlasništvo se kreće od 51% do 100% i manifestuje se snagom glasova koje predstavnici holdinga imaju pri odlučivanju u organima upravljanja zavisnih elementarnih preduzeća.

Holding preduzeće, u organizacionoj strukturi holding sistema, ima status pravnog lica i može da egzistira kao čist holdig (kada je samo upravljačko preduzeće) ili kao mešoviti holding (kada osim uloge upravljanja holding sistemom) obavlja i odgovarajuću privredivačku delatnost. I zavisna preduzeća u holding sistemu takođe imaju status pravnog lica, ali ona obavljaju konkretna privredivačka angažovanja i kao takva ona mogu biti njegovi profitni ili troškovni centri.

U jednoj ovako iskazanoj globalnoj upravljačko-organizacionoj konselaciji holding sistema, jasno je da, sa aspekta totalnog procesnog organizovanja, mogu biti posebno značajna sledeća angažovanja:

- a) donošenje odluka o totalnom procesnom organizovanju,
- b) priprema obavljanja totalnog procesnog organizovanja,
- c) obavljanje totalnog procesnog organizovanja,
- d) verifikacija obavljenog totalnog procesnog organizovanja,
- e) sertifikovanje ostvarenih QMS-ova i
- f) ponašanje sistema posle ostvarenog totalnog procesnog organizovanja,

koja, zbog posedovanja odgovarajućih specifičnosti, treba da budu posebno razjašnjena.

#### **a) Donošenje odluka o totalnom procesnom organizovanju sistema**

Za iniciranje totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, u holding sistemu, neophodno je da bude doneta glavna odluka, na nivou celog sistema, i pojedinačne pododluke, po svim sastavnim elementarnim delovima sistema.

**Glavnu odluku** o obavljanju totalnog procesnog organizovanja holding sistema treba da donese njegovo glavno vođstvo, posle obavljanja konkretne provere kvaliteta prisutne marketinške orijentacije sistema. Ako orijentacija nije zadovoljavajuća, onda se donosi odluka o obavljanju procesnog sređivanja sistema sa tendencijom ostvarivanja TQM-a totalističkim pristupom, što je mnogo češći slučaj. U suprotnom treba da se primeni selekcionistički pristup, kao ređi slučaj.

Glavnu odluku, o obavljanju totalističkog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, donosi upravni odbor holding preduzeća na predlog vodećeg menadžerskog tima sistema. U glavnoj odluci treba da budu iskazani sledeći elementi:

- period u okviru koga treba da bude obavljeno sveukupno totalno procesno organizovanje sistema, odnosno inženjering sistema,
- orijentacioni iznos ukupne finansijske vrednosti troškova realizacije odnosnog projekta inženjeringa,
- odgovorno lice za realizaciju odnosnog projekta inženjeringa,
- period u okviru koga treba da budu donešene odgovarajuće pododluke na nivou zavisnih sastavnih preduzeća, i



- rok do koga treba da bude konstituisan glavni tim za obavljanje totalnog procesnog organizovanja.

Glavni tim treba da sačinjava: rukovodilac odnosnog projekta na nivou sistema, rukovodioci projektnih timova po sastavnim delovima sistema, i predstavnik ili predstavnici izabrane konsultantske podrške za realizaciju projekta na nivou sistema.

**Pojedinačne pododluke** za totalno procesno organizovanje sastavnih delova sistema treba da budu donete od strane vođstva sastavnih delova (direktori sastavnih delova sa najbližim saradnicima i odgovarajući upravni odbori). Svaka pododluka, pre donošenja, treba da bude usaglašena sa vođstvom holding sistema, a to znači da treba da bude u saglasnosti sa glavnom odlukom. Prema tome, i pododluke treba da budu dimenzionisane sa elementima sa kojima je određena glavna odluka, i sa potpunim uvažavanjem njenih određenja.

Sa donošenjem glavne odluke, i svih pododluka, za realizovanje totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a u sistemu, biće ostvareno određenje realizacije odnosnog poduhvata u okviru celog sistema.

#### **b) Priprema obavljanja totalnog procesnog organizovanja sistema**

U okviru pripreme obavljanja totalnog procesnog organizovanja holding sistema neophodno je da se realizuju sledeća angažovanja:

- sprovođenje izbora konsultantske podrške,
- konstituisanje svih projektnih timova (glavni tim na nivou sistema, i podtimovi po sastavnim delovima sistema),
- obavljanje obuka svih projektnih timova za rad na projektu,
- ostvarivanje obuka vođstva sistema, i vođstva svih njegovih sastavnih delova, za davanje podrške realizaciji projekta i
- ostvarivanje animacija ostalog menadžmenta u strukturi sistema na davanje odgovarajuće podrške realizaciji projekta.

O načinu obavljanja svih ovih angažovanja, bilo je dosta reči kada se o njima govorilo u okviru ostvarivanja totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a samostalnog prostog preduzeća, kao najreprezentativnijem primeru. U okviru ovog izlaganja treba da se ima u vidu da je odnosni problem sada dosta kompleksniji i da zbog toga treba ozbiljnije da se rešava.

U okviru **izbora konsultantske podrške**, neophodno je da se u obzir uzme, kako kvalitativna, tako i kvantitativna sposobnost ponuđača usluge. Izabrani konsultant treba, pored odgovarajućih kvalitativnih karakteristika za obavljanje svoje ponude, da ima i zadovoljavajući kapacitet kako bi se konkretan segment podrške mogao istovremeno realizovati na više mesta u sistemu, ili pak da se, po potrebi, istovremeno ostvaruje više različitih segmenata usluge. Naravno, u tom se zahtevu mora biti obazriv, jer kvalitet podrške, ne sme da izgubi primat u odnosu na poželjan kvantitet.

**Konstituisanje svih projektnih timova** može da otpočne onog trenutka kad se ostvari donošenje odluka o totalnom procesnom organizovanju, od strane vođstva svih

merodavnih sastavnih organizacionih subjekata, i kad se izvrši izbor konsultantske podrške. Konstituisanje projektnih timova treba da obave merodavni menadžeri svih sastavnih organizacionih subjekata sistema i generalni menadžer sistema. Ovo je vrlo važno da se otpoštuje, jer su menadžeri delova sistema pojedinačno, i njegov generalni menadžer, kao generalni menadžerski tim sistema, najodgovorniji za uspešnost sveukupne realizacije projekta.

**Obuka projektnih timova** za rad na realizaciji projekta treba da otpočne odmah nakon njihovog konstituisanja, i da se odvija prema postavljenom planu. Prvo treba da otpočne obuka glavnog tima, a iza toga da se obavi obuka i ostalih timova, kao podtimova, u skladu sa postavljenim prioritetima realizacije projekta. Ne treba očekivati da će svi delovi sistema biti istovremeno uključeni u realizaciju projekta. Više je verovatno da će se realizacija odvijati po odgovarajućim prioritetnim grupama, i da to treba da se ostvari u jednom optimalno prihvatljivom roku. Na čelu prve prioritetne grupe treba da bude holding, kao vodeće preduzeće.

Uporedo sa obukom projektnih timova treba da teče i **obuka menadžera članova kolegijuma direktora** sistema, kako bi bili spremni za davanje aktivne podrške projektnim timovima, kada oni otpočnu svoja angažovanja na realizaciji projekta. Ovo je zato što realizacija svih projekata, u celini, treba, pre svega, da zadovolji zahteve glavnih menadžera sistema, to jest, članova njegovog kolegijuma direktora. Isto tako, obuka glavnih menadžera, ili vođa u sistemu, treba da se odvija u ovakvom redosledu i iz razloga što oni, u daljem, treba da sprovedu i odgovarajuću animaciju, odnosno podređenog menadžmenta, radi davanja konstruktivne podrške realizaciji projekta.

**Animacija ostale menadžerske strukture u sistemu** je zadnje angažovanje u pripremi realizacije projekta i, vrlo je važno, da bude kvalitetno obavljeno, jer će, ova struktura učesnika u realizaciji projekta, biti glavna operativna podrška njegovoj realizaciji. Isto tako, njihovo operativno uključivanje u realizaciju projekta će biti od velike koristi, kada se budu ostvarivale odgovarajuće implementacije, u konkretnim sastavnim elementarnim sredinama.

### **c) Obavljanje totalnog procesnog organizovanja sistema**

U okviru obavljanja totalnog procesnog organizovanja u holding sistemu, neophodno je da se realizuju sledeće grupe angažovanja:

- formulisanje vizija, misija, opštih ciljeva i strategija realizacije opštih ciljeva sistema i njegovih sastavnih delova,
- formulisanje totalnih marketinški orjentisanih procesnih organizacija po sastavnim delovima odnosno društvima sistema,
- priprema obavljanja implementacija odgovarajuće formulisanih rešenja totalnih marketinški orjentisanih procesnih organizacija, po svim sastavnim delovima sistema i
- implementacija totalnih procesnih marketinški orjentisanih organizacionih struktura po svim sastavnim delovima sistema.

O navedenim angažovanjima je bilo dosta reči u okviru izrade totalnog procesnog organizovanja prostog samostalnog preduzeća. Iz tog razloga ovde neće biti govora o

već rečenom, već će se pažnja usmeriti na detalje, o kojima u obavljenom izlaganju nije bilo reči, a koji su bitni za totalno procesno organizovanje holding sistema.

**Formulisanje vizija, misija, opštih ciljeva i strategija realizacije opštih ciljeva sistema i njegovih sastavnih delova** je vrlo važno polazno angažovanje u realizaciji iniciranog projekta. Sam način obavljanja angažovanja ima dva nivoa. Prvi nivo se odnosi na ceo sistem, i njega obavlja glavno vodstvo sistema, Ono prvo definiše predloge vizije i misije promene sistema, koje usaglašava sa članovima kolegijuma direktora sistema. Kad se predlog usaglasi, onda se definiše opšti cilj sistema i strategija njegove realizacije za odnosni dugoročni vremenski period (period od sedam do deset godina). Nakon toga se predložena rešenja, u paketu, usvajaju na sastanku upravnog odbora sistema, čime se otvara put za formulisanje konkretnih paketa odnosnih pojmova, po njegovim sastavnim delovima.

Formulisanje predloga konkretnih paketa vizija, misija, opštih ciljeva i strategija realizacije opštih ciljeva, po sastavnim delovima sistema, vrše njihova vodstva. Pre konačnog usvajanja formulisanih predloga, na odnosnim upravnim odborima, vrši se njihovo usaglašavanje sa vodstvom sistema.

Napred navedeni sadržaj angažovanja se odvija po zahtevima i usmerenjima glavnog projektnog tima i odgovarajućih podtimova, čime se, na jednoj strani, utiče na konkretna vodstva u sistemu da što kvalitetnije obave svoje obaveze, a na drugoj strani, da konkretni timovi projekta suštinski uđu u sadržaje formulisanih rešenja odgovarajućih paketa pojmova.

**Formulisanje totalnih bazičnih marketinški orijentisanih procesnih organizacija, sa tendencijom ostvarivanja TOM-a, po sastavnim elementarnim delovima holding sistema** su angažovanja kod čijih je obavljanja bitno da se u sistemu pravi suštinska razlika između:

- vodećeg prostog preduzeća i
- pratećih prostih preduzeća.

*Vodeće prosto preduzeće* je naspecifičnije prosto preduzeće sa aspekta procesnog organizovanja. Njegova prevashodna delatnost je da upravlja sistemom, kroz upravljanje ponašanjem njegovih zavisnih delova i ako mu je to jedina delatnost, onda je ono čist holding. Međutim, ako pored ove delatnosti obavlja i neku dodatnu poslovnu delatnost onda je ono mešovit holding.

Kada je u pitanju čist holding, onda je važno da se shvati da u njemu nema značajne zastupljenosti osnovnog izvršnog rada, da je upravljački rad zastupljen u istom modelu ali nešto široj formi nego što je to u slučaju samostalnog prostog preduzeća, a da je rad ili angažovanje funkcije rukovođenja značajno kompleksnije. Ta kompleksnost proističe iz činjenice da se u okviru holding preduzeća rukovođenje realizuje u okviru samog preduzeća i u okviru celog sistema. U prvom slučaju reč je o direktnom, a u drugom slučaju o indirektnom ili posredno-koordinirajućem rukovođenju. Iz tog razloga aktivnosti koje rukovođenje u holding preduzeću ostvaruje sačinjavaju:

- predstavljanje rukovodeće celine (RC),
- nadzor nad uposlenima RC,

- nadzor nad prostorom i sredstvima rada RC,
- nadzor nad organizacionom postavkom RC,
- nadzor nad zadacima RC,
- vođenje rada direktno podređenih pripadnika rukovođenja preduzeća ili neposrenog pomoćnog izvršnog rada,
- nadzor nad kvalitetom postavljanja zadataka u okviru zavisnih preduzeća sistema po odnosnim oblastima nadležnosti,
- nadzor nad kvalitetom obavljanja zadataka u okviru zavisnih preduzeća sistema po odnosnim oblastima nadležnosti,
- nadzor nad kvalitetom ponašanja zaposlenih u okviru zavisnih preduzeća sistema po odnosnim oblastima nadležnosti i
- vođenje rada pripadnika rukovođenja u okviru zavisnih preduzeća sistema u okviru odnosnih oblasti nadležnosti.

Navedeni se spektar aktivnosti rukovođenja čistog holding preduzeća manifestuje po sledećim zonama ili poljima rada:

- preduzeće,
- direkcija,
- uprava i
- koordinacija.

Sa napred predstavljenom radnom, odnosno poslovnom strukturom čistog holding preduzeća, ulazi se u njegovo totalno poslovno procesno strukturiranje, a nakon toga i u strukturiranje njegove organizacione strukture. To treba da se radi na analogan način kako je to opisano u okviru predstavljanja totalnog procesnog organizovanja samostalnog prostog preduzeća, i uz uvažavanje nekih specifičnosti, na koje ukazuje S. Jakovljević<sup>108</sup>.

***Prateća prosta preduzeća*** u holding sistemu, po statusu, mogu biti profitni i troškovni centri, pri čemu treba težiti da troškovnih centara bude što manje. Najčešće bi to trebalo da bude jedan, a maksimalno tri u grupi od 20 do 25 pratećih, odnosno, zavisnih preduzeća.

Proces formulisanja totalne procesne organizacije zavisnih preduzeća u holding sistemu je u najvećoj meri identičan sa procesom formulisanja totalne marketinški orjentisane procesne organizacije za samostalno prosto preduzeće. Odgovarajuća angažovanja, u cilju ostvarivanja konkretnih rešenja, obavljaju odnosni projektni timovi, u saradnji sa merodavnim menadžerskim strukturama i određenim, posebno formiranim projektnim podtimovima. U takvoj situaciji, glavni projektni tim sistema usmerava i koordinira odvijanje pokrenutih angažovanja, tako što insistira da se realizacija zadataka odvija u konkretnim sistematizovanim grupama, a po utvrđenom redosledu. Sa takvim vođenjem angažovanja, omogućuje se izbalansirano iznalaženje konkretnih rešenja, i smisleno ostvarivanje verodostojnosti u realizaciji rešenja.

---

<sup>108</sup> **Jakovljević S.:** Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003, str. 74

Sva idejno iskristalisana projektna rešenja, po delovima sistema, odgovarajuće se dokumentuju na način kako je to iskazano u okviru predavljanja formulisanja totalne procesne organizacije samostalnog prostog preduzeća. Pri tome, odgovarajuće iskazana projektna rešenja, postaju praktično idejno priznata, tek kada se odobre od strane generalnog, ili glavnog projektnog tima. Sa tim odobrenjem obezbeđuje se zapravo, legitimnost projektnog rešenja za usvajanje od merodavnog vođstva preduzeća. Vrlo je važno ovo ostvariti jer time vođstvo preduzeća potvrđuje svoju odgovornost za realizaciju projekta. Ono je najodgovorniji propratni inicijator i verifikator realizacije projekta, a glavni projektni tim garant za usaglašenost rešenja sa generalnom vizijom i misijom promene i globalnom organizacionom postavkom sistema.

**Priprema obavljanja implementacija formulisanih rešenja totalnih procesnih organizacija, sa tendencijama ostvarivanja TQM-a po sastavnim delovima holding sistema** je veoma važna jer da bi se realizovala implementacija ostvarene projekcije totalne marketinški orjentisane procesne organizacije( bilo kog elementarnog sastavnog preduzeća u holding sistemu), neophodno je da prethodno bude ostvarena odgovarajuća priprema. U okviru toga neophodno je realizovati:

- planiranje obavljanja implementacije,
- definisanje organizacije obavljanja implementacije i
- obezbeđenje resursa za obavljanje implementacije.

Navedeni posao treba da bude obavljen u skladu sa onim što je o njemu rečeno, u okviru planiranja implementacije projektovane totalne marketinški orjentisane procesne organizacije samostalnog prostog preduzeća, uz sledeće dve dopune. *Prva dopuna* treba da bude da predlog plana, dat od strane odgovarajućeg projektnog tima, pre usvajanja od vođstva konkretnog preduzeća, treba da bude prihvaćen od strane glavnog projektnog tima sistema. *A druga*, da definisanje organizacije i obezbeđenje resursa za obavljanje implementacije, treba da bude realizovano u saradnji sa glavnim projektnim timom. Ovo je posledica činjenice da sva angažovanja, po sastavnim preduzećima, treba da budu jednobrazna, i maksimalno ozbiljno obavljena. Nikakve improvizacije, i individualna ubeđenja, ne smeju da budu zastupljena. Kompatibilnost ponašanja delova u sistemu, mora da bude na visokom nivou, kako bi sistem bio efikasna interna totalno procesno organizovana poslovna mreža.

**Implementacija formulisanih totalnih procesnih organizacija sa tendencijom ostvarivanja TQM-a po sastavnim preduzećima sistema** je angažovanje čije je obavljanje vrlo naporan operativan posao, a sastoji se u realizovanju:

- pripreme kolektiva odnosno sastavnog elementarnog preduzeća za obavljanje konkretne implementacije, i
- obavljanje implementacije.

***Priprema kolektiva odnosno sastavnog elementarnog preduzeća za obavljanje implementacije željene totalne procesne organizacije*** podrazumeva angažovanje: vođstva preduzeća, menadžera za procesno organizovanje preduzeća, pomoćnog tima za iniciranje promena u preduzeću i odgovarajućih operativnih timova promena, sa jedne strane, i svih ostalih članova kolektiva sa druge strane. Na koji način treba da teku konkretna angažovanja, detaljno je opisano u okviru izlaganja koje se odnosi na samostalno prosto preduzeće, s tim što njihovo odvijanje prati centralni projektni tim.



Centralni projektni tim, o prisutnom stanju angažovanja, na odgovarajući način, daje konkretne informacije glavnom rukovodstvu sistema.

**Obavljanje implementacije** je jedno od ključnih angažovanja na projektu svakog konkretnog sastavnog preduzeća sistema. Ono treba da teče prema postavljenom planu implementacije, i to sa ostvarivanjem faznih rezultata implementacije, i sa konsolidovanjem ukupnih ostvarenih rezultata angažovanja. Na koji način se to može ostvariti, detaljno je objašnjeno u okviru izlaganja vezanog za samostalno prosto preduzeće, pri čemu ovom prilikom treba dodati da odvijanje toka angažovanja prati centralni projektni tim, koji o prisutnom stanju događanja redovno obaveštava vođstvo sistema. Vođstvo sistema može da zahteva dobijanje odgovarajućih pojedinačnih informacija i od vođstva konkretnog sastavnog preduzeća, sa ciljem da proveri njegovu upućenost u tok realizacije projekta u odnosnom sastavnom preduzeću sistema.

**d) Verifikacija obavljenih implementacija totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a po sastavnim preduzećima sistema**

Kada se od strane projektnog tima, konkretnog sastavnog elementarnog preduzeća holding sistema, konstantuje okončanje implementacije projektovane totalne procesne organizacije, neophodno je da se uđe u proces njene verifikacije. Realizacija ovog angažovanja podrazumeva sprovođenje:

- prve interne provere kvaliteta implementirane totalne procesne organizacije,
- prve generalne interne sistemske provere kvaliteta implementirane procesne organizacije i
- sertifikacije ostvarenog QMS-a.

**Prva interna provera kvaliteta obavljene implementacije totalne procesne organizacije u konkretnom sastavnom preduzeću holding sistema** započinje odlukom vođstva, a na predlog projektnog tima i uz saglasnost glavnog projektnog tima sistema. Operativnu realizaciju odnosno posla treba da sprovede odgovarajući interni tim ocenjivača, a na način kako je to opisano za slučaj prostog samostalnog preduzeća. Ovakvo postupanje važi za svaki slučaj realizovane implementacije, a u slučaju prve realizovane implementacije, glavni projektni tim, sa otpočinjanjem procesa interne verifikacije, treba da aktivira proces angažovanja na izboru eksternog ocenjivača za ostvarene QMS-ove u sistemu. Proces izbora merodavnog eksternog ocenjivača za ostvarene QMS-ove neposredno treba da vodi odgovorno lice za totalno procesno organizovanje sistema, a konačnu odluku o izboru konkretnog ovlašćenog ocenjivača treba da donese vođstvo sistema. Izbor eksternog ocenjivača treba da bude obavljen u skladu sa opštim interesom sistema, i sa njim treba da bude sklopljen ugovor za ostvarivanje sertifikacije u okviru celog sistema, i za vršenje odgovarajućih redovnih provera u odgovarajućem narednom dugoročnijem periodu. Ovaj period ne bi trebalo da bude kraći od pet godina.

Posle okončanja prve interne provere kvaliteta konkretno ostvarene implementacije totalne procesne organizacije bilo kog sastavnog elementarnog preduzeća u sistemu, njegov glavni projektni tim aktivira **prvu generalnu sistemsku proveru kvaliteta konkretno obavljene implementacije totalne procesne organizacije**. Ovo angažovanje treba da obavi centralni tim interne provere, na osnovu sopstveno postavljenog plana, a prema usmerenjima datim od strane glavnog projektnog tima



sistema. Inače, centralni tim ocenjivača treba da bude lociran u holding preduzeću, ili odgovarajućem troškovnom centru sistema, na primer, u preduzeću za obavljanje odgovarajućih poslova od opšteg interesa za sistem.

Centralni tim ocenjivača, u toku obavljanja svog angažovanja, za svaku uočenu nepravilnost, izriče odgovarajuće korektivne mere, koje su direktno obavezujuće za merodavno vođstvo odnosno elementarnog preduzeća, i za članove kolektiva koje uočene greške neposredno tangiraju (izvršioци i njima neposredni rukovodioci). Takođe, izrečene korektivne mere imaju i odgovarajući upozoravajući karakter za tim internih ocenjivača preduzeća, s obzirom da je i on učesnik u ispoljenom propustu.

Neophodno je da sve korektivne mere izrečene od strane centralnog tima ocenjivača budu realizovane u što kraćem roku, a najkasnije 30 dana od dana izricanja. U protivnom, treba da usledi odgovarajuće sankcionisanje svih onih koji su doprineli da one postoje, uključujući i vođstvo odnosno elementarnog sastavnog preduzeća. Vođstvo odnosno sastavnog preduzeća treba da bude sankcionisano od strane vođstva sistema.

Kada centralni ocenjivački tim okonča svoje angažovanje, obaveštava o tome lice odgovorno za totalno procesno organizovanje odnosno preduzeća i lice odgovorno za procesno organizovanje sistema. Ova lica, o obavljenoj proveru centralnog ocenjivačkog tima, obaveštavaju svoja merodavna vođstva, posle čega može da usledi eksterna sertifikacija ostvarenog QMS-a.

#### **e) Sertifikacija svakog ostvarenog QMS-a u sistemu**

Svako sastavno preduzeće sistema treba, nakon obavljene centralne provere uspostavljene totalne procesne organizacije, od strane centralnog tima ocenjivača, da, u što kraćem roku, aktivira proces sertifikacije ostvarenog QMS-a. Obavljanje ove sertifikacije aktivira lice odgovorno za totalno procesno organizovanje sistema, u saradnji sa vođstvom preduzeća, i njemu pripadajućeg lica za totalno procesno organizovanje odnosno elementarnog preduzeća.

Proces aktivirane sertifikacije treba da teče u skladu sa opisom datim za slučaj samostalnog prostog preduzeća, a neposrednu podršku za njegovo obavljanje treba da pruža vođstvo preduzeća. Može se očekivati je da svi zaposleni u preduzeću, posle svih obavljenih angažovanja oko ostvarivanja totalnog procesnog organizovanja, sertifikaciju ostvarenog QMS-a doživljavaju kao neohodnost da budu dobro provereni, kako bi ostvarivali visokokvalitetno ponašanje u obavljanju poslovanja. Za sistem je od posebnog značaja da njegovo prvo sertifikovano sastavno elementarno preduzeće, bude holding preduzeće. Time se i praktično potvrđuje njegova vodeća uloga u sistemu, a ujedno, daje pozitivan psihološki podsticaj za sva ostala preduzeća u sistemu, da ostvare isti cilj.

Što se tiče čina dodele stečenog sertifikata, poželjno je da se on upriliči u trenutku nekog vrlo važnog događaja za sistem, na primer, godišnjica sistema, kraj poslovne godine, neki važan državni praznik, svetski dan kvaliteta, ili poseta neke važne ličnosti sistemu. Poželjno je izvršiti i odgovarajuće medijsko predstavljanje događaja.

Poseban trenutak za sistem nastupa kada se ostvari sertifikacija i poslednjeg sastavnog preduzeća u njegovoj strukturi. Tog trenutka ceo sistem postaje poslovni subjekat sa sertifikovanim QMS-om, što mu daje za pravo da to posebno proslavi i propagandno istakne. Tim činom sistem je okončao obavljanje svog dugotrajnog inženjeringa i sada je najbolje da se obavi javno predstavljanje uspeha pred: najznačajnijim poslovnim partnerima, predstavnicima odgovarajućih privrednih udruženja, predstavnicima društvene zajednice i sredstvima javnog informisanja. Na tom predstavljanju, izabrano sertifikaciono telo, treba da uruči sertifikate zadnjoj grupi sertifikovanih sastavnih preduzeća sistema, i sveukupni sertifikat za ceo sistem. *Sa dobijanjem sveukupnog sertifikata, sistem načelno dobija verifikaciju ispunjenja preduslova za postizanje priznate poslovne uspešnosti, u okviru svoje sveukupne poslovne delatnosti, a i šire. Postaje poželjan poslovni partner, za sve privredne subjekte, na globalnom svetskom tržištu.*

***f) Angažovanja holding sistema posle ostvarene verifikacije uspostavljene totalne procesne organizacije sa tendencijom ostvarivanja TQM-a***

Sa okončanjem angažovanja na verifikaciji kvaliteta implementirane totalne procesne organizacije, sistem je okončao svoj inženjering i sada zvanično nastavlja svoj život, u novom kvalitetu ponašanja. Taj novi kvalitet se, pre svega, ogleda u njegovom stalnom nastojanju da permanentno poboljšava uspostavljene poslovne procese, u okviru svojih sastavnih organizacionih subjekata. Ti subjekti moraju stalno da vršiti vrednovanje svojih poslovnih procesa, u okviru svojih individualnih nastojanja, ali i u okviru globalnih nastojanja sistema. Sva ta nastojanja moraju da budu planirana, da se manifestuju u obliku ostvarivanja kvalitativnog razvoja sastavnih preduzeća, i sistema u celini. Pri tome, sva ta činjenja moraju da budu u funkciji ostvarivanja formulisanih vizija i misija promene. Sa ostvarivanjem vizija i misija vrši se upravljanje sistemom, i njegovim pojedinačnim sastavnim preduzećima, na dugi rok. U obavljanju takvog upravljanja učestvuju svi zaposleni u sistemu, a posebno značajnu ulogu imaju odgovarajuća vođstva, globalno i po sastavnim elementima.

Vođstva u sistemu moraju insistirati na ostvarivanju permanentnog i osmišljenog razvoja svih marketinški orjentisanih poslovnih procesa, po sastavnim preduzećima, na sveobuhvatan i uravnotežen način, u čemu je posebno značajna uloga odgovarajućih specijalizovanih organizacionih celina, kao što su: razvoj organizacije upravljanja (organizacija, standardizacija, označavanje i informatika) i obezbeđenje kvaliteta (inspekcija procesa, tehnička kontrola i metrologija). Sa naprednim ponašanjem ovih organizacionih celina (lokalno i globalno) stvaraju se uslovi da, uspostavljena totalna procesna organizacija sistema, vrši postepeno sprovođenje totalnog upravljanja kvalitetom, odnosno TQM-a.

Sa uspostavljenim TQM-om, sistem dobija prepoznatljivost u sledećem smislu:

- *poseduje sklonost ka ostvarivanju poboljšanja, unapređenja i promena,*
- *poseduje tendenciju razvijanja svih intelektualnih sposobnosti, tehnologija i alata, a sa ciljem da bude u stanju da vrši svoja stalna poboljšanja i*
- *poseduje sposobnost da uvek zna šta treba sledeće da poboljša, i kako da meri poboljšanja.*

Navedenu prepoznatljivost sistem može da ima samo ako se ona manifestuje u svim njegovim delovima pojedinačno, i globalno, na nivou celine. To se, po našem mišljenju, može postići samo ako se na njenom ostvarivanju radi na način kako je napred opisano. U svakom drugom slučaju, moguće su omaške, koje mogu biti kobne za dalju budućnost sistema, a i njegovih sastavnih delova, pojedinačno.

#### **4.10.2 Totalno procesno organizovanje sa tendencijom ostvarivanja TQM-a složenog preduzeća tipa korporacije**

Kako smo već rekli, korporacija je složeno preduzeće, koje statusno predstavlja akcionarsko društvo, koje svoje poslovanje realizuje preko funkcionisanja svojih poslovnih jedinica, koje mogu biti: profitni centri, troškovni centri i strategijske poslovne jedinice. Ove jedinice mogu vršiti pravni i poslovni promet ali, ne u svoje ime i za svoj račun, već za račun korporacije. To praktično znači da one nemaju potpunu poslovnu samostalnost, već ograničenu, u meri koja im je odgovarajućim organizacijskim aktima dodeljena. U ovakvoj je strukturi na čelu hijerarhijske strukture vodeća poslovna jedinica, u kojoj je lociran upravljački i rukovodeći vrh korporacije. Pri tome se vodeća poslovna jedinica može baviti samo upravljanjem korporacijom, ili pak, i sa još nekim drugim poslovnim angažovanjima, koja mogu biti ili privredivačka, ili administrativna (zajednički poslovi od opšteg interesa za celu korporaciju).

Prema tome, polazeći od napred iznete konstatacije, za totalno procesno organizovanje korporacije, vodeća poslovna jedinica se može tretirati kao vodeće prosto preduzeće u holding sistemu, dok se prateće poslovne jedinice mogu tretirati kao samostalna sastavna prosta preduzeća bez sopstvenih funkcija upravljanja. Na taj način se problem totalnog procesnog organizovanja korporacije, svodi na model totalnog procesnog organizovanja holding sistema. Jedina razlika je što vođstvo pratećih sastavnih poslovnih jedinica čini njihovo najuže poslovodno rukovodstvo (glavni direktor i njegovi najbliži saradnici), pošto u njima ne postoje odgovarajući upravni odbori. Umesto njih postoji upravni odbor korporacije, koji je lociran u vodećoj poslovnoj jedinici, i on obavlja funkciju upravljanja za korporaciju, i sve njene sastavne delove.

Dakle, proces totalnog procesnog organizovanja sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, kao inženjering korporacije, treba da se odvija po modelu koji smo predstavili za totalno procesno organizovanje holding sistema, uz uvažavanje specifičnosti koje važe za ostvarivanje koordinacije u ponašanju korporacije kao sistema. Iz tog razloga, o obavljanju totalnog procesnog organizovanja korporacija, u daljem, nećemo ništa više posebno govoriti.

## 5 SPROVOĐENJE TQM-a I REINŽENJERING PREDUZEĆA

### 5.1 TQM kao nadogradnja totalno procesno organizovanog preduzeća

#### 5.1.1 TQM kao pojam

Godine 1970 u kompaniji "General Electric" sačinjena je studija korisničke ocene kvaliteta sa različitih proizvodnih linija<sup>109</sup>.

Proizvodne linije sa lošim ocenama kvaliteta proizvedenih proizvoda, kao po pravilu, nisu bile zasnovane na principima zadovoljavanja potreba i zahteva korisnika. Na njima se kvalitet poistovećivao sa krutim poštovanjem tehničkih tolerancija i specifikacija, ciljevi kvaliteta vezivani su za parametre proizvodnog toka, i izražavani isključivo kao broj defekata po jedinici proizvoda, a formalno upravljanje kvalitetom primenjivano je isključivo u proizvodnim pogonima.

Nasuprot njima, proizvodne linije čiji su proizvodi zadobijali poverenje korisnika, zasnivale su se na principima zadovoljenja potreba korisnika, istraživanju tržišta, potvrđi kvaliteta od strane korisnika i formalnom upravljanju kvalitetom, u svim aspektima poslovanja kompanije, a ne samo proizvodnji.

Kao zaključak studije navodi se da kvalitet proizvoda nije samo tehnička, već i menadžerska disciplina.

Stoga, nesumljivo je da kvalitet proizvoda mora prodrati u sve aspekte poslovanja preduzeća: marketing, projektovanje, proizvodnju, prodaju, nabavku, transport, finansije, održavanje, kadrove, dokumentaciju itd.

Kao rezultat angažovanja vezanih za kvalitet proizvoda, sprovedenih u velikom broju preduzeća, nastao je koncept "totalnog kvaliteta" (engl. Total Quality). Definicija totalnog kvaliteta, do koje se 1992 godine došlo koncenzusom najviših rukovodstava devet vodećih američkih kompanija, dekana najpoznatijih tehničkih i fakulteta za menadžment, i poznatih konsultantskih kuća iz oblasti kvaliteta, glasi<sup>110</sup>:

*"Totalni kvalitet (TQ) je sistem menadžmenta usresređen na čoveka, koji za cilj ima stalan rast zadovoljstva korisnika, uz stalnu tendenciju snižavanja realnih troškova. TQ je u isto vreme, pristup (ne program) koji obuhvata celo preduzeće (a ne njegove pojedinačne delove), i integralni deo strategije na najvišem nivou: funkcioniše*

---

<sup>109</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 369

<sup>110</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 370

*horizontalno u svim organizacionim delovima, obuhvata sve zaposlene i sve dobavljače i korisnike. TQ ističe učenje i prilagođavanje stalnim promenama, kao ključne činioce uspeha preduzeća.*

*Osnove TQ su filozofske - to je naučni pristup. TQ obuhvata koncepte, metode i alate. Koncepti dozvoljavaju promene, a filozofija, pritom, ostaje nepromenjena. TQ izvire iz vrednosti koje ističu ponos pojedinaca i snagu zajedničkog angažovanja".*

Multinacionalna kompanija "Procter & Gemble" daje koncizniju definiciju<sup>111</sup>: *"Totalni kvalitet predstavlja stalno poboljšavan, beskompromisan napor svih zaposlenih u preduzeću da razumeju, ispune i prevaziđu očekivanja korisnika".*

Izraz "Total Quality Menagement" - TQM (menadžment totalnog kvaliteta) najčešće se koristi da se označi sistem menadžmenta totalnim kvalitetom. Ovaj izraz je, zapravo, proizveden u ministarstvu odbrane SAD, i koristio se u proteklim decenijama da označi pristup koji je ekvivalentan, za većinu naprednih preduzeća, "uobičajenom" shvatanju menadžmenta kvalitetom.

Uopšteno govoreći, za TQM se može reći da je to sveobuhvatni napor koji obuhvata čitavo preduzeće, a usredsređen na postizanje zadovoljstva korisnika. Istovremeno, TQM predstavlja sveobuhvatnu filozofiju menadžmenta, i paletu alata i pristupa za njenu primenu. Njegovi pojmovni začeci pojavljuju se još 1950 godine, kada je Fajgenbaum pronikao u značaj sveobuhvatnog kvaliteta, i formulisao termin "Total Quality Control" (totalna kontrola kvaliteta). Po njegovom mišljenju, na kvalitet robe i usluga direktno utiče skup parametara, koje on naziva "9M"<sup>112</sup>:

- markets (tržišta),
- money (novac),
- menagement (menadžment),
- men and women (ljudi)
- motivation (motivacija),
- materials (materijal),
- machines and mechanization (mašine i mehanizacija),
- modern information methods (savremeni informacioni sistri) i
- mounting product requirements (narastajući zahtevi za proizvod).

Iako je svoje viđenje kvaliteta formirao, pre svega, posmatrajući problematiku iz inženjerskog ugla, Fajgenbaumov koncept može se primeniti na menadžment u širem smislu.

Japanci, koji su usvojili Fajgenbauov koncept, promenili su mu ime u "Company-Wide Quality Control", odnosno "upravljanje kvalitetom u svim delovima kompanije".

Pet aspekata "upravljanja totalnim kvalitetom" koji se primenjuju u Japanu su:

- naglasak na kvalitetu prisutan je od istraživanja tržišta, preko projektovanja do usluživanja korisnika, a ne samo u fazi proizvodnje robe,

---

<sup>111</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 370

<sup>112</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 371

- naglasak na kvalitetu usmeren je na poslovanje u svim sferama, od vodstva preduzeća, pa do službenika,
- za kvalitet su odgovorni svi pojedinci i radne grupe, a ne neki posebni organizacioni delovi, kao što je na primer odeljenje kontrole kvaliteta,
- sa stanovišta korisnika, karakteristike kvaliteta se mogu svrstati u dve grupe - one koje zadovoljavaju i one koje motivišu; samo su ove druge one koje vraćaju korisnike i grade imidž kvaliteta.
- prvi korisnik proizvedenog rezultata rada je obično sledeći segment u procesu rada.

Koncept "Company - Wide Quality Control" u Japanu je uspeo iz tri osnovna razloga:

- najviše rukovodstvo je lično najviše uzelo učešća u revoluciji kvaliteta,
- svi nivoi zaposlenih obučavani su za menadžment kvalitetom i
- poboljšanje kvaliteta odvijalo se i odvija stalno, brzim ritmom.

U skladu sa napred rečenim, TQM predstavlja koncept menadžmenta usredsređen na poboljšanje kvaliteta, i postizanje bolje konkurentnosti, i boljih poslovnih rezultata. Ovaj koncept ima neke svoje posebnosti, odnosno specifične karakteristike koje ga odlikuju, kao prepoznatljiv menadžment koncept. Najznačajniji elementi TQM koncepta, proistekli iz njegovog sveukupnog definisanja, su:

- upravljački pristup,
- učešće svih zaposlenih,
- kontinualna poboljšanja,
- usmerenost na zadovoljstvo kupaca,
- poboljšanje kvaliteta,
- povezanost kvaliteta i efikasnog poslovanja i dr.

U teoriji i praksi prisutan je veći broj modela TQM-a. Ovi modeli se sastoje od preciziranog i povezanog broja elemenata, koji čine odgovarajući model. Najčešće se predstavlja model koji sadrži dve grupe elemenata<sup>113</sup>:

- Tvrde komponente TQM-a:
  - Dokumentovani sistem upravljanja kvalitetom,
  - Alati i tehnike za upravljanje kvalitetom,
  - Timski rad.
- Meke komponente TQM-a:
  - Obavezivanje menadžmenta na kvalitet,
  - Komunikacije,
  - Organizaciona kultura.

### **5.1.2 Osnovna obeležja TQM-a**

TQM, kao što je rečeno, predstavlja koncept menadžmenta usredsređen na: ostvarivanje totalnog kvaliteta, razvoj totalnog kvaliteta, postizanje bolje konkurentnosti i poslovnih rezultata preduzeća. Ovaj koncept ima neke svoje posebnosti, odnosno specifične

---

<sup>113</sup> Jovanović P.: Menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beogra, 2009, str. 324



karakteristike, koje ga izdvajaju kao jasno prepoznatljivog. Te specifičnosti se ogledaju u:

- a) efektima koje ostvaruje,
- b) konceptualnim karakteristikama i
- c) pratećim infrastrukturnim elementima.

#### **a) Efekti sprovođenja TQM-a**

Osnovni efekti koji se u preduzećima postižu sprovođenjem TQM-a su:

- smanjenje troškova,
- povećanje prihoda,
- unapređenje odgovornosti zaposlenih,
- poboljšanje zadovoljstva korisnika.

Na slici 17 predstavljena je piramida efekata od sprovođenja TQM-a<sup>114</sup>.



*Slika 17. Efekti od sprovođenja totalnog kvaliteta*

Poslednje decenije prošlog veka sa sobom su izbrisale verovanje da menadžment kvaliteta podrazumeva samo postizanje usaglašenosti sa propisanim specifikacijama i zahtevima. Umesto toga, kvalitet podrazumeva zadovoljavanje odnosno prevazilaženje potreba i očekivanja korisnika. Kvalitet su: potrebne karakteristike, ispravna dokumentacija, prihvatljivi troškovi i zadovoljena isporuka.

Takođe, kvalitet podrazumeva i ispravno funkcionisanje svih poslovnih procesa - pravovremenu isporuku, ljubaznu i tehnički kompetentnu podršku i pouzdanost.

U narednom izlaganju ćemo kratko prokomentarisati osnovne efekte koji se postižu sprovođenjem TQM-a.

**Smanjenje troškova** - Viši kvalitet znači smanjenje grešaka, potreba dorade i rada koji ne doprinosi podizanju vrednosti proizvoda. U proteklih 20 godina, uspešna preduzeća širom sveta su dokazala da kvalitet, između ostalog, znači i niže troškove poslovanja.

---

<sup>114</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 373

Troškovi prevencije, načinjeni u fazi projektovanja izgleda i načina proizvodnje proizvoda su manji od onih nastalih u okviru prevencije, u toku proizvodnje. Ovi, sa svoje strane, su daleko niži od troškova utvrđivanja neispravnosti i korekcija nakon završne kontrole, koji su, opet daleko niži od troškova korekcije nakon utvrđivanja neispravnosti od strane korisnika.

***Povećanje prihoda*** - Viši kvalitet najčešće obezbeđuje: zadovoljstvo korisnika, veće učešće na tržištu, viši stepen zadržavanja korisnika, povećanu lojalnost korisnika, pa čak i prihvatanje viših cena. Korisnici sve više, sa pravom, očekuju i zahtevaju viši kvalitet robe i usluga.

Prevazilazeći kvalitet ponuđen od strane konkurenata na tržištu, preduzeća dolaze do novih korisnika, zadržavaju postojeće i prave prodore na nova tržišta. Vrlo često, informisani korisnici su voljni da plate veće cene za bolji kvalitet, koji podrazumeva nove, korisne karakteristike, i utiče na sniženje ukupnih troškova životnog ciklusa proizvoda.

***Unapređenje ovlašćenja zaposlenih*** - Godinama su preduzeća svoje zaposlene smatrala sredstvom za postizanje nižih troškova, ostvarivanje većih prihoda i prezadovoljnih korisnika. Međutim, danas mnoge uspešne svetske kompanije jednim od najvažnijih ciljeva TQM-a smatraju visoko zadovoljstvo svojih korisnika sa aspekta ovlašćenja.

Koncept odgovarajuće ovlašćenih zaposlenih predstavlja okvir za mnoštvo novih koncepata. Odgovarajuće ovlašćeni zaposleni su u mogućnosti da uspostave mehanizme upravljanja sopstvenim radom. Tako, oni mogu da mere kvalitet sopstvenih procesa, da protumače rezultate merenja i da ih porede sa ciljnim rezultatima, kao i da preduzmu korektivne radnje u slučaju kada je to potrebno.

Međutim, koncept zadovoljstva zaposlenih sa dodeljenim ovlašćenjima podrazumeva mnogo više od upravljanja sopstvenim radom. Zaposleni najčešće poseduju znanje, veštine i iskustvo da izvrše promene na procesima, poboljšavajući ih u domenu, kako efektivnosti, tako i efikasnosti.

***Poboljšanje zadovoljstva korisnika*** - Radi se o onim korisnicima koji uzastopno kupuju proizvode i usluge preduzeća, onih koji ih reklamiraju i promovišu, onih koji prvo provere da li preduzeće ima robu ili usluge određene vrste, pa ih tek onda traže na drugom mestu. Lojalni korisnici su oni koji kupuju robu i usluge jednog isporučioaca.

Konkretno studije su pokazale da "prezadovoljni" korisnici imaju vrlo veliki uticaj na tržište. Tako, jedna studija pokazuje da korisnici koji su proizvod ocenili sa 5 (na skali od 1 do 5) četiri puta ređe napuštaju isporučioaca u periodu od godinu dana, nego oni koji su ga ocenili ocenom 4. Oni, takođe, pet puta ređe kupuju dodatno. Začuđujuće je da je ponašanje korisnika koji su proizvode ocenili ocenom 4 bilo sličnije ponašanju u slučaju ocena 2 i 3, nego ocene 5<sup>115</sup>.

Ovaj podatak očigledno govori o potrebi za prevazilaženjem zahteva korisnika i neophodnosti da korisnik bude više nego zadovoljan.

---

<sup>115</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 375

## b) Konceptualne karakteristike

Da bi se ostvarila konkretna uspešnost u ostvarivanju TQM-a u preduzeću, neophodno je da mu se posvete neophodni naponi po pitanju utvrđivanja ispravne strategije usaglašene sa vizijom, misijom, ciljevima, raspoloživim resursnim sposobnostima i karakteristikama programa delatnosti.

Preduzeće uz to mora da poznaje i razume svoju unutrašnju krosfunkcionalnu specifičnost. Sistemski pristup i totalni procesni način organizovanja, koji u osnovi svoje filozofije podrazumevaju neophodnost razmatranja procesnog povezivanja delova preduzeća u jedinstvenu funkcionalnu celinu predstavljaju osnovu za uspeh ostvarivanja TQM-a.

Zaposleni u preduzećima, pored prethodno navedenih potreba, moraju da obezbeđuju neometano multiplikovanje, odnosno umnožavanje uspeha i uspešnih rešenja. Jednostavno poboljšanje, iskazano novcem, može koštati i samo nekoliko desetina hiljada dinara. Međutim, u uslovima brze i neometane multiplikacije, može predstavljati veliki doprinos poslovnom uspehu preduzeća.

Tri osnovna angažovanja u ostvarivanju menadžmenta totalnog upravljanja kvalitetom su: *planiranje, realizovanje i poboljšavanje totalnog kvaliteta*. U njihovom obavljanju neophodno je poštovanje sledećih principa:

- usredsređenost na korisnika - kupca,
- angažovanje svih zaposlenih kroz obavljanje timskog rada i
- stalno poboljšavanje i učenje.

Svi ovi principi su sadržani u osam, napred navedenih, principa koje ističe serija standarda ISO 9000. Uprkos svojoj jednostavnosti, ovi principi su potpuno različiti od prakse nekadašnjeg, tradicionalnog menadžmenta preduzeća. Istorijski gledano, preduzeća su činila vrlo malo da utvrde zahteve svojih spoljnih korisnika, a još manje unutrašnjih. Menadžeri su upravljali preduzećima, a zaposleni su bili ti koji su, bez prava učešća u procesu odlučivanja radili po njihovim naređenjima. Timski rad skoro da nije ni postojao. Izvesna količina škarta se tolerisala, a utvrđivana je od strane završne kontrole. Poboljšanja kvaliteta uglavnom su bila rezultat tehnološkog napretka, a ne stalnih napora.

*Totalni kvalitet podrazumeva aktivno utvrđivanje potreba i zahteva korisnika, ugrađivanje kvaliteta u poslovne procese, obrazovanje zaposlenih za kvalitet i stalno poboljšavanje svih aspekata poslovanja. A na šta se svaki od navedenih principa odnosi?*

**Usredsređenost na korisnike** - Savremena definicija kvaliteta kaže da se on odnosi na zadovoljenje ili prevazilaženje zahteva korisnika. Na poznavanje vrednosti i zadovoljstava utiču mnogi faktori koji se odnose na: kupovinu, vlasništvo i korišćenje robe. Preduzeća moraju obratiti pažnju na sve aspekte robe i usluga koji određuju kvalitet proizvoda i usluga i koji utiču na opredeljenje i zadovoljstvo korisnika. Ovde se ne misli samo na prosto zadovoljenje zahteva korisnika, smanjenje defekata i redukovanje broja reklamacija. *Naponi preduzeća moraju biti usmereni i na razvoj novih proizvoda koji istinski očaravaju korisnika, pri čemu se adekvatno mora reagovati na sve promene zahteva korisnika i tržišta.*

Posmatrano sa stanovišta totalnog kvaliteta, sve strateške odluke koje se donose u preduzećima, moraju počivati na zahtevu korisnika. Drugim rečima, preduzeća moraju pokazati visok stepen senzitivnosti za novonastale zahteve korisnika i tržišta. Takođe, neophodno je pronaći načine merenja parametara koji utiču na zadovoljstvo korisnika.

Preduzeća moraju da shvate da su unutrašnji korisnici isto tako važni za obezbeđivanje kvaliteta, kao i spoljašni, tj. oni koji kupuju proizvode. Zaposleni koji sebe smatraju delom lanca isporučilaca i korisnika najbolje razumeju sopstvenu vezu sa kvalitetom krajnjeg proizvoda. *Međutim, koncept usresređenosti na kupca zadire u mnogo šire sfere, nego što su odnosi sa kupcima i unutrašnjim korisnicima.*

Društvena zajednica je, takođe, značajan korisnik širokog spektra proizvodnih i neproizvodnih preduzeća. Simbolično rečeno, svetski priznate kompanije predstavljaju građane naše planete sa određenom, dobrom i lošom reputacijom. Zašto isto ne bi važilo i za mala i srednja preduzeća, koja svojom robom i uslugama zadovoljavaju potrebe svojih mikrosredina - zar one nisu svojevrzne dobre i loše komšije, ljudi čija se domaćinstva nalaze u tim sredinama?

Poslovna etika, zdravstvena zaštita i bezbednost, očuvanje životne sredine, razmena informacija o kvalitetu unutar samih preduzeća, a i šire društvene zajednice, takođe su važni aspekti koncepta usresređenosti na korisnike. Uz to, pomoć preduzeća u granicama svojih mogućnosti, državi, privredi i društvenoj zajednici, kao i stavljanje na raspolaganje informacija vezanih za kvalitet širim krugovima, značajan su faktor sticanja ugleda, pridobijanja i zadržavanja korisnika.

**Angažovanje svih zaposlenih kroz obavljanje timskog rada** - Juran je smatrao da je umešnost menadžera da mobilišu znanje i kreativnost celokupnog kolektiva preduzeća osnovni faktor brzog napretka pokreta za kvalitet u Japanu. Situacije u kojima menadžeri zaposlenima na raspolaganje stavljaju neophodna sredstva i ovlaste ih i ohrabre za preuzimanje određenih angažovanja, skoro bez izuzetaka rezultiraju boljim poslovnim procesima i proizvodima.

Dozvoljavajući zaposlenima da, pojedinačno ili u timovima, učestvuju u donošenju odluka koje utiču na njihov posao, a i na same korisnike, menadžeri stvaraju širok manevarski prostor za poboljšavanje kvaliteta. U naprednom preduzeću, osoba koja najbolje razume određeni posao i načine za njegovo poboljšavanje je ona osoba koja taj posao i obavlja. Instruirajući osoblje da misli kreativno i nagrađujući dobre predloge, menadžeri mogu razviti kvalitet ponašanja, lojalnost i poverenje. Ovakav način razmišljanja predstavlja suštinski zaokret u odnosu na tipičnu filozofiju rukovodstva da zaposlenima preduzeća treba upravljati, ili, manje formalno rečeno, da "zaposleni treba da ostave mozak na ulaznim vratima preduzeća."

Dobre namere, bez konkretnih koraka, nisu dovoljne za uspeh. Menadžeri moraju uspostaviti sistem u kome aktivno učešće zaposlenih postaje deo kulture u kome se vrednuje timski rad, obznanjuju i analiziraju uspesi, ohrabruje preuzimanje odgovornosti i pruža finansijska i tehnička pomoć neophodna za timski rad.

Uklapanje birokratskih ograničenja i davanje ovlašćenja zaposlenima za donošenje odluka koje doprinose zadovoljenju zahteva korisnika, preduslov je uspostavljanja poverenja i stvaranja produktivne klime u radnom okruženju.

Važan element totalnog kvaliteta je i timski rad, koji često uključuje i same korisnike, a najčešće podrazumeva angažovanost ukupnih potencijala za rešavanje sistemskih problema, posebno onih koji istovremeno zadiru u problematiku više poslovnih funkcija<sup>116</sup>.

Timovi sastavljeni od zaposlenih iz više operativnih poslovnih funkcija nazivaju se međufunkcionalni timovi, i predstavljaju odgovor na realnost horizontalnih interakcija u preduzećima (kao na primer: onih između projektantskih biroa i sektora tehničke pripreme proizvodnje, sektora operativne pripreme proizvodnje i proizvodnje, proizvodnje i isporuke, isporuke i prodaje). Vertikalne interakcije često uzrokuju neproduktivnu radnu atmosferu u kojoj se, umesto promovisanja vrednosti značajnih za celo preduzeće, akcenat stavlja na interese pojedinih delova.

Partnerstvo je dodatni vid promovisanja timskog rada, koji se uspostavlja sa drugim preduzećima, korisnicima i podugovoračima i to najčešće, sa onima koji praktikuju totalni kvalitet.

Kompanija "Motorola", na primer, uspostavlja partnerstva sa preduzećima sa kojima ima zajedničke vrednosti. Uz to, "Motorola" obrazuje, obučava i hrabri svoje podugovorače da krenu njenim putem, stimulišući napore za postizanje kvaliteta<sup>117</sup>.

Poseban vid partnerstva predstavlja povezivanje privrede i obrazovnih, naročito visokoškolskih ustanova. Na ovaj način, privredne organizacije uspevaju da dođu do potrebnog kadra, a obrazovne ustanove do preko potrebnih informacija o zahtevima privrede.

**Stalno poboljšavanje i učenje** - Stalno poboljšavanje ima korene u industrijskoj revoluciji. Još na početku XIX veka, jedan od preteča naučnog menadžmenta, Frederik Tejlor, tvrdio je da je rukovodstvo odgovorno za iznalaženje najboljeg načina za obavljanje poslova i odgovarajuću obuku radnika.

Stalno poboljšavanje i učenje treba da postane integralni deo upravljanja sistemom i procesima i odnosi se, kako na inkrementalna - mala i postepena (kainzen), tako i na skokovita - velika i brza poboljšanja (prodore). Poboljšanja se manifestuju na sledeće načine:

- povećanjem vrednosti isporuke korisniku kroz poboljšane proizvode i usluge,
- smanjenjem grešaka, defekata, škarta i pripadajućih troškova,
- povećavanjem učinaka i efikasnosti korišćenja resursa i
- poboljšavanjem odziva i skraćivanjem proizvodnih ciklusa.

Potreba za poboljšavanjem proizvoda i usluga radi osvajanja prednosti na tržištu, smanjenje grešaka i defekata, kao i poboljšavanja produktivnosti, oduvek je bio

---

<sup>116</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 378

<sup>117</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 378

suštinski cilj poslovanja. Neophodnost poboljšavanja odziva i skraćanja proizvodnih ciklusa je novijeg datuma, i rezultat je sve veće konkurencije. Značajna skraćanja vremena odziva zahtevaju veća uprošćavanja poslovnih procesa, praćenih poboljšavanjem kvaliteta i produktivnosti. Stoga se vreme odziva, kvalitet i produktivnost moraju razmatrati zajedno.

Učenje je pojam koji se odnosi na prilagođavanje promenama, što rezultira postavljanjem modifikovanih ciljeva i usvajanjem novih pristupa. Proces učenja odvija se uspostavljanjem povratne sprege između prakse i rezultata.

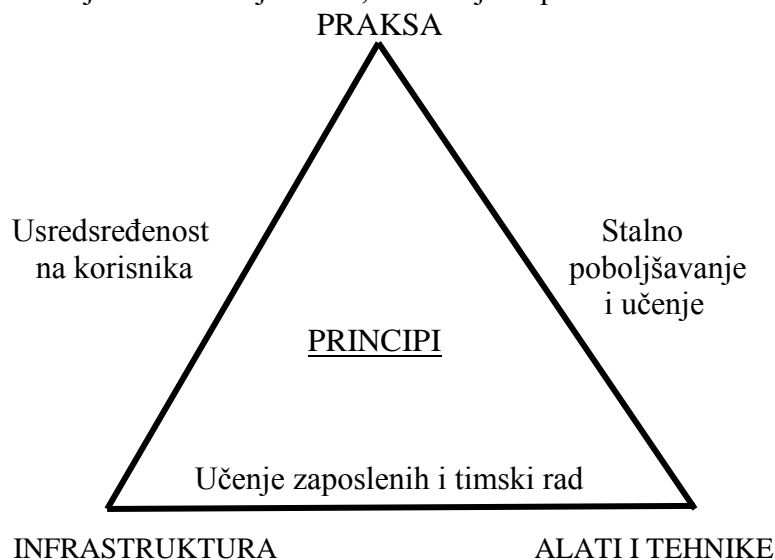
Koncept "preduzeća koja uče" nije nov. Piter Sendž, profesor na renomiranom "Massachusetts Institute of Technology", jedan je od najglasnijih zagovornika ovog koncepta<sup>118</sup>. On kaže:

*"Organizacija koja uči je organizacija koja stalno proširuje mogućnosti za kreiranje svoje budućnosti. Za takvu organizaciju nije bitno samo da opstane. "Učenje radi opstanka" ili kako ga drugačije nazivaju "adaptivno učenje" vrlo je važno, šta više, neophodno je. Ali, za organizacije koje uče, "adaptivno učenje" mora biti praćeno "generativnim učenjem" - učenje koje povećava naše kvalitete da stvaramo".*

Stalno poboljšavanje i učenje bi trebalo da budu neizostavni deo dnevnih radnih angažovanja svih zaposlenih u preduzeću. Oni moraju biti usredsređeni na eliminaciju uzroka problema, vođeni šansom da se stvari bolje urade, kao i potrebom da se koriguju problemi koji su već nastali.

### c) Prateći infrastrukturni elementi

Tri osnovna principa totalnog kvaliteta podržana su i primenjuju se integrisanom organizacionom infrastrukturom, menadžerskom praksom i širokom lepezom alata i tehnika, koji moraju delovati zajednički, kao što je to prikazano na slici 18<sup>119</sup>.



Slika 18. Infrastruktura, praksa i alati i tehnike totalnog kvaliteta

<sup>118</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 379

<sup>119</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 380



Pojam "infrastruktura" se odnosi na osnovne sisteme menadžmenta neophodne za dobro funkcionisanje preduzeća.

Infrastruktura koja podržava osnovne principe totalnog kvaliteta sadrži sledeće elemente:

- liderstvo,
- strateško planiranje ili planiranje na dugi rok,
- menadžment ljudskih resursa,
- menadžment poslovnih procesa i
- menadžment podataka i informacija.

*Pojam "prakse" se odnosi na ona angažovanja u sistemu menadžmenta namenjena postizanju dobrih poslovnih rezultata. Tako, na primer, praćenje poslovanja preduzeća deo je prakse liderstva, obuka i utvrđivanje stepena zadovoljstva zaposlenih, deo je prakse menadžmenta ljudskih resursa, a koordinacija procesa: istraživanje tržišta, projektovanja, prodaje, nabavke, proizvodnje, isporuke itd., deo je prakse upravljanja poslovnim procesima.*

**Liderstvo** - Uspeh svakog preduzeća zavisi, pre svega, od učinka radnika na najnižoj lestvici preduzeća. Ako su stvari nešto čime treba upravljati, ljudima ne treba upravljati, već ih treba predvoditi. Svi menadžeri, počevši od samog vrha, moraju se ponašati kao lideri u oblasti kvaliteta. Njihov zadatak je da uspostave sistem vrednosti o kvalitetu i da ga ugrade u strukturu preduzeća.

Lično učešće rukovodstva u stalnim angažovanjima za koje znaju svi zaposleni - planiranje, preispitivanje kvaliteta poslovanja, članstvo u timovima za poboljšavanje kvaliteta, kontakti sa korisnicima, bitan su primer za sve zaposlene.

Lideri preduzeća, takođe, treba da ohrabre zaposlene da se ponašaju u skladu sa moralnim principima, i da budu korisni članovi društvene zajednice.

**Strateško planiranje** - Postizanje kvaliteta i liderske pozicije na tržištu zahteva viziju budućnosti, radi koje se preduzeće mora pozabaviti sledećim fundamentalnim pitanjima<sup>120</sup>:

- Ko su korisnici preduzeća,
- Kakva je misija preduzeća,
- Koje principe preduzeće vrednuje,
- Koji su dugoročni (opšti) i kratkoročni (osnovni) ciljevi preduzeća i
- Kako preduzeće postiže svoje ciljeve.

Strateško poslovno planiranje bi trebalo da bude pokretač poboljšavanja kvaliteta celokupnog preduzeća, koje se mora, na duge staze, posvetiti interesima svih zainteresovanih strana i to: korisnika, zaposlenih, dobavljača, deoničara, društvene zajednice i opšte javnosti.

Strateškim planiranjem se moraju predvideti mnoge potencijalne promene kao što su: one u domenu očekivanja korisnika, nove poslovne šanse, tehnološki razvoj, nastanak

---

<sup>120</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 382

novih korisničkih grupa, nova zakonska regulativa, zahtevi društvene zajednice, i kretanja konkurencije. Operativni planovi, strategije i pribavljanje odgovarajućih resursa moraju biti adekvatan odgovor na ove promene, i odražavati stepen posvećenosti kvalitetu.

**Menadžment ljudskih resursa** - Postizanje ciljeva u vezi sa kvalitetom poslovanja zahteva potpuno posvećenu obrazovanu i obučenu i u sve poslovne procese upućene zaposlene. Zaposleni, koji dolaze u direktan kontakt sa korisnicima, moraju posedovati sposobnost za potpuno razumevanje njihovih zahteva i potreba. Od radnika na proizvodnim linijama se zahtevaju specifične tehničke sposobnosti, a od svih zaposlenih, bez izuzetka, sposobnost i trud u korišćenju podataka i informacija za stalna poboljšavanja. Ove sposobnosti mogu se steći jedino odgovarajućom obukom ili treningom, obrazovanjem i informisanjem.

Sistemi nagrađivanja i odavanja priznanja značajan su faktor povećavanja kohezije unutar preduzeća i motivisanja zaposlenih za postizanje postavljenih ciljeva.

Faktori koji se odnose na bezbednost, zdravlje, kvalitet života i moral, značajno utiču na motivaciju i, stoga, na odvijanje angažovanja usmerenih na postizanje ciljeva, koji su deo stalnog poboljšavanja.

Najveći izazovi u oblasti razvoja zaposlenih podrazumevaju integrisanje prakse menadžmenta ljudskih resursa - izbora, kvaliteta rada, odavanja priznanja, obuke i napredovanja u karijeri, i njeno uklapanje u poslovne tokove. Odgovor na ove izazove zahteva korišćenje podataka o zaposlenima, a koji se odnose na znanje, sposobnosti, nivo njihovog zadovoljstva, motivisanost, bezbednost, i kvalitet života. Ove podatke treba dovesti u direktnu vezu sa indikatorima produktivnosti, zadovoljstva korisnika i sposobnosti da se korisnici zadrže.

**Menadžment poslovnim procesima** - Menadžment poslovnim procesima obuhvata projektovanje svih poslovnih procesa, koji rezultiraju: proizvodima i uslugama, koje zadovoljavaju potrebe korisnika, svakodnevnim upravljanjem ispravnostima njihovog odvijanja i uspostavljanjem mehanizama njihovog stalnog poboljšavanja. *Dobro isprojektovani poslovni procesi rezultuju proizvodima i uslugama višeg kvaliteta, manjim škartom i potrebom popravke ili dorade.*

Menadžment poslovnih procesa stavlja akcenat na ulogu prevencije. Prevencija podrazumeva ugrađivanje kvaliteta pri projektovanju proizvoda i usluga, kao i procese kojima se oni proizvode i dopremaju kupcima. Troškovi prevencije u fazi projektovanja neopravdano su niži od troškova koji nastaju pri korekcijama nastalih problema.

Jedan od važnih aspekata upravljanja poslovnim procesima je i rad sa dobavljačima, kako sa eksternim snabdevačima robom i onima koji pružaju usluge, tako i sa ostalim internim i eksternim partnerima. Dobavljači sve više postaju značajan faktor u postizanju zahtevanog kvaliteta, a značajnu ulogu imaju i u angažovanjima za snižavanje troškova.

**Menadžment podataka i informacija** - Savremeno poslovanje sve više počiva na merenjima i analizama koje se koriste pri: planiranju, preispitivanju rezultata poslovanja, poboljšavanju poslovnih procesa, poređenju sa konkurentskim preduzećima.

Primena statističkih metoda, sa realnim podacima, predstavlja moćno sredstvo za rešavanje problema i stalno poboljšavanje.

Merenjima se dobijaju najvažniji podaci o poslovnim procesima, uslugama i postignutim rezultatima. Za ocenjivanje i poboljšavanje kvaliteta koristi se više tipova podataka i informacija i to<sup>121</sup>:

- o potrebama korisnika,
- o karakteristikama proizvoda i usluga,
- o izvođenju angažovanja,
- o rezultatima istraživanja tržišta,
- o rezultatima poređenja sa konkurencijom,
- o poslovanju dobavljača,
- o angažovanju zaposlenih i
- o troškovima i finansijskim tokovima.

Preduslov uspešnog poboljšavanja kvaliteta je stvaranje i izbor indikatora kvaliteta. Ovi indikatori moraju na najbolji način opisivati parametre koji su preduslov poboljšanja poslovnih procesa, proizvoda i usluga, finansijskih tokova i kao rezultat svega, zadovoljstva korisnika. Sistem uspešno odabranih indikatora predstavlja osnovu za usmeravanje svih angažovanja u preduzeću ka postizanju zajedničkog cilja.

Analizom podataka i informacija stvara se platforma za donošenje odluka na svim nivoima u preduzeću. Stoga se u preduzećima moraju vršiti merenja parametara poslovnih procesa.

*Angažovanja treba usmeravati na postizanje rezultata koji odgovaraju svim zainteresovanim stranama - korisnicima, zaposlenima, dobavljačima, deoničarima, društvenoj zajednici i opštoj javnosti.*

## **5.2 Sprovođenje TQM-a**

### **5.2.1 Podržavanje organizacije TQM-a**

Principi TQM-a - usredsređenost na korisnike, uključenost svih zaposlenih i stalno poboljšavanje, lako su shvatljivi, i predstavljaju kondenzat zdravog razuma. Međutim, mnoga preduzeća su se suočila sa problemima pri ostvarivanju TQM-a, pa čak i pri donošenju odluke da li da krenu u njegovo ostvarivanje.

Ove teškoće su rezultat zabluda koje prate sam koncept TQM-a, tj. da on znači sređivanje "nekih stvari", kao, na primer, prikupljanje podataka i organizovanje timova, ili, pak, da se ovaj pristup primenjuje samo u velikim preduzećima.

Međutim, stvari stoje sasvim drugačije. *Strategija TQM-a zahteva značajne promene u organizacionoj strukturi, načinu ponašanja i odnosu prema daljem razvoju. Ove promene su najčešće kamen spoticanja skoro svih preduzeća.*

---

<sup>121</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 354

Prva dilema sa kojom se preduzeća suočavaju kada je u pitanju realizovanje koncepta TQM-a je, da li uopšte da se sa njim bave? Poznato je da preduzeća prihvataju TQM filozofiju iz sledeća dva osnovna razloga.:

1. potrebna je reakcija na konkurenciju koja predstavlja veliku opasnost za budućnost preduzeća i
2. potrebno je ostvarivanje unapređenja u organizovanju i ponašanju preduzeća.

Većina svetski poznatih kompanija, među kojima su čak i nosioci "Malcom Baldrige" nagrade posegle su za ostvarivanjem TQM filozofije iz navedenih razloga.

Kompanija "Xerox" se, na primer, suočila sa problemom pada učešća na tržištu, sa preko 80% na svega 13% za nešto više od 10 godina. "Milliken" se suočio sa narastajućom konkurencijom azijskih proizvođača tekstila, "Zytec" je zapao u finansijske probleme zbog toga što se ograničio na jednog jedinog korisnika. Iako nije bio u neposredno velikoj opasnosti, "FedEx" je u prognozama za budućnost našao dovoljno razloga za usvajanje primene TQM filozofije<sup>122</sup>.

Suočeno sa problemima koji ugrožavaju njegov opstanak, preduzeće je osuđeno da menja svoju organizaciju i organizacionu kulturu. U takvim uslovima preduzeća se, po pravilu, najčešće odlučuju na realizovanje TQM filozofije.

U suprotnom, onda kada nema neposredne opasnosti, preduzeća će pružati značajne otpore promenama. Pristup "ono što nije pokvareno ne treba popravljati", će u ovakvim slučajevima, vrlo lako nailaziti na uporno podržavanje. Da bi premostila ovaj problem, preduzeća mogu da isceniraju atmosferu pojave krize da bi ostvarila potrebne promene. Ovakav odnos zahteva veliku odlučnost i liderstvo vodećeg rukovodstva.

*Preduzeća posežu za različitim pristupima u želji da potreban kvalitet unesu u svoju organizaciju i ponašanje. Međutim, mnogi od ovih pristupa su previše, formalno shvaćeni, uprošćeni ili pak banalizovani i stoga, osuđeni na propast.*

Tako na primer, mnoga preduzeća ističu upotrebu alata kvaliteta, kao što je statističko upravljanje kvalitetom, koji se, na žalost mogu primeniti samo u pojedinim delovima preduzeća, npr. proizvodnji. Ova preduzeća, istini za volju, doživljavaju određeni uspeh u upravljanju kvalitetom koji je, zbog toga što na pravi način nije uključen u celo preduzeće, ograničen i bez pravih efekata.

Neka druga preduzeća primenjuju tehnike kojima se, kroz kružoke kvaliteta i druge pristupe sa naglaskom na timskom radu, identifikuju i koriguju problemi u proizvodnji i pružaju zadovoljavajuće usluge korisnicima. Međutim, *zbog toga što se zanemaruje: primena strateškog planiranja, suštinskog poznavanja potrebe procesnog organizovanja i neophodnost totalnog marketinški orjentisanog procesnog sređivanja, kao i u prethodnom slučaju, postiže se samo neznatan uspeh, koji je ili ograničen ili sporadičan, a u vrlo velikom broju slučajeva i razočaravajući neuspeh.*

---

<sup>122</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390

Delegirajući brigu o kvalitetu na zaposlene, menadžment preduzeća pokazuje nedostatak liderstva, koji se negativno odražava na postojanje adekvatne organizacione kulture, koja bi obezbeđivala dugovečnost i zdrav život preduzećima.

Treći pristup, sa svoje strane, ističe važnost projektovanja i projekata, ali zanemaruje mnoge potencijalne činjenice za stalnim poboljšanjem poslovnih procesa.

Sve napred navedene slabosti su karakteristične za uslove svih svetskih privreda, ali su posebno izražene u uslovima nerazvijenih, a pogotovu tranzitnih privreda. Po našem mišljenju, tome u mnogome daju doprinos i izvesni prisutni naučni propusti, koji se ogledaju, kako u iskazanim nepreciznostima i nedorečenostima, tako i u iskazanoj neadaptivnosti postojećih metodoloških rešenja konkretnim realnim potrebama, o čemu smo dosta govorili u prethodnim delovima rada.

TQM zahteva sveobuhvatne napore koji uključuju sve napred pomenute elemente. Ono što je, zapravo, neophodno, nije novi skup alata i tehnika, već "*suštinska promena načina razmišljanja i pristupa rešavanju problema*". Usredsređivanje na alate i tehnike predstavlja "lakši deo zadatka"; njegov "teži deo" je shvatanje i postizanje promena u ponašanju zaposlenih u odnosu na postojeće stanje, u ispravnim shvatanjima uloga i zadataka i načina njihovog obavljanja i rešavanja, a sve u cilju ostvarivanja uspešnog poslovanja.

Najveće opasnosti za uspeh u ostvarivanju TQM-a leže u njegovom neadekvatnom shvatanju i prisutnoj praktičnoj sklonosti da se imitiraju drugi, što je zapravo, biranje linije manjeg otpora. Mnogi eksperti i konsultanti su preinačili osnove TQM-a, prilagođavajući ih svojim individualnim pogledima i stavovima, koji su prisutni u pojedinim poslovnim delatnostima, kao što su: računovodstvo, inženjerske discipline, istraživanje tržišta, informatika ili menadžment ljudskih resursa.

*Opšti model TQM-a se zbog toga ne može originalno i sa uspehom realizovati u svim preduzećima različitih svetskih privreda. Čak i najuspešnije svetske kompanije razvile su sopstvene modele, koji najbolje zadovoljavaju njihove potrebe, ali za sve njih je karakteristično da su, u svojim osnovama, zadržali logičke ideje opšteg modela. U prilog tome idu i istraživanja koja su pokazala da i kvalitetne imitacije angažovanja na ostvarivanju TQM-a uspešnih preduzeća, u velikoj meri, ne daju zadovoljavajuće rezultate u drugim preduzećima. Kao što Deming kaže, "Ne postoji znanje bez teorije" ili, slikovitije, "Ne postoje instant rešenja".*

Dakle, uspostavljanje i sprovođenje TQM-a u preduzećima "zahteva spremnost na promene, usvajanje rezultata uspešne prakse, prisutnih naučnih preporuka i usmerenja njihove primene realnim potrebama, kao i potreba postojanja odgovarajućeg efektivnog i efikasnog preduzeća". U tom smislu, preporučujem naš model ostvarivanja TQM-a u preduzećima, koji se zasniva na modelu totalnog procesnog organizovanja sa uzgrednim ostvarivanjem QMS-a i postupnom prenošenju njegovih dostignutih principa ponašanja na sveukupnu procesnu strukturu preduzeća radi uspostavljanje TQM-a, što je obavljanje njegovog inženjeringa. Sa takvim nastojanjem će, bilo koje preduzeće pa i manje uspešno, vrlo brzo doći u poziciju da mu se ponašanje zasniva na kulturi, koja u osnovi odražava marketinško ponašanje preduzeća sa obavljanjem: planiranja, realizovanja, poboljšavanja i obezbeđivanja. U tom kontekstu:

- **planiranje** podrazumeva usredsređivanje preduzeća na viziju, misiju i opšti cilj preko totalnog procesnog organizovanja, baziranog na marketinškoj kulturi ponašanja i obezbeđenju neophodnih resursa, da bi se takvo organizovanje efikasno realizovalo,
- **realizovanje** podrazumeva usredsređivanje preduzeća na konkretno postupno ostvarivanje postavljenih zahteva.
- **poboljšavanje** znači svestrano usredsređivanje preduzeća na stalno unapređivanje stečenih sposobnosti da bi se realizovali svi novonastali zahtevi, a
- **obezbeđivanje** predstavlja prisustvo garancije da se u preduzeću uspešno realizuju svi postavljeni zahtevi.

*Sa takvom filozofijom ponašanja preduzeće će "predstavljati efektivan sistem u kome su: integrisani marketinški naponi i totalna procesna svedenost, osnov za potpunu usresređenost svih zaposlenih za razvoj, održavanje i poboljšanje u svim njegovim sastavnim delovima i neophodnim angažovanjima, a sve sa ciljem da, na najekonomičniji način, potpuno ispunjava zahteve svih zainteresovanih strana preduzeća".*

### 5.2.2 Nivoi u ostvarivanju TQM-a

Menadžment totalnim kvalitetom, kao strategija za unapređenje poslovanja preduzeća izvorno se suštinski zasniva na stalnim unapređenjima. Ona je, pre svega, usresređena na usavršavanje marketinške organizacione kulture preduzeća, kroz unapređenje ostvarene totalne procesne svedenosti na principima uspostavljenog QMS-a, gde će zaposleni podržavati proces promena, kroz ostvarivanje, kako kontinualnih tako i skokovitih procesnih unapređenja, jer su oni sami subjekt, a ne objekat promena. U teoriji i praksi TQM-a po našem mišljenju se, a na osnovu iznetog stava V. Majstorovića<sup>123</sup>, razlikuju sledeća četiri prepoznatljiva razvojna nivoa:

- preduzeća koja imaju jednu do dve godine aktivne uspešne primene QMS-a (bazni nivo),
- preduzeća koja svoj utemeljeni nivo QMS-a stalno proširuju na svoju sveobuhvatnu procesnu strukturu (nivo usavršavanja),
- preduzeća nosioci prestižnih nagrada za ostvareni nivo kvaliteta TQM-a (nosioci posebnih priznanja), i
- preduzeća koja su sa svojim ostvarenim TQM-om dostigla nivo izvrsnosti (nivo svetske klase).

Iz iskazanog prikaza se može zaključiti da uspostavljanje TQM-a u preduzeću, nema karakter pomodarstva, već karakter trajnog opredelenja i usavršavanja.

**Bazni nivo TQM-a** se karakteriše uspešno uspostavljenim modelom menadžmenta kvalitetom, na bazi standarda ISO 9000, koji je ostvaren radi potreba postojećih i zahteva novih kupaca. Zaposleni preduzeća suštinski poznaju i primenjuju tehnike i alate menadžmenta kvalitetom. Preduzeća na ovom nivou TQM-a se upoznaju sa kriterijumima za nagrade, a vrhovni menadžment razmatra i povezuje programe unapređenja kvaliteta sa njima. Detaljno se ocenjuju procedure za obezbeđenje

---

<sup>123</sup> Majstorović V.: Upravljanje kvalitetom proizvoda, Mašinski Fakultet, Beograd, 2000, str. 95



kvaliteta, planovi kvaliteta i unapređuju se prisutne tehnike i alati menadžmenta kvalitetom, u skladu sa potrebama i zahtevima kupaca.

Većina preduzeća ovog nivoa TQM-a ostvaruje sistemski pristup unapređenju kvaliteta, zasnovan na: modulskom sistemu obuke, uspostavljenim timovima za rešavanje problema i konceptu unapređenja korak po korak. Karakteristike preduzeća na ovom nivou su:

- jedan broj članova u vrhovnom menadžmentu nedovoljno dobro razume i aktivno ne daje podršku uspostavljenom konceptu QMS-a, ali i ne izaziva otpor ovom konceptu. Menadžeri srednjeg i operativnog nivoa predstavljaju nosioce razvoja koncepta TQM-a jer su oni, zbog potreba međusobne komunikacije, u većoj ili manjoj meri, upoznati sa karakteristikama QMS koncepta.
- QMS ciljevi se, u najvećoj meri, definišu na osnovu planova marketinga usmerenih prevashodno prema razvoju, proizvodnji i prodaji proizvoda i usluga, a pod nadzorom funkcije obezbeđenja kvaliteta.
- uspostavljeni stil menadžmenta kvalitetom sve više dobija obeležje reaktivnog,
- svaki jednom rešen problem postaje rešenje i u budućnosti,
- preduzeća ovog nivoa TQM-a ostvaruju respektivne proizvode i usluge, ali njihovi procesi imaju, još uvek, velike mogućnosti za unapređenja, i
- teorija i praksa QMS-a se povezuju, međusobno analiziraju i ocenjuju u skoro svim delovima procesno organizovanog preduzeća, što se posebno odnosi na tendenciju da se stalno primenjuju nove i usavršavaju stare tehnike inženjeringa kvaliteta.

**Nivo usavršavanja TQM-a** predstavlja temeljnu primenu QMS-a u periodu od 3 do 4 godina i beleži značajne rezultate u skoro svim delovima preduzeća. Postoji jasno shvatanje karakteristika QMS-a u ostvarivanju sveukupnih interesa preduzeća i značaja, pre svega, nadograđenih pravila ponašanja u okviru procesne sredenosti, a na osnovama marketinški orjentisane organizacione kulture. Vrhovni menadžment ima liderstvo u skoro svim poslovnim procesima preduzeća i insistira na potpunoj doslednosti primene važećih QMS zahteva. Na ovom nivou TQM koncept počinje da ostvaruje realni uticaj na ispoljavanje kvaliteta poslovnih performansi preduzeća.

Osnovne karakteristike ovog nivoa razvijenosti TQM-a su:

- preduzeća imaju razvijenu infrastrukturu politike raspoređivanja i rešavanja problema na ugrađenim QMS principima,
- postoji uspostavljen visok nivo primene principa upravljanja sa povratnom spregom u većini poslovnih procesa,
- dugoročni i sistematični programi obuke zaposlenih su obuhvatili celo preduzeće na svim hijerarhijskim nivoima i svrsishodno se odvijaju,
- proces unapređenja u preduzeću zahvatio je sve njegove poslovne segmente i tangira svakog zaposlenog po pitanju inicijative i dodeljene odgovornosti prema uspostavljenim procesima,
- uticaj zaposlenih se ostvaruje prvenstveno kroz prisustvo hijerarhije radnih timova,

- benchmarking studije su sve više potreba preduzeća, i prvenstveno koriste podatke iz prisutne strukture raspoloživog, marketinški orjentisanog, informacionog sistema,
- kultura lidersva se sve više bazira na principima stalnog unapređenja kvaliteta u svim delovima preduzeća, kako bi se što pre ostvarila njegova izvrsnost, a zatim, i opčinjenost kvalitetom,
- uspostavljeno međusobno poverenje između svih organizacionih nivoa preduzeća je osnov za njegovo trajno uspešno ponašanje i poslovanje, i
- principi TQM-a su skoro sasvim postali sastavni delovi njegove svakodnevne poslovne prakse.

Međutim, u preduzećima ovog nivoa TQM-a postoji još uvek zavisnost od nekoliko uticajnih pojedinaca, koji su nosioci strategije njihovih ključnih unapređenja. Njihovim odlaskom iz preduzeća, po bilo kom osnovu, mogu da nastanu devijacije u prisutnom TQM ponašanju preduzeća.

**Nivo nosilaca nagrada** podrazumeva da preduzeća sa ovim ostvarenim nivoom TQM-a mogu da budu kandidati za dobijanje prestižnih nagrada za kvalitet, jer su ona dostigla nivo prepoznatljive poslovne uspešnosti u svetskim razmerama. Međutim, nije toliko važno da li će preduzeća sa ovakvim ostvarenim nivoom TQM-a ostvariti neku od postojećih prestižnih nagrada, koliko je bitno da su ona dostigla nivo međunarodne prepoznatljivosti u pogledu kvaliteta svog ponašanja, koje se karakteriše po: zreloj TQM kulturi, kvalitetnom tržišnom ponašanju, zavidnom stečenom poslovnom poverenju, mogućnostima kvalitetnog zadovoljenja zahteva svojih zainteresovanih strana, poželjnom kvalitetu odnosa među zaposlenim u okviru kog je unapređenje kvaliteta dostiglo izazovni nivo, koji se označava “nultim”.

Karakteristike ovog nivoa dostignutog TQM-a u konkretnom preduzeću su:

- ima lidersku kulturu ponašanja, koja predstavlja pokretačku snagu njegovog biznisa, koja ne zavisi od pojedinaca, jer su svi njegovi zaposleni uključeni u proces unapređenja,
- postoje promene koje su se u proteklom periodu razvoja TQM-a kretale samo na bolje,
- efekti procesa unapređenja menadžmenta kvalitetom su postali zadovoljavajuće merljivi,
- strategijski benchmarking je aktivno prisutan na svim nivoima u pogledu merenja, upoređivanja i integracije u svim eksternim okvirima,
- nivo sadašnje participativne kulture je potpuno marketinški orjentisan i značajno je napredniji od onog koji je bio prisutan na početku ostvarivanja TQM-a,
- u menadžmentu se ne koristi hijerarhijska snaga odlučivanja po pitanju donošenja i sprovođenja konkretnih odluka, i
- svi zaposleni imaju shvatanje TQM-a kao odgovarajuće marketinški orjentisane menadžment filozofije poslovanja, čiji je osnovni zadatak da “stvara i zadovoljava kupce”.

**Nivo svetska klasa** u ostvarivanju TQM-a se odlikuje dostignutim nivoom totalne marketinški orjentisane integracije kvaliteta i unapređenja kvaliteta, kao biznis strategije

koja ostvaruje pogodnosti za stvaranje i zadovoljenje kupaca. Početkom 1999. godine je smatrano<sup>124</sup> da samo oko 15 kompanija širom sveta (većina iz Japana) ima dostignut ovaj nivo svog ponašanja. Tu su pre svega one koje su dobile medalju Japana za kvalitet, koja se dobija najranije pet godina posle dobijanja Demingove nagrade, što znači da je njihov ostvareni nivo TQM-a dostigao punu zrelost.

Procesi ostvarivanja pune zrelosti TQM-a u razvijenim zemljama sveta traju, u proseku, oko deset godina<sup>125</sup>, i preduzeća u toku ovog perioda ulažu stalne napore za pronalaženje i identifikovanje svih uticajnih faktora na proizvodnju proizvoda ili usluga radi uspešnog stvaranja i zadovoljenja zahteva korisnika.

U Japanu se za ovaj nivo ostvarenog kvaliteta ponašanja koristi termin "fanscinantni kvalitet". Postizanje izvrsnosti i stalno zadovoljenje interesovanja kupaca je i lični cilj svakog zaposlenog i sastavni deo njegovih svakodnevnih angažovanja. TQM nije zavistan od inicijativa, motivacije i raspoređivanja politike kvaliteta, koja dolazi od vrhovnog menadžmenta, već je gonjen inicijativama i poslovima koji se po procesima obavljaju u preduzeću. Kod ovih preduzeća su vizije, misije, poslovni ciljevi i stvaranje i zadovoljenje zahteva korisnika međusobno integrisani. Totalni kvalitet poslovanja je integrisan u proces marketinški orjentisane samoinicijative i stalnih unapređenja širom preduzeća. On je konstanta preduzeća u dinamičkom poslovanju – pogled na život, put kako se on realizuje, čime se ostvaruje svetska klasa.

Sam smisao posedovanja statusa "svetske klase" već smo istakli u okviru trećeg poglavlja rada, i ovde neće biti ponovo istican. Važno je shvatiti da su takva preduzeća u svetskoj klasi, čime ostvaruju svetsku klasu svog poslovanja i ponašanja.

### **5.3 Poboljšavanje poslovnih procesa, TQM i reinženjering preduzeća**

#### **5.3.1 Pojam poboljšavanja poslovnih procesa**

U periodu koji je prethodio pokretu za totalni kvalitet, američki menadžeri su, na sceni zadržavali proizvode i procese sve dok oni ne bi bili ugroženi novim tehnologijama. Sa druge strane, japanski menadžeri su primenjivali stalno poboljšavanje proizvoda i procesa. Uočavajući ovu razliku u pristupu američkih i japanskih menadžera, Komisija za industrijsku produktivnost, sa renomiranog "MIT" univerziteta, je u svom izveštaju, između ostalog, napisala:

"Još jedna oblast u kojoj američke firme zaostaju za konkurentima iz prekomorskih zemalja je korišćenje mogućnosti za stalno poboljšavanje kvaliteta i pouzdanosti proizvoda i procesa. Kumulativni efekat stalnih inkrementalnih poboljšanja i modifikacija može biti izuzetno veliki i vrlo često prevazilaziti rezultate tehnoloških bumova."

Uprkos prethodno navedenim činjenicama, istina je da su istraživački kapaciteti na univerzitetima i institutima na Zapadu u prednosti u odnosu na japanske i da zapadnjački projekti obiluju originalnošću i kreativnošću. Iz tog razloga posebno čudi

---

<sup>124</sup> Majstorović V.: Upravljanje kvalitetom proizvoda, Mašinski Fakultet, Beograd, 2000, str. 99

<sup>125</sup> Majstorović V.: Upravljanje kvalitetom proizvoda, Mašinski Fakultet, Beograd, 2000, str. 100

činjenica da je značajan broj preduzeća na zapadu bez značajnijih promena i po 50. godina<sup>126</sup>.

U Japanu su promene sastavni deo života. Pri tome se podjednako misli kako na postepene tako i nagle promene. Na Zapadu je situacija drugačija jer se na njegovom području vrlo teško može zapaziti prisustvo postepenih promena. Kako objasniti ovu razliku? Nikako drugačije nego različitim sistemom vrednosti.

*Poboljšavanje mora biti "proaktivan zadatak menadžmenta, a ne prosta reakcija na probleme i pretnje konkurencije". Preduzeća ne smeju težiti samo prostom zadovoljenju, pa ni prevazilaženju zahteva korisnika i poboljšavanju unutrašnjih mera za obezbeđivanje njegovih performansi, već moraju činiti sve da po performansama prevaziđu direktne konkurente i nametnu se kao lideri u posmatranoj oblasti.*

Postoje mnogi načini poboljšavanja baziranih kako na smanjenju škartu u proizvodnji, tako i na smanjenju troškova i skraćivanju proizvodnih ciklusa. Preduzeća, takođe, moraju da razmatraju i mogućnosti za podizanje morala zaposlenih, nivoa njihovog zadovoljstva, poboljšavanje saradnje, menadžerske prakse, načina istraživanja tržišta i inženjerskog projektovanja, kako bi se u obzir što adekvatnije uzimali zahtevi korisnika. U tom smislu, u najizrazitije koncepte za poboljšavanje procesa u TQM-u preduzeća spadaju:

- a) kaizen i
- b) poboljšavanje kroz prodore.

#### **a) Kaizen**

"Kaizen" je filozofija koja se odnosi na sve aspekte poslovanja preduzeća. Strategija kaizena se smatra "najvažnijim prestižnim konceptom japanskog menadžmenta - ključem japanske poslovne uspešnosti". *Pod poboljšanjem kvaliteta se na Zapadu uglavnom smatraju angažovanja usmerena na poboljšavanje kvaliteta proizvoda. Kaizen filozofija podrazumeva poboljšavanja u svim aspektima poslovanja preduzeća - troškovima, isporuci, bezbednosti i usavršavanju zaposlenih, odnosima sa korisnicima, dobavljačima i konkurencijom, razvoju novih proizvoda, povećanju produktivnosti, tj. poboljšanje kvaliteta celog preduzeća.*

Zapravo, svako angažovanje usmereno na poboljšanje je pod okriljem kaizena. Uspostavljanje klasičnih sistema za operativno upravljanje kvalitetom, instaliranje robota i savremene tehnologije, uspostavljanje pravila za primenu sugestija zaposlenih, održavanje opreme i primena "Just-in-time" koncepta, angažovanja su koja vode poboljšanju u TQM-u.

Kaizen je usredsređen na mala postepena i učestala poboljšanja na duge staze. Finansijska ulaganja su vrlo mala. Svi zaposleni učestvuju u procesu, a mnoga poboljšanja su rezultat primene "know-how" radnika i njihovog iskustva.

"Kaizen" je japanska reč, koja je veoma često prisutna u rečniku stručnjaka za kvalitet. Iako sastavni delovi ove reči u izvornom obliku znače nešto drugo (slika 19), "kaizen" predstavlja japansku kovanicu koja treba da označi upravo "neprekidno poboljšanje"

---

<sup>126</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 420

(eng. "continuous improvement"). Interesantno je da i u kineskom jeziku postoji reč koja se indentično izgovara a piše "Goi San". Ona vodi poreklo od reči "Goi", što znači "mera kojom se nešto popravlja" i reči "San", što znači "dobro za sve" ili "čin kojim se doprinosi dobrobiti svih"<sup>127</sup>.

**KAI = Promena**

**ZEN = Dobro (Nabolje)**

**Kaizen = Neprekidno poboljšavanje**

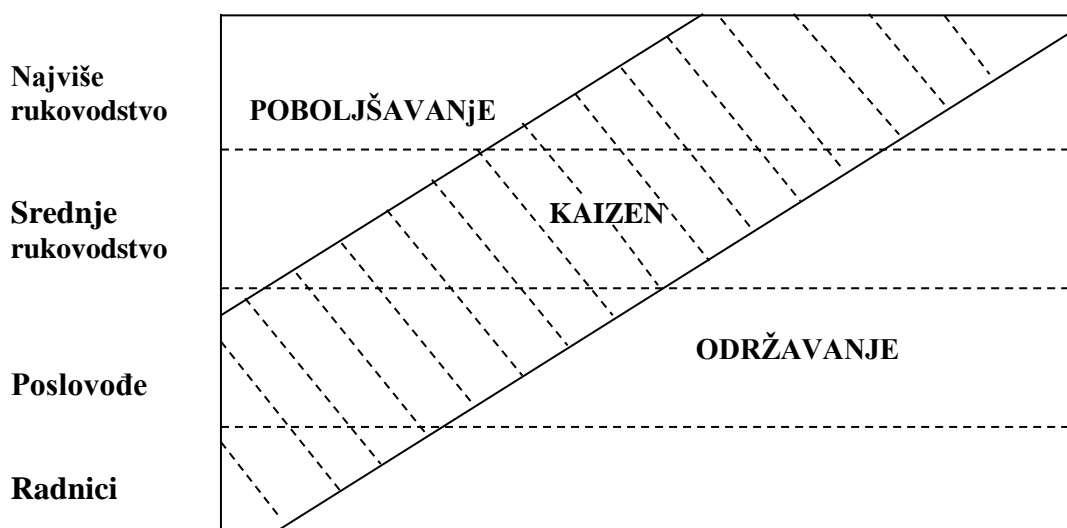
*Slika 19. Etimološko značenje reči "kaizen"*

Kao što se da videti sa slike 20<sup>128</sup>, prema japanskom pristupu, dva osnovna ("prirodna") zaduženja zaposlenih su poboljšavanje i održavanje postignutog. U svakom poslu, zaduženja zaposlenih počivaju na pisanim ili nepisanim standardima, sačinjenih od strane rukovodstva. Održavanje se odnosi na angažovanja održavanja tih standarda disciplinom i obukom, odnosno treningom.

Sa druge strane, poboljšanje se odnosi i na postizanje nivoa odnosnih standarda.

Japansko shvatanje menadžmenta svodi se, dakle, na "održavanje postignutog i ulaganje napora za poboljšanje". Što je rukovodilac na višem nivou, njegova zaduženja su više povezana sa poboljšanjem. Na najnižem nivou, zaposleni obavlja svoju dužnost sledeći nečije instrukcije ili usmerenja.

Međutim, vremenom ovladavajući poslovnim procesom, zaposleni počinje da razmišlja o poboljšanjima. Zato je oblast koja pripada kaizenu osenčena - ona može pripadati i poboljšanju i održavanju. Načinom na koji obavlja svoje angažovanje i/ili dajući sugestiju za poboljšavanje, zaposleni daje doprinos težnjama poboljšanja.



*Slika 20. Odgovornost za poboljšavanja i održavanja postignutog u Japanu*

<sup>127</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 422

<sup>128</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 423

*Prva i najvažnija stvar u filozofiji kaizena je kvalitet ljudi. Ukoliko se podigne kvalitet zaposlenih, viši kvalitet poslovnih procesa i proizvoda ili usluga će uslediti kao posledica. Usađujući ovu filozofiju u ljudstvo i obučavajući ga da koristi osnovne alate za poboljšavanje, ona postaje sastavni deo njihovog svakodnevnog posla. Ovaj totalno procesno orijentisan pristup poboljšavanju podstiče stalnu komunikaciju među zaposlenima i rukovodstvom.*

U tabeli 1<sup>129</sup> je prikazana komparativna analiza kaizena - stalnih inkrementalnih, postepenih poboljšanja i inovacija - skokovitih poboljšavanja, poboljšavanja koja nastaju kroz prodore.

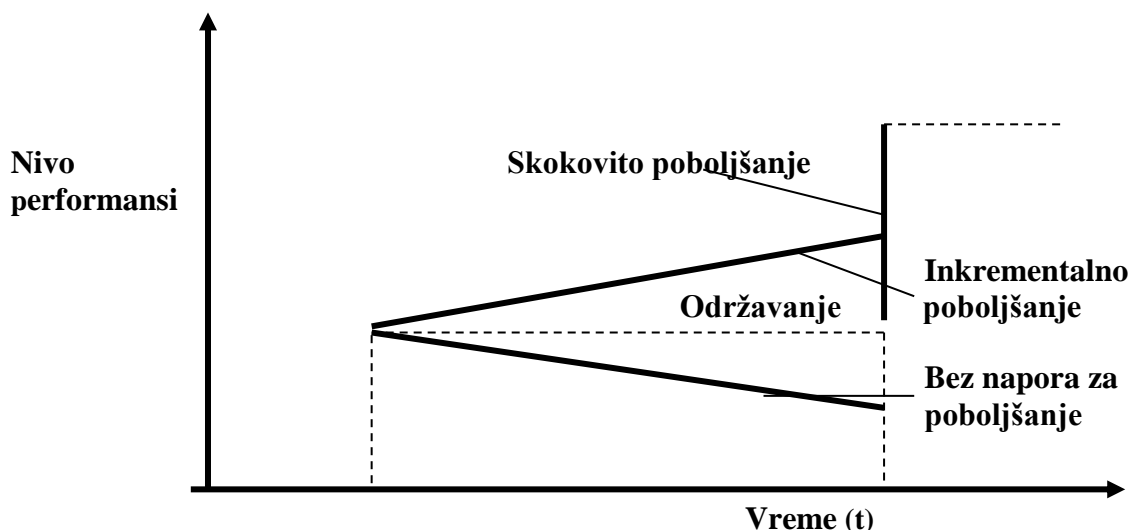
<b>Kriterijum</b>	<b>Kaizen</b>	<b>Inovacije</b>
<b>Efekti</b>	U kratkom periodu, dugoročni, ne drastični	U kratkom periodu, ali drastični
<b>Ritam</b>	Sitni koraci	Krupni koraci
<b>Vremenska dimenzija</b>	Stalno i inkrementalno	Povremeno i skokovito
<b>Promene</b>	Postepene i stalne	Nagle
<b>Učešće</b>	Svi zaposleni	"Elita"
<b>Pristup</b>	Kolektivizam, timski naponi, sistemski pristup	Izraziti individualizam, ideje i naponi pojedinaca
<b>Modalitet</b>	Održavanje i poboljšavanje	Uklanjanje starog i gradnja iznova
<b>Podsticaj</b>	Klasični "know-how" i postojeće tehnologije	Tehnološki prodori, pronalasci za održavanje
<b>Zahtevi</b>	Male investicije, ali veliki naponi za održavanje	Velike investicije, ali mali naponi za održavanje
<b>Napor</b>	Ljudstva	Tehnologija
<b>Namena</b>	Procesi i naponi za bolje rezultate	Rezultati za profit
<b>Prednost</b>	Pogodnija za sporije rastuće ekonomije	Pogodnija za brže rastuće ekonomije

*Tabela 1. Razlike između kaizena i inovacija po različitim kriterijumima*

<sup>129</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 424



Kada se ove razlike prevedu u dijagramski prikaz, koji predstavlja promenu performansi u vremenu, onda to ima izgled kao što je prikazano na slici 21<sup>130</sup>.



Slika 21. Oblici promena performansi u vremenu

Jedna od najpoželjnijih stvari u kaizenu je da se ne zahtevaju sofisticirane tehnike ili najsavremenije tehnologije. Za primenu kaizena potrebni su jedino klasični alati upravljanja kvalitetom.

Najčešće, za primenu kaizena je potreban samo zdrav razum. Sa druge strane, inovacije obično zahtevaju visoko sofisticirane tehnologije i, neizbežno, značajne investicije.

Kazen je nešto kao staklena bašta u kojoj se neguju postepene promene, dok su inovacije kao magma koja se u erupcijama pojavljuje s vremena na vreme.

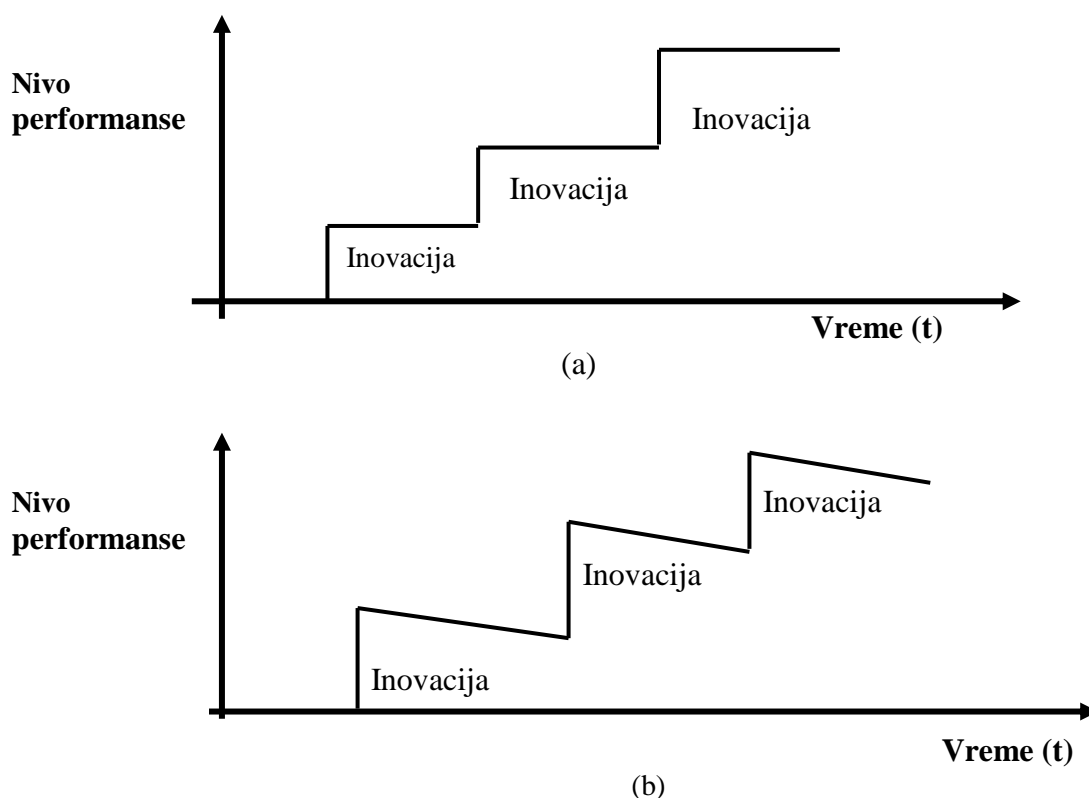
Kaizen ne zahteva velike investicije, međutim, za njegovo sprovođenje su potrebni veliki napor i posvećenost. Geometrijski gledano, razlika između ova dva pristupa odgovara razlici stepenaste funkcije i sporo rastuće linearne funkcije, slika 22<sup>131</sup>.

Inovacije bi trebalo da obezbede progres u vidu stepenaste funkcije, kao što je to prikazano na slici 22 (a). Međutim, u nedostatku napora kaizena da ih podrže, progres učinjen inovacijama će pre izgledati kao što je to prikazano na slici 22 (b).

Jednom zahvaljujući inovacijama uspostavljeno poboljšanje će, neminovno, erodirati u vremenu, ukoliko ne postoje stalni napori da se postignuto stanje održi, ali i poboljša. Ovo rečeno odgovara situaciji u kojoj se, za vikend, kroz posebno angažovanje, sredi stan ali se ne posprema tokom nedelje. Na kraju radne nedelje, verovatno će se nametnuti situacija da se stan ponovo sređuje iz početka, opet uz posebno angažovanje.

<sup>130</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 425

<sup>131</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 425



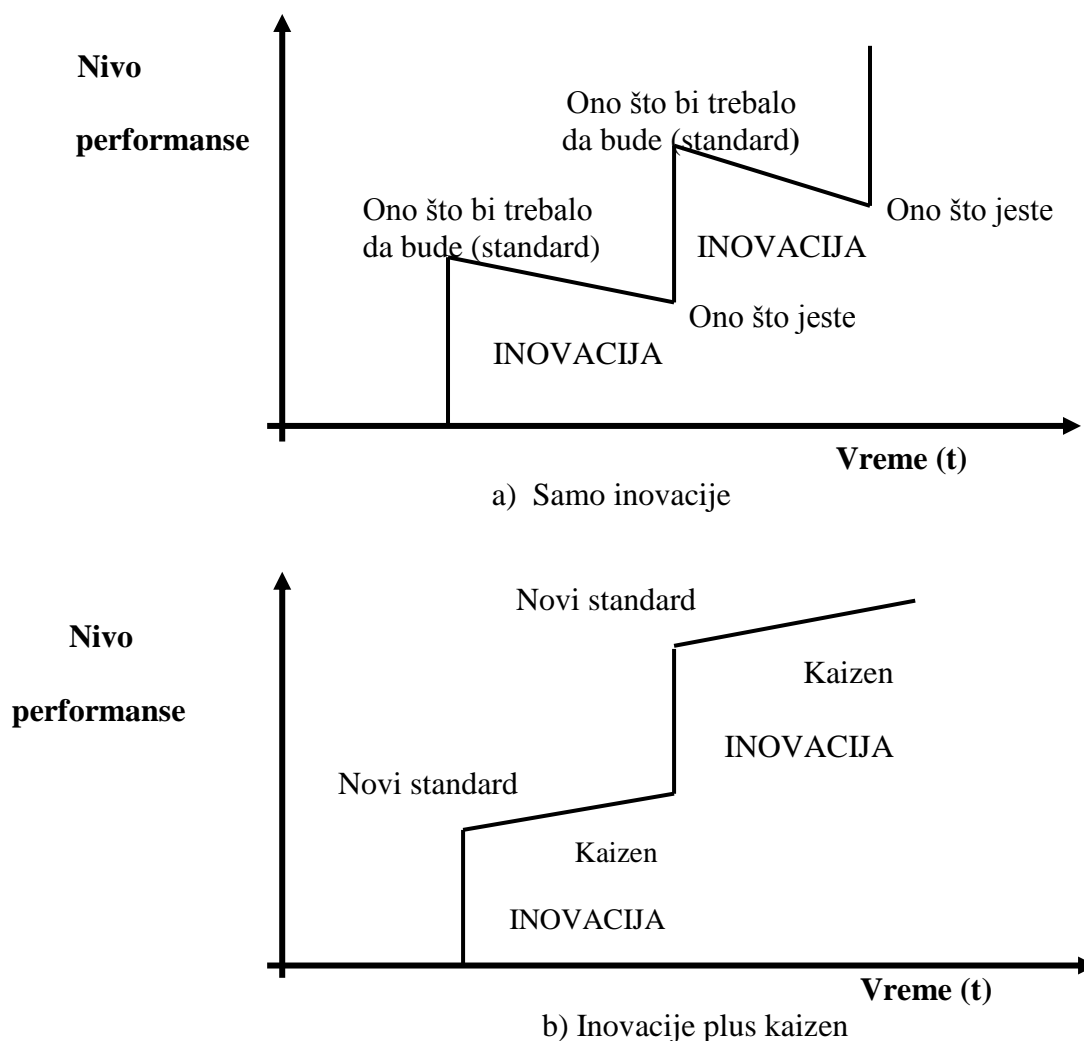
Slika 22. Inovacije i erozije postignutog

U stvarnosti ne postoji nešto što se može smatrati konstantom u vremenu. Sva rešenja, jednom uspostavljena, moraju erodirati, slika 23 (a). *Poznati Parkinsonov zakon kaže da jednom izgrađena struktura preduzeća mora bespoštedno početi da se urušava. Brže ili sporije, zavisi od stalnih napora da se postignuto održi ili poboljša. Čak i onda kada je moguće, zahvaljujući inovacijama, dostići do tada nedostignuti standard performansi, erozija će učiniti svoje ukoliko ne postoje stalni naponi za održavanje i poboljšavanje.* Stoga, svaka učinjena inovacija mora biti podržana naporima kaizena, slika 23 (b)<sup>132</sup>.

Dok je, sa jedne strane inovacija kratkotrajno angažovanje čiji efekti, kao što se vidi na slici 23. počinju erodirati, kaizen predstavlja stalne napore sa kumulativnim efektom, tj. stalnim rastom u vremenu. Ukoliko standardi postoje jedino zato da bi se održao dostignuti nivo, niko ih neće preispitivati, sve dotle dok je nivo performansi zadovoljavajući.

Sa druge strane, kaizen podrazumeva stalne napore ne samo za održavanje, već i za poboljšavanje standarda. Stratezi kaizena veruju da su standardi po svojoj prirodi privremeni, nalik na prečage merdevina, kojima se obavlja penjanje kroz angažovanja na stalnom poboljšavanju, ka, do tada, nedostignutim standardima.

<sup>132</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 427



Slika 23. Poboljšavanje samo kroz inovacije (a) i u kombinaciji sa kaizenom (b)

Tri preduslova su neophodna za uspešnu realizaciju kaizen programa:

1. formalno sređena operativna praksa,
2. uključenost svih zaposlenih i
3. obuka.

**Prvo**, u uslovima formulisane operativne prakse, izvesno je moguće uočiti prostor za poboljšavanje.

**Drugo**, u kaizen okruženju svaki zaposleni daje sve od sebe u cilju poboljšavanja. Vrhovno rukovodstvo, na primer, posmatra poboljšanje kao sastavni deo korporativne strategije, i obezbeđivanjem resursa i stvaranjem strukture nagrađivanja koja stimuliše produktivnu atmosferu, pruža podršku poboljšavanju. Srednji menadžment promovise ciljeve poboljšavanja vrhovnog menadžmenta tako što formuliše, poboljšava i održava operativne standarde, koji su odraz tih ciljeva; takođe poboljšavajući saradnju među delovima preduzeća i razvijajući kod zaposlenih svest o odgovornosti za poboljšavanje

procesa, kao i razvijajući njihove sposobnosti kroz stalnu obuku. Na ovaj način, operativni rukovodioci mogu mnogo više vremena da posvećuju poboljšanju nego nadzoru podređenih, što kao rezultat omogućava bolju komunikaciju i ostavlja više prostora za usmeravanje zaposlenih ka postavljenom cilju. Kao rezultat svega, zaposleni se mogu angažovati na poboljšavanju i to kroz rad organizacionih jedinica za razvoj organizacije, razvoj primene IKT, obezbeđenje kvaliteta i uspostavljene kanale za predloge i sugestije, kao i programe samopoboljšavanja.

Sva ova angažovanja zahtevaju **obuku**, usmerenu na razvijanje specifičnih aspekata ove filozofije ili, pak, ovladavanje određenim alatima i tehnikama.

### **b) Poboljšanje kroz prodore**

U kompaniji "Motorola" se, kao mera kvaliteta, koristi broj defektnih komada po jedinici proizvodnje. Jedinica proizvodnje je bilo koji izlaz iz radnih procesa, kao što je lemljeni spoj, strana pisanog materijala, linija kompjutorskog koda.

Pod defektom se podrazumeva bilo kakva nemogućnost da se odgovori na zahteve korisnika. "Motorola" je razvila koncept koji se naziva "6 sigma" kvalitet, koji dopušta najviše 3 do 4 defekta na milion jedinica. "Motorola" je 1987. godine postavila sledeći cilj:

*"Poboljšati kvalitet robe i usluga deset puta do 1989. godine i najmanje sto puta do 1991. godine. Postići "6 sigma" kvalitet do 1992. godine. Imajući u vidu hitnost, promovisati posvećenost kvalitetu u svim delovima kompanije i razviti kulturu stalnog poboljšavanja radi potpunog zadovoljstva korisnika. Postoji samo jedan cilj - "nula defekt" u svemu što radimo".*

Tokom devedesetih, "Motorola" je nastavila da postavlja ciljeve koji su bili izazov za zaposlene. Ovi ambiciozni ciljevi odnose se na sve delove kompanije – istraživanje tržišta, projektovanje, prijem porudžbina, prodaju, nabavku, proizvodnju, računovodstvo, finansije, informacioni sistem, razvoj kadrova. U modernoj terminologiji, ovakvi ciljevi se nazivaju "izazovnim" ili "fascinantnim" ciljevima<sup>133</sup>.

Izazovni ciljevi primoravaju preduzeće da misli na potpuno drugačiji način i da propagira skokovita poboljšanja (tzv. poboljšanje kroz prodore ili na engleskom, "Breakthrough Improvements"), kao i ona inkrementalna (kaizen).

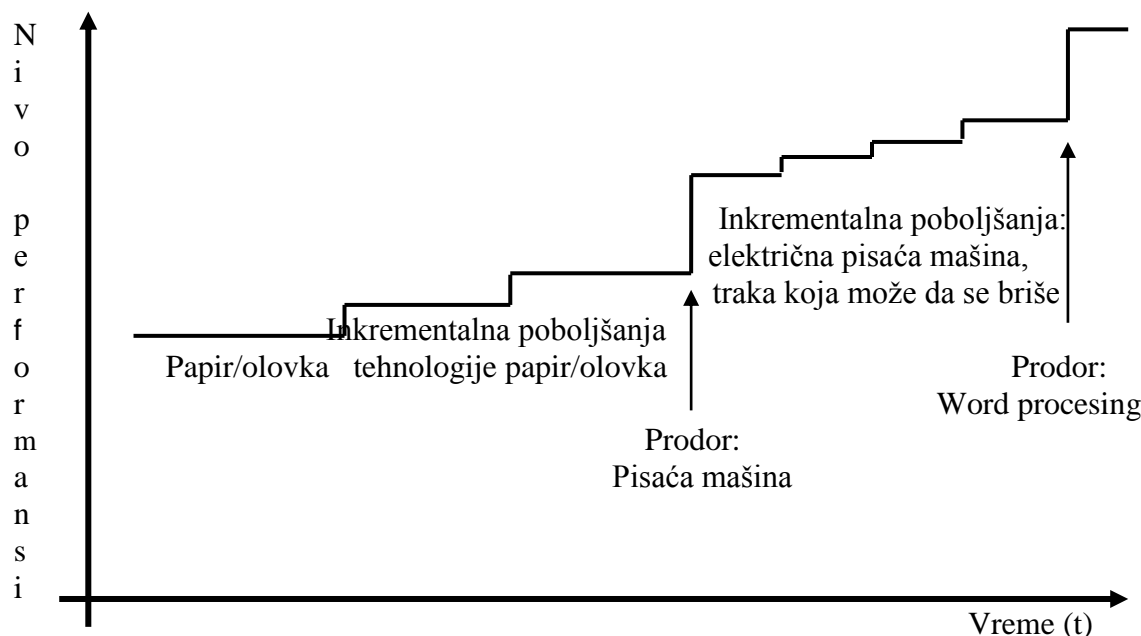
Na slici 24. su prikazani odnosi između ove dve vrste poboljšanja na primeru procesa obrade teksta.

U slučaju da je za cilj postavljeno poboljšanje od 10%, zaposleni ga mogu postići uz manje napore. Međutim, kada je cilj poboljšanje od 100%, trud zaposlenih mora biti inovativan. Na ovaj način mogu se, na prvi pogled, dostići i nemogući rezultati koji će sigurno značajno podići i moral preduzeća. Naravno, da bi "izazovni" pristup bio uspešan, cilj mora proizilaziti iz strateškog planiranja preduzeća. Preduzeća ne smeju da postavljaju nerealne ciljeve kojima će se samo opteretiti zaposleni i stvoriti napeta

---

<sup>133</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 429

atmosfera. Uz realno postavljene ciljeve, moguće je obezbediti resurse za njihovo ostvarivanje, u koje nezaobilazno spada i obavljanje neophodne obuke.



Slika 24. Inkrementalna naspram poboljšanja kroz prodore

Važan parametar poslovanja, koji često predstavlja izazov pri formulisanju ciljeva, je vreme trajanja ciklusa. Ovaj parametar predstavlja vreme potrebno za završetak celoga procesa, na primer od trenutka kada korisnik poruči robu, pa do trenutka plaćanja robe. Jedan od stalnih ciljeva kompanije "Motorola" je desetostruko skraćenje ciklusa svakih pet godina<sup>134</sup>.

Skraćenje ciklusa procesa je dvostruko korisno. Prvo, ubrzavaju se procesi, pa je odziv korisnicima mnogo brži. Drugo, skraćenje ciklusa je nemoguće postići bez preispitivanja prakse i eliminisanja nepotrebnih angažovanja koja ne dodaju vrednost, kao što je, na primer, dorada. Na ovaj način forsiraju se poboljšanja kvaliteta, kao i smanjivanje troškova. Međutim, značajno skraćenje ciklusa procesa ne može se postizati "usredsređivanjem pažnje na pojedinačne procese, već se mora analizirati međuzavisnost svih procesa preduzeća". Ovim se insistira na potrebi postojanja razmišljanja svakog zaposlenog u preduzeću o načinu ostvarivanja međusobne saradnje na svim nivoima, a u cilju uspešnog realizovanja željenog prodora. Pri tome, potrebe za ostvarivanjem značajnih prodora u poboljšanju procesa u preduzećima "posebno proističu iz uticaja razvoja novih tehnologija na njihov način obavljanja", što se može videti iz prikaza datog u tabeli 2.

<sup>134</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 430

Uticaj	Objašnjenje
Automatizacioni	Eliminacija ljudskog rada iz procesa
Informacioni	Prikupljanje informacija radi boljeg sagledavanja
Rekombinovanje	Rekombinovanje procesa, omogućavanje paralelizma
Praćenje	Praćenje statusa procesa i izlaznih rezultata
Analitika	Poboljšavanje analize informacija i sadržaja odluka
Daljinski	Koordinacija procesa sa daljine
Integrativni	Koordinacija između zahteva i rezultata
Intelektualni	Prikupljanje i usmeravanje intelektualnih resursa
Neposrednost	Eliminacija nepotrebnog posredovanja u procesima

Tabela 2. Uticaj razvoja tehnologija na poboljšanje procesa

### 5.3.2 Razlika između stalnog i neprekidnog poboljšanja procesa

Termin "stalno" poboljšavanje je Demingova kreacija i on ga je uvek upotrebljavao u domenu opšteg procesa poboljšavanja. Njegovo shvatanje poboljšavanja je mnogo šire nego što je to mnogim istraživačima jasno. U svojoj filozofiji, on je u obzir uzimao kako zaposlene, tako i tehnike i koncepte rešenja<sup>135</sup>.

Demingova primena statističkog upravljanja procesa, bila je usredsređena na neprekidna poboljšavanja postojećih (u to vreme bez izuzetaka robno-proizvodnih) procesa. Međutim, njegova filozofska razmatranja su bila dalekoviđa i obuhvatala su i sve druge procese, sa mnogo manje rutinskih, ponavljajućih sadržaja.

Koncept "*stalnog poboljšavanja procesa*" predstavlja opštu strategiju koja se uobičajeno sastoji, kako od "*neprekidnog poboljšavanja*" poslovnih procesa tako i od "*diskontinualnog ili sistemskog poboljšavanja*"<sup>136</sup>.

Ponekad je, u cilju poboljšavanja nekog nefunkcionalnog procesa neophodno postaviti novi skup sveukupnih pretpostavki, koji u početku može voditi ka izvesnim operativnim komplikacijama koje, ako se uspešno prevaziđu, prerastaju u konkretno poboljšavanje preduzeća. Ovakav scenario je neophodno istaći, jer je ponekada, jednostavno, besmisleno neprekidno pojedinačno poboljšavati nefunkcionalne poslovne procese. Ponovno projektovanje strukture poslovnog procesa predstavlja "diskontinualno"

<sup>135</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 431

<sup>136</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 434



angažovanje koje vodi ka mogućnosti pojedinačnog skokovitog poboljšanja poslovanja preduzeća.

Razlika između stalnog i neprekidnog poboljšavanja poslovnih procesa i poslovanja preduzeća postaje jasna kada se pročita knjiga "Reengineering the Corporation" čiji su autori Michael Hammer i James Champy. Deo ove knjige, čiji je prevod na hrvatski naveden u popisu literature<sup>137</sup>, je posvećen isticanju razlike između reinženjeringa poslovnih procesa i neprekidnog poboljšavanja sadržanog u njihovom shvatanju TQM-a koje su oni, greškom, pripisali Demingu.

Njihova tvrdnja je da je neprekidno poboljšavanje poslovnih procesa ograničeno na linearna, inkrementalna poboljšavanja. Međutim, Demingovo tumačenje poboljšavanja poslovnih procesa je mnogo šire i u izvesnom smislu obuhvata i način razmišljanja koji su i oni zagovarali, ali u nešto izmenjenom obliku.

Šta više, Deming, uopšteno, nije ni koristio termin "neprekidno poboljšavanje" (na engleskom "continuous improvement") procesa, već termin "stalno poboljšavanje" (na engleskom "continual improvement"). Ovu razliku Deming je pravio smisljeno, a ponekad se čak i javno protivio svome dovođenju u vezu sa terminom "neprekidno poboljšavanje" jer je on svoju pažnju ostvarivanja kvaliteta uvek vezivao za njegovo sveukupno, to jest, stalno poboljšanje<sup>138</sup>.

*"Stalno poboljšavanje" i "neprekidno poboljšanje" procesa su dva različita pojma. Termin stalno poboljšavanje procesa podrazumeva kako postojanje "neprekidnog poboljšavanja" procesa tako i postojanje "diskontinualnog poboljšanja". Za pojedinačna "diskontinualna poboljšanja" procesa postoje i drugi nazivi, na primer inovativna ili radikalna poboljšanja procesa, ili poboljšanja kroz obavljanje reinženjeringa poslovnih procesa.*

Stalna poboljšavanja procesa ili "continual improvement" se kao pojam u literaturi još naziva i "poboljšavanjima u obliku stepenica" ("staircase improvement"). Ovaj naziv je uzet iz razloga što on ukazuje na izgled krive stalnih poboljšavanja na dijagramu, na kome je apcisa vreme, kao što se to vidi na slici 25.

Prema standardima ISO 9000 stalno poboljšavanje procesa predstavlja "stalno angažovanje na povećavanju sposobnosti za ispunjavanje njegovih zahteva". Ovo bi se moglo protumačiti i u smislu da je svaka korisna promena i poboljšavanje - da je rešavanje problema koji nije trebalo ni da postoji, takođe, poboljšavanje. Juran i Deming o tome govore u smislu da "gašenje vatre" ne predstavlja poboljšavanje procesa, niti to predstavlja otkrivanje i eliminaciju specijalnih uzroka (specijalnih varijacija) detektovanih posredstvom tačaka koje su van upravljačkih granica<sup>139</sup>.

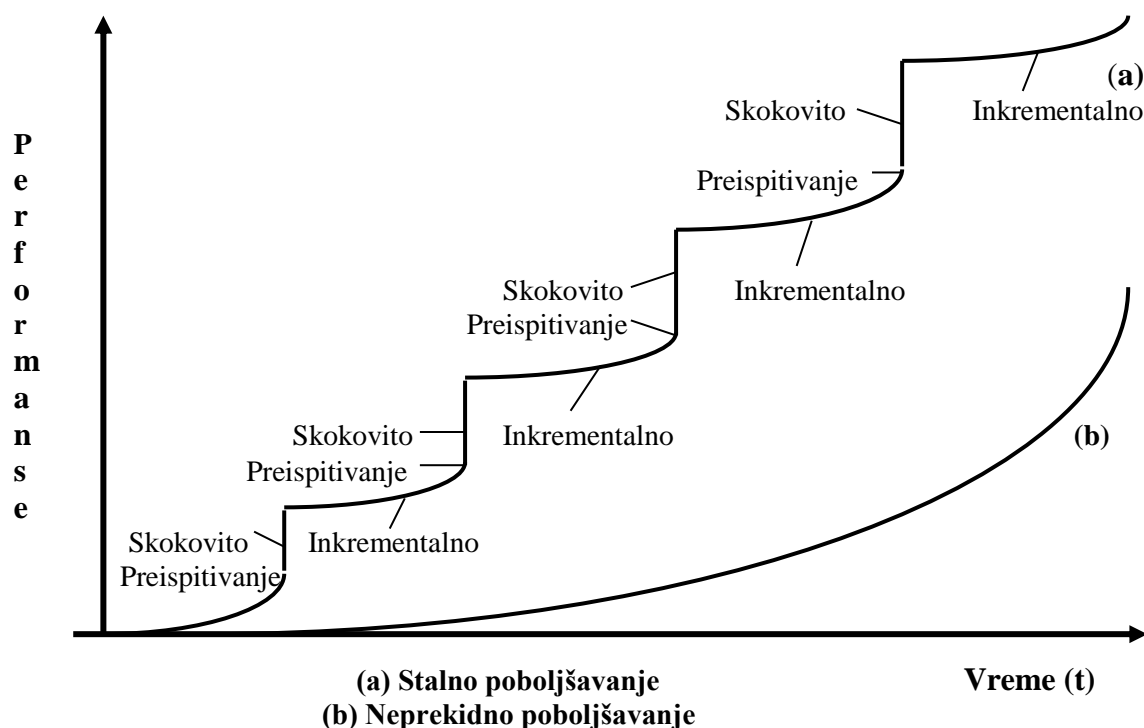
Prema tome, stalno poboljšavanje procesa preduzeća predstavlja stalni napor da se vrši poboljšavanje proizvoda i/ili usluga, poslovnih procesa i ukupnog poslovanja preduzeća u toku njihovog življenja. Ovi napori su kombinacija njegovih unutrašnjih neprekidnih i skokovitih promena.

---

<sup>137</sup> **Hammer M., Champy J.:** Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2004, str. 235

<sup>138</sup> **Filipović J., Đurić M.:** Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 435

<sup>139</sup> **Filipović J., Đurić M.:** Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 436



Slika 25. Odnos između stalnog i neprekidnog poboljšavanja procesa

**Inkrementalno poboljšavanje procesa** je ono koje je postepeno i bez prekida i postupno je orjentisano.

**Skokovito poboljšavanje procesa** je ono koje nastaje kao rezultat preispitivanja i postavljanja dugoročnije orjentacije i projektno je orjentisano.

Da bi se preduzelo stalno poboljšavanje, odgovarajućim procesom se, za početak, mora upravljati. Dakle, specijalni uzroci varijacija moraju biti eliminisani, što zahteva primenu korektivnih mera.

Kad se jednom uspostavi stabilan proces ili sistem, koji ostvaruje objektivnu ciljnu vrednost performansi, može se ići na usredsređivanje pažnje na angažovanje resursa za postizanje njegovog poboljšanja. To, na primer, za preduzeće može biti smanjenje procenta defekta sa 2 na 0,2%, ili recimo, "3 sigma". Iskorak sa 3 na 6 sigma će verovatno zahtevati primenu prodora, odnosno skokovitog poboljšanja *većeg broja poslovnih procesa integralno* ili što je verovatnije, *preduzeća celovito*.

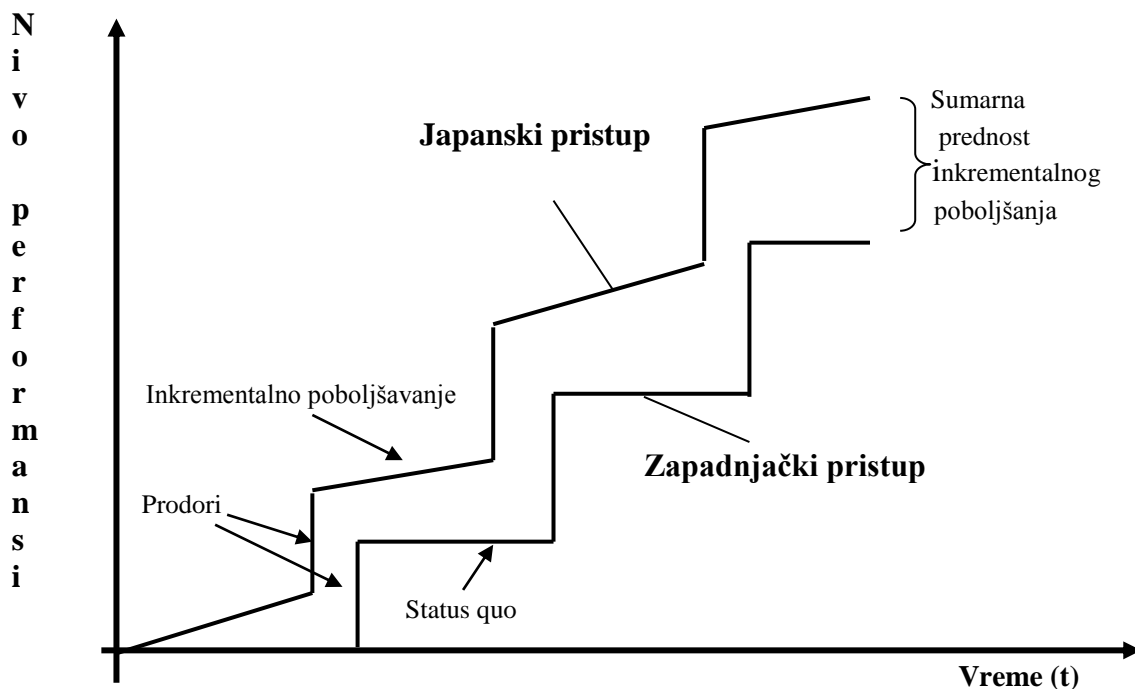
### 5.3.3 Odnos skokovitih i inkrementalnih poboljšanja procesa

Polazeći od toga da su prodori (skokovita poboljšanja) i inkrementalna poboljšanja dva elementa stalnog poboljšavanja poslovnih procesa neophodno je razumeti da ova dva elementa mogu da koegzistiraju. Suprostavljanje ova dva koncepta u smislu da jedan

isključuje drugog, predstavlja ono što se naziva "ili-ili" načinom razmišljanja, koje se svodi na neku, po **našem mišljenju**, vrlo neosnovanu pretpostavku.

Pogodan način da se prikaže da inkrementalna poboljšavanja procesa nisu nekompatibilna sa prodorima je da se pođe od toga da male stvari, one koje inkrementalna poboljšavanja mogu eliminisati, mogu da spreče prodore. Svi oni koji se bave istraživanjem i razvojem iskusili su te male stvari - primena sistema koji koriste skupu opremu za ispitivanje, što motiviše da se redukuju ispitivanja, nekompatibilnost između sistema za kompjutersko projektovanje u fazama pripreme proizvodnje i obavljanja proizvodnje, stari ili slabi kompjuterski alati za simulaciju, jedna slaba komponenta u sistemu, neadekvatna raspodela posla u projektnom timu, nejasne ili promenljive specifikacije, nepostojanje vremenske rezerve u planovima za neplanirane događaje.

Svaka od pomenutih malih stvari izgleda dovoljno jaka da odloži ili u potpunosti spreči prodore u koje se ulažu naponi. Nabrojani primeri faktora koji mogu sprečiti prodore, često su prisutni kako u fazi razvoja, tako i u fazi primene. Dijagram prikazan na slici 26. predstavlja ilustraciju kompatibilnosti dva pomenuta koncepta, kroz slučajeve japanskog i zapadnjačkog pristupa poboljšavanju <sup>140</sup>.



Slika 26. Japanski i zapadnjački pristup angažovanjima između prodora

**Zapadnjački pristup** se karakteriše naizmeničnom pojavom prodora i "status quo" stanja, što ukazuje na to da, ukoliko su prisutni prodori, ne može se ostvarivati i neprekidno poboljšavanje.

Nasuprot zapadnjačkom, **japanski pristup** podrazumeva naizmenično smenjivanje prodora i neprekidnog poboljšavanja, ukazujući na njihovu kompatibilnost. Sa slike 26

<sup>140</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 439

se jasno vidi da, pošto oba pristupa uključuju prodore, a samo japanski neprekidno poboljšavanje, konkurentna prednost japanskog pristupa potiče upravo od tog neprekidnog poboljšavanja.

Drugim rečima, inkrementalno poboljšavanje procesa, između velikih prodora, uzrok je nastanka konkurentne prednosti između japanske i zapadnjačke privrede. *Tretirajući inkrementalna poboljšavanja kao nekompatibilna sa prodorima, gubi se od konkurencije koja ih primenjuje sinergetski.*

***Prema tome, stalno poboljšavanje i prodori nisu nekompatibilni. Zapravo, sigurno je da stalno poboljšavanje predstavlja sredstvo za stvaranje prodora. Ilustrativni primer je profit nastao iz konkurentne prednosti, koji se koristi za istraživanja namenjena sistematskom inoviranju.***

*Izvesno je, dakle, da inkrementalno poboljšavanje procesa poželjno stvara bolje alate, koji kasnije postaju sredstvo za postizanje uspešnijih prodora u sferi primene.*

Sredstva javnog informisanja prepuna su informacija o iznenadnom uspehu sportista, umetnika, preduzetnika i sl., a koji su takve uspehe postigli nakon dugotrajnog neprekidnog rada koji je prethodio iskazanom prodoru.

Napor zatvorenika u zatvoru, da uz pomoć čekića, dleta i lavora, probiju tunnel kroz zid radi izlaska na slobodu, ističe način ostvarivanja dostignuća prodora. Iako su proveli dosta vremena kopajući tunnel na primitivan način, uklanjajući veliku količinu zemlje, kamenja i ostalog materijala, trenutak prodora nastupa tek kada se neko od zarobljenika promoli iz prokopanog tunela van zatvora.

Analogija ovog primera je sadržana i u nastojanju ostvarivanja konkretnog tehnološkog dostignuća ili obavljanja konkretnog istraživačko-razvojnog projekta. U takvim angažovanjima *prodorom se smatra trenutak kada rezultati velikih neprekidnih napora (najčešće velikog broja angažovanih), postanu vidljivi i prihvaćeni.*

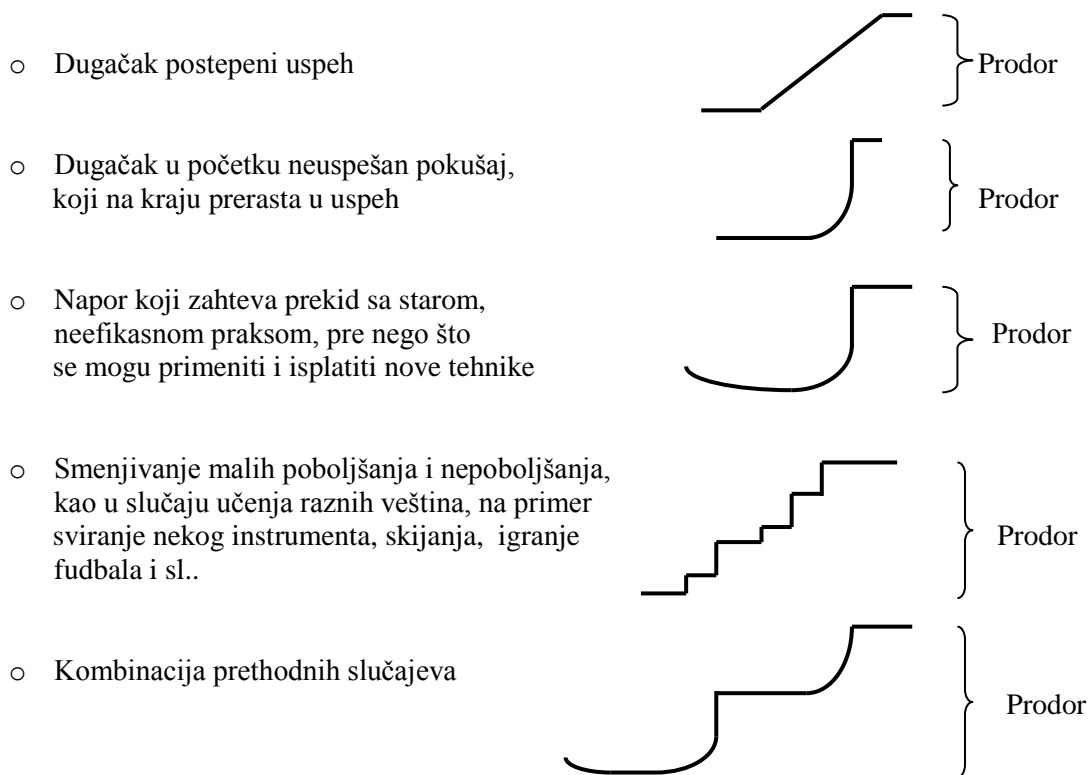
Imajući ovakvu činjeničnu sliku u vidu, Abot Ašer je još 1929. godine istakao da je beskorisno posebno dokazivati ko su pronalazači štamparije, parne mašine, aviona i drugih značajnih razvojnih dostignuća, zbog toga što su svi ti pronalasci elementi sveukupnog društvenog dostignuća, koja počivaju na akumuliranom znanju mnogih pojedinaca. Ovim iskazom Ašer svakako nije pomišljao da vrši izjednačavanje pojedinačno ostvarenih dostignuća, već da ukaže na činjenicu, da su najinvetivniji pojedinci dostigli konkretni uspeh stojeći na ramenima mnogih prethodnika. Slična situacija je i danas, gde se mnoga dostignuća smatraju prodorima, mada iza sebe imaju dugu istoriju inkrementalnog razvoja. Međutim, iako je ipak moguće da neki prodor nastane i kao rezultat trenutka prosvetljenja, kao rezultat nekog vanrednog pojedinačnog čina, bez inkrementalne akumulacije, ipak su ovakvi slučajevi retki i stoga, ne baš interesantni za uslove poslovanja preduzeća <sup>141</sup>.

U praksi postoji čitav niz različitih varijanti nastanka skokovitih poboljšanja. Najčešći mogući pojavnici takvih slučajeva su prikazani na slici 27 <sup>142</sup>.

---

<sup>141</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 442

<sup>142</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 443



Slika 27. Scenariji koji vode ka prodoru

U skladu sa prikazanim na slici 27, može se konstatovati da su najčešći oblici napora koji vode ka prodorima:

- duga, spora uzlazna napredovanja,
- dugi pokušaj koji u početku ne daje rezultate, ali se završava sa uspehom,
- napor koji zahteva da se račisti sa starom, neefikasnom praksom, nakon čega sledi primena nove prakse koja daje uspeh,
- smenjivanje manjih poboljšanja i perioda bez poboljšanja (situacija slična učenju sviranja klavira ili igranja tenisa) i
- kombinacija prethodnih slučajeva.

*U obavljanju istraživanja i razvoja, inkrementalna poboljšavanja su najčešći način dostizanja prodora, koji u stvari predstavlja vrhunac inkrementalnih poboljšanja. Inkrementalna poboljšavanja su u istraživanju i razvoju, daleko od nesklada sa prodorima - naučnici i inženjeri su među retkima koji su voljni da se žrtvuju mesecima i godinama da bi stigli do svojih prodora, pa i u TQM-u*

### 5.3.4 Reinženjering kao skokovito poboljšanje totalno procesno organizovanog preduzeća

Preduzeća koja su uspešno primenila neku formu radikalne promene svojih poslovnih procesa ostvarila su izvesne značajne rezultate. Značajne uštede u vremenu i troškovima, poboljšanje kvaliteta i povećanje produktivnosti, vrlo su čest rezultat

uspešnog sprovođenja skokovitih poboljšanja, odnosno reinženjeringa poslovnih procesa. Tako je, na primer, "Harley Davidson" skratio vreme isporuke motocikla sa 360 na manje od 3 dana, "Plains Catton Cooperative" je reinženjeringom svog korisničkog servisa povećao broj transakcija po zaposlenom sa 9000 na 450000 godišnje, a "Toyota" je primenom TQM-a i fleksibilne proizvodnje višestruko povećala povraćaj uloženi sredstava.

*Međutim, vrlo mali broj priča o skokovitoj promeni procesa je bilo posebno afirmativno. Mnoga preduzeća su uvidela da se izuzetna poboljšanja poslovnih procesa vrlo često ne odražavaju pozitivno na poslovne performanse. Dugačak je spisak onih koji ne samo da nisu ostvarili prepoznatljiv poslovni uspeh, već su povećali troškove, umnožili birokratiju, izgubili poverenje korisnika i neretko, došli u konflikt sa tendencijama razvoja. Među onima koji su posebno osetili gorčinu opisane situacije, našli su se čak i "Florida Power and Light", "IBM Corp" i "General Motors Corp", dobitnici prestižne "Malcolm Baldrige" nagrade<sup>143</sup>.*

Istraživački projekat kompanije "Motorola" pokazao je da postoji čitav niz kompanija koje isporučuju dobar kvalitet proizvoda i usluga (iskazano proizvođačkim rečnikom sa, recimo 1 do 2 defekta na 1000 komada), kao i da postoje kompanije koje isporučuju istinski izvrstan kvalitet (recimo, 1 do 2 defekta na milion komada). Međutim, između njih ne postoje prelazni oblici. Zaključak projekta je da iskorak sa nekoliko defekata na 1000 komada ka nekoliko defekata na milion komada ne predstavlja postepen napor. Naprotiv, *to je stepenasta funkcija, ali ne nekoliko procesa u preduzeću već celokupnog preduzeća.*

Deming je ovu vrstu promena preduzeća nazivao "transformacija". Način razmišljanja i ponašanja kompanija sa 1 do 2 defekta na milion komada, suštinski je značajno različit od onoga u kompanijama sa 1 do 2 defekta na 1000 komada. Ričard Paskal govori o metamorfozi kompanija na način kako je to prikazano na slici 28<sup>144</sup>.

On kaže: *"Mnoge kompanije će morati sebe da osmisle iznova, pri čemu ovo osmišljavanje ne podrazumeva samo promenu onoga što postoji, već i stvaranje onoga što ne postoji. Leptir ne predstavlja nešto više od gusenice, leptir je sasvim drugo stvaranje. Ponovno osmišljavanje zahteva čitav niz metamorfoza ovog značaja u periodu vremena."*

Napred rečeno treba da nam posluži, prevashodno, kao svojevršno odslikavanje shvatanja različitosti ostvarivanja radikalnog poboljšanja kvaliteta preduzeća posmatrano sa aspekta procesnog organizovanja. Ova se razlika oslikava u razlici između koncepata "stalnih" i "neprekidnih" poboljšanja, što se mora razumeti da bi se razumelo ostvarivanje "prodora" u uslovima svih oblika procesnog organizovanja preduzeća. Ovo je posledica toga što potreba za ostvarivanjem "izazovnih" ciljeva tera preduzeća na ostvarivanje odgovarajućeg skokovitog bazičnog organizacionog poboljšanja, kako u uslovima kad postoji totalna procesna organizovanost, tako i u uslovima kad totalna procesna organizovanost ne postoji. *Po našem mišljenju, ovakav stav egzistira zbog toga što značajna bazična organizaciona poboljšanja preduzeća*

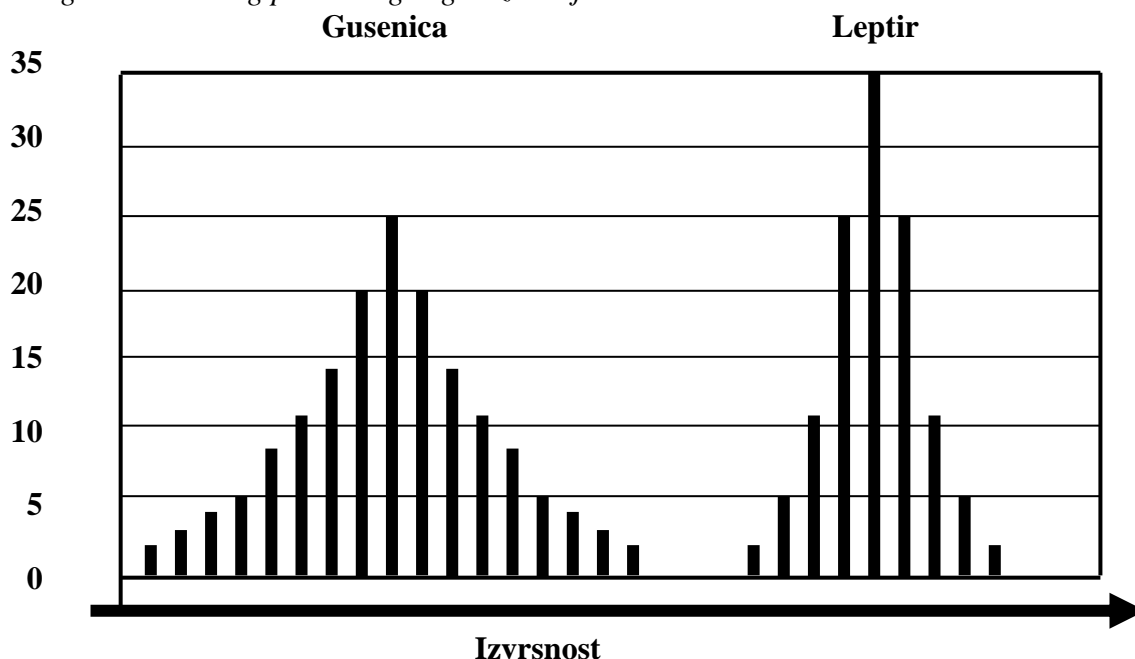
---

<sup>143</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 430

<sup>144</sup> Filipović J., Đurić M.: Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009, str. 390, str. 433



nemaju istu formu i nisu podjednako ostvarljiva u situacijama kad preduzeće poseduje totalnu procesnu sredenost, kad poseduje selektivnu procesnu sredenost ili pak ako procesnu sredenost uopšte ne poseduje. U prvom slučaju izazovno poboljšanje preduzeća treba da bude ostvareno kroz reinženjering preduzeća, u drugom slučaju kroz reinženjering poslovnih procesa, a u trećem slučaju kroz inženjering preduzeća ili inženjering poslovnih procesa, u zavisnosti od toga da li je celishodno realizovanje totalnog ili selektivnog procesnog organizovanja.



Slika 28. Transformacija iz jednog oblika u drugi bez međufaza i međuoblika

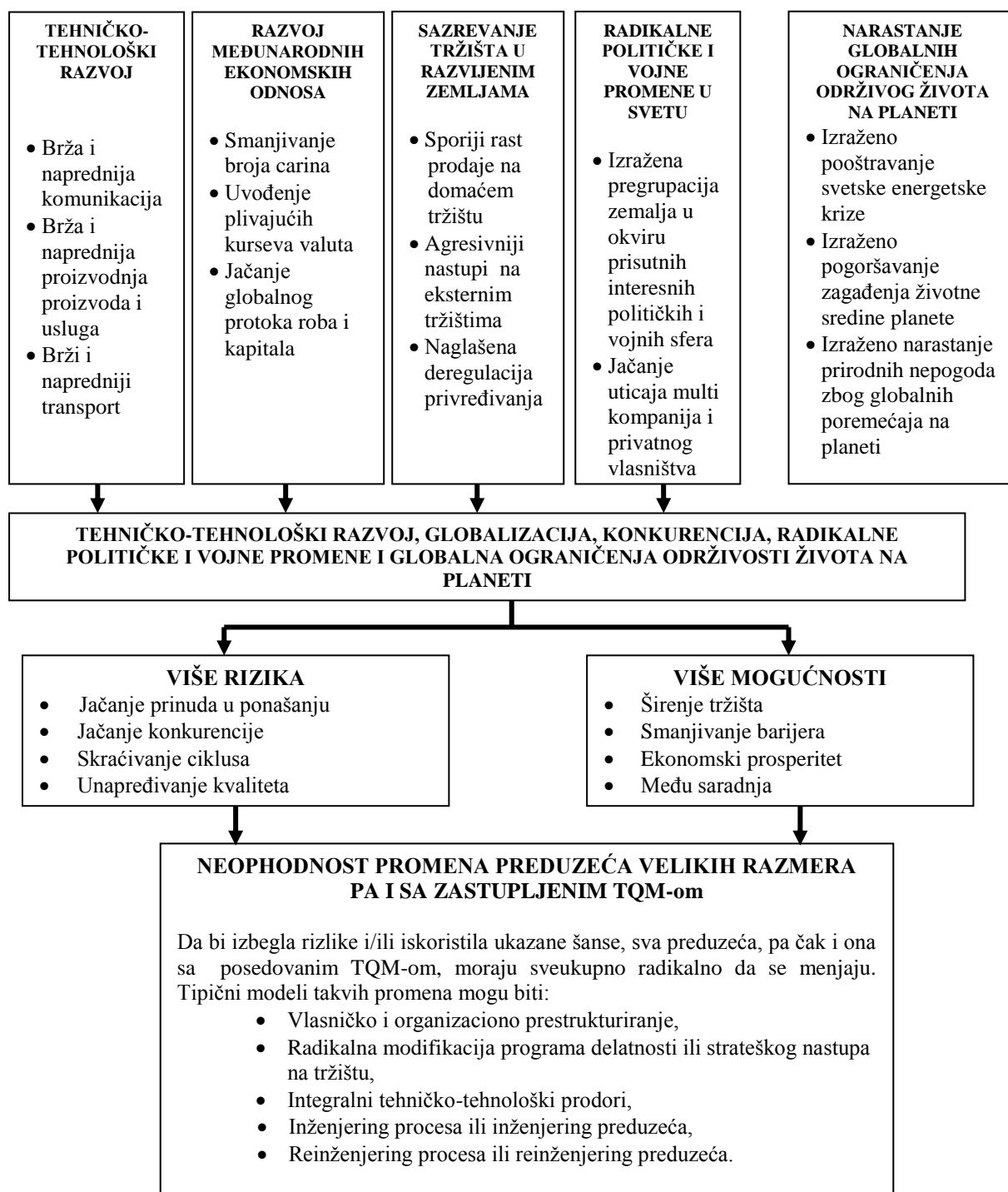
Preduzeća su danas često primorana da se odlučuju na ostvarivanje sveukupnih dramatičnih poboljšanja, ne samo da bi se nadmetala i išla napred, već i da bi se spašavala ili izbegavala pojavu krize. To spašavanje od nastale krize, ili izbegavanje upadanja u krizu, treba da bude preduzimano bez obzira da li je ona posledica, iz ovog ili onog razloga, učinjenih grešaka u proteklom periodu poslovanja, ili pak, zbog nagle pojave radikalnih promena u užem i širem okruženju.

Kako se vidi sa slike 29, koja predstavlja našu nadgradnju prikaza Dž. Kotera<sup>145</sup>, globalizacija privređivanja pokreće vrlo teško predvidiv, sveobuhvatan i snažan splet sila povezanih sa: tehničko-tehnološkim promenama, međunarodnom ekonomskom integracijom, sazrevanjem nacionalnih tržišta u razvijenim zemljama, radikalnim političkim i ekonomskim previranjima u svetu. Zbog svega toga, kao i zbog narastanja globalnih ograničenja održivosti života na planeti, mnoge nacionalne privrede, a sa njima i preduzeća, moraju iznenadno sveukupno radikalno da se menjaju.

Ovakve promene su neizbežne i vrlo izoštrene, pogotovu u tranzitnim i nerazvijenim privredama, čiji je uticaj na globalne svetske trendove i tokove relativno mali, pa zbog toga i visoko zavistan. U takvim privredama, spremnost preduzeća za ostvarivanje promena, pa i radikalnih, mora da bude posebno izražena i poduprta čvrstom

<sup>145</sup> Koter P. DŽ.: Vođenje promene, Želind, Beograd, 199, str. 31

upornošću, jer će im u suprotnom opstanak, postojanje, a pogotovu rast i razvoj, biti takoreći nemogući.



Slika 29. Tehničko-tehnološke, ekonomsko-tržišne, vojno-političke i globalne-ograničavajuće sile koje podstiču transformacije preduzeća, pa i sa zastupljenim ili TQM-om u razvoju

. Prema tome, s obzirom na prisutna istraživačka saznanja tokom zadnje tri protekle decenije, može se sa sigurnošću zaključiti, da su mnoga preduzeća u svetu ( pogotovu u nerazvijenim, a posebno u tranzitnim privredama) iz razloga što se nisu mogla menjati, a posebno radikalno, ostajala tu gde su, sa malim šansama da će dugoročno opstati a pogotovu ostvarivati zadovoljavajuću konkurentnost. Na drugoj strani, neka preduzeća su otkrila kako da im prestrukturiranje, akvizicije, strateške promene, procesno organizovanje i reinženjering poslovnih procesa donesu bitan napredak u poslovanju. Svodila su na minimum greške u postupku sprovođenja takvih promena. Kroz ovakvo ponašanje spašavala su se od mogućih bankrota ili su sa osrednjih poslovnih pozicija, dospevala na prestižnije pozicije u svojoj delatnosti ili su otišla daleko ispred svojih rivala

*Međutim, u današnjim, pogotovu u nastupajućim uslovima poslovanja, po našem mišljenju, sve će više preduzeća imati potrebu za obavljanjem svojih sveobuhvatnih odnosno totalnih reinženjeringa, o čemu će posebno biti reči u narednoj obradi ovog poglavlja rada.*

## **5.4 Obavljanje reinženjeringa preduzeća**

### **5.4.1 Identifikovanje potrebe obavljanja reinženjeringa preduzeća**

Reinženjeringu preduzeća (RP-u), kao neophodnoj potrebi za sveukupnom radikalnom promenom njegove postojeće procesno orjentisane organizacione postavke, po našem već napred u više navrata isticanom mišljenju, mogu da prethode tri sledeće praktične situacije:

- preduzeće je u poslovnoj krizi i pored toga što se bavi ostvarivanjem TQM-a,
- preduzeću prethodi poslovna kriza ili potreba za ekspanzijom, a nalazi se u toku uspešnog realizovanja TQM-a, i
- preduzeću prethodi kriza ili potreba za ekspanzijom, a već poseduje uspešno realizovan TQM.

Kad se preduzeće suoči sa nekom od napred navedenih situacija, onda bi bilo normalno da na odgovarajući način reaguje.

U slučaju kada se **preduzeće nalazi u poslovnoj krizi, a radi na ostvarivanju TQM-a**, njegova reakcija treba da bude usmerena na utvrđivanje razloga zašto je to tako. Prva i osnovna pretpostavka je, da je preduzeće ušlo u svoje procesno sređivanje sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, a da prethodno nije izvršilo odgovarajuću proveru kvaliteta tada svoje prisutne marketinške orjentacije. Ono je tada sigurno ušlo u svoje unutrašnje procesno sređivanje sa ciljem da što pre realizuje QMS, primenjujući tada opštevažeći selekcionistički pristup. Upravo tako postupajući, preduzeće je ostvarilo izvesnu formalnu procesnu sređenost po standardima ISO 9000, a da u suštini nije postiglo značajnije poboljšanje kvaliteta poslovanja. Čak na protiv, zbog pooštavanja dejstava negativnih spoljnih uticaja, ono je dospelo u prateću poslovnu krizu, za koju sada treba da nađe način kako da je prevaziđe. Prva reakcija u tom pravcu je da se odmah obavi test za proveru kvaliteta postojećeg marketinškog ponašanja preduzeća. Tek nakon toga treba da se razmisli šta dalje treba činiti.

Odnosno testiranje bi preduzeće trebalo da obavi na način kako je to opisano u prethodnom poglavlju ovog rada. Ako odgovor iz njegovog obavljanja bude potvrđan, odnosno, ako je dobijeni odgovor takav da preduzeće trenutno poseduje nezadovoljavajuću marketinšku orijentaciju u poslovanju, onda bi ono odmah trebalo da se suoči sa potrebom obavljanja svog reinženjeringa. Međutim, u suprotnom preduzeće treba da obavi jednu novu sveobuhvatniju analizu, radi utvrđivanja prisustva nekih drugih uzroka svog lošeg poslovanja. U tom bi slučaju, *po našem mišljenju*, najprikladnije bilo obaviti konkretnu **SWOT** analizu.

SWOT je akronim za **Strengths** (snage), **Weaknesses** (slabosti), **Opportunities** (šanse) i **Threats** (opasnosti), od kojih snage i slabosti spadaju u interne (unutrašnje) slabosti, a šanse i opasnosti u eksterne ( spoljašnje faktore).

Analiziranje internih (unutrašnjih) faktora je pitanje analize stanja u kome se preduzeće nalazi. Tu se radi o činjenicama koje već postoje. Analiziranje eksternih (spoljašnjih) faktora je pitanje analize šansi koje se pružaju preduzeću i opasnosti za njegove buduće rezultate. Oni postoje samo na vidiku i teži su za procenjivanje i merenje. Proističu iz pojava kao što su: promene u tehnologiji, demografiji, državnoj politici i slično <sup>146</sup>. U *prilogu broj 6* je dat jedan sažeti opis sadržaja načina primene SWOT analize.

Kao tehnika, SWOT analiza je mnogo više hvaljena nego kritikovana. Jedna od najvažnijih kritika jeste da se ona, na kraju, uvek oslanja na subjektivnu ocenu. "Objektivne mere svih sastojaka u ravnoteži", kažu kritičari ove tehnike, "jednostavno ne postoje." Sa druge strane, dobri poznavaoци ove tehnike govore da to nije važno, jer je "proces vršenja analize važniji i više otkriva od rezultata same analize" <sup>147</sup>.

Osim u napred navedenoj situaciji, SWOT analiza bi, bezrezervno, trebalo da bude obavljena i u slučaju identifikovanja kvaliteta ponašanja i poslovanja i u ostala dva slučaja potencijalnih kandidata za ostvarivanje reinženjeringa preduzeća. Naravno, u ovakvim slučajevima potreba za obavljanjem SWOT analize je jedno redovno periodično angažovanje vođstva preduzeća, i to najčešće u razmacima od tri do pet godina. Posle obavljanja takvog poduhvata, vođstvo preduzeća treba da pokrene realizaciju odgovarajućih interventnih mera. Ako rezultati analize nisu posebno upozoravajući u preduzeću treba da se sprovede odgovarajuće adaptivno prilagođavanje nastupajućoj identifikovanoj situaciji. Međutim, ako rezultat sprovedene analize ima ozbiljniji, upozoravajući karakter, onda bi bilo neophodno da vođstvo odmah počne da razmišlja o ostvarivanju reinženjeringa preduzeća.

Prvi korak u pravcu aktiviranja obavljanja reinženjeringa preduzeća, kao njegovog radikalno novog inženjeringa, po bilo kom napred navedenom osnovu, je obavljanje pripreme kolektiva da se suoči za realizovanjem takve ideje, a to je vrlo specifično angažovanje. U narednom izlaganju videćemo o čemu je reč.

---

<sup>146</sup> **Luburić R.:** Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 134

<sup>147</sup> **Luburić R.:** Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 143

#### **5.4.2 Samozadovoljstvo ili strah od produbljivanja neizvesnosti ili razočaranja u preduzeći poduhvat kao ograničavajući faktori za obavljanje reinženjeringa preduzeća**

Kad vođstvo preduzeća koje poseduje totalno procesno organizovanje, sa odgovarajuće uspešno realizovanim TQM-om ili je na putu da ga realizuje, posle sprovedene konkretne situacione analize (testiranje prisutnog kvaliteta marketinškog ponašanja ili sprovođenje SWOT analize), zaključi da preduzeće mora što pre da ostvari odgovarajuću radikalnu promenu u odnosu na postojeće organizaciono stanje, da bi se spasilo od krize koja ga je već zahvatila, ili da bi izbeglo krizu koja mu preti, onda ono prethodno mora da se pozabavi potrebom eliminacije objektivno prisutnog, a vrlo naglašenog:

- a) samozadovoljstva sa ostvarenim TQM-om, ili
- b) straha od neostvarivanja TQM-a, ili
- c) razočaranja zbog nastale ili nastajuće krize ili novog razvojnog izazova i pored toga što se radi na ostvarivanju TQM-a.

U izlaganju koje sledi upoznaćemo sadržaje ovih propratnih fenomena, kao posebnih problema za preduzeće, koji treba da budu odgovarajuće prevaziđeni ako se želi obavljanje njegovog konkretnog reinženjeringa.

##### **a) Samozadovoljstvo u kolektivu sa posedovanim TQM-om**

Prisustvo izraženog samozadovoljstva u preduzećima sa uspešno ostvarenim TQM-om, je normalna propratna pojava, iz razloga što su u proteklom vremenu imala stalno poboljšanje svog poslovanju. U takvoj situaciji se kod članova kolektiva profesionalno utemeljio stav u smislu: "Ovo kako radimo i živimo je sasvim dobro i ne treba posebno da se menja". Za operativno i taktičko rukovodstvo preduzeća ovakvo izraženo raspoloženje zaposlenih znači: "pa ako je ovo što se čini u preduzeću zaposlenima sasvim dobro, onda tako treba i dalje da ostane". Time se jasno potvrđuje da u preduzeću postoji naglašeno samozadovoljstvo prisutnom situacijom i da će biti velikog otpora ako bude trebalo nešto radikalno da se menja.

Na slici 30 data je jedna sveopšta grafička interpretacija sadržaja karakteristika prisutnog samozadovoljstva u preduzeću sa uspešnom primenom TQM-a. Iz prikaza, koji je nastao našim odgovarajućim prilagođavanjem prikaza Dž. Kotera<sup>148</sup> sada važećim činjenicama se vidi da se prisustvo takvog samozadovoljstva manifestuje kroz devet karakteristika.

**Prva** je, da se u preduzeću jasno ne oseća pojava krize. U preduzeću ne postoji osećaj prisustva finansijskih problema. Nije prisutna pojava nedostatka posla. Ne postoji nagoveštaj pada vrednosti akcija na berzi. Možda postoji nagoveštaj ugrožavanja prisustva preduzeća na tržištu, ali se o tome u njemu zvanično ništa ne oseća.

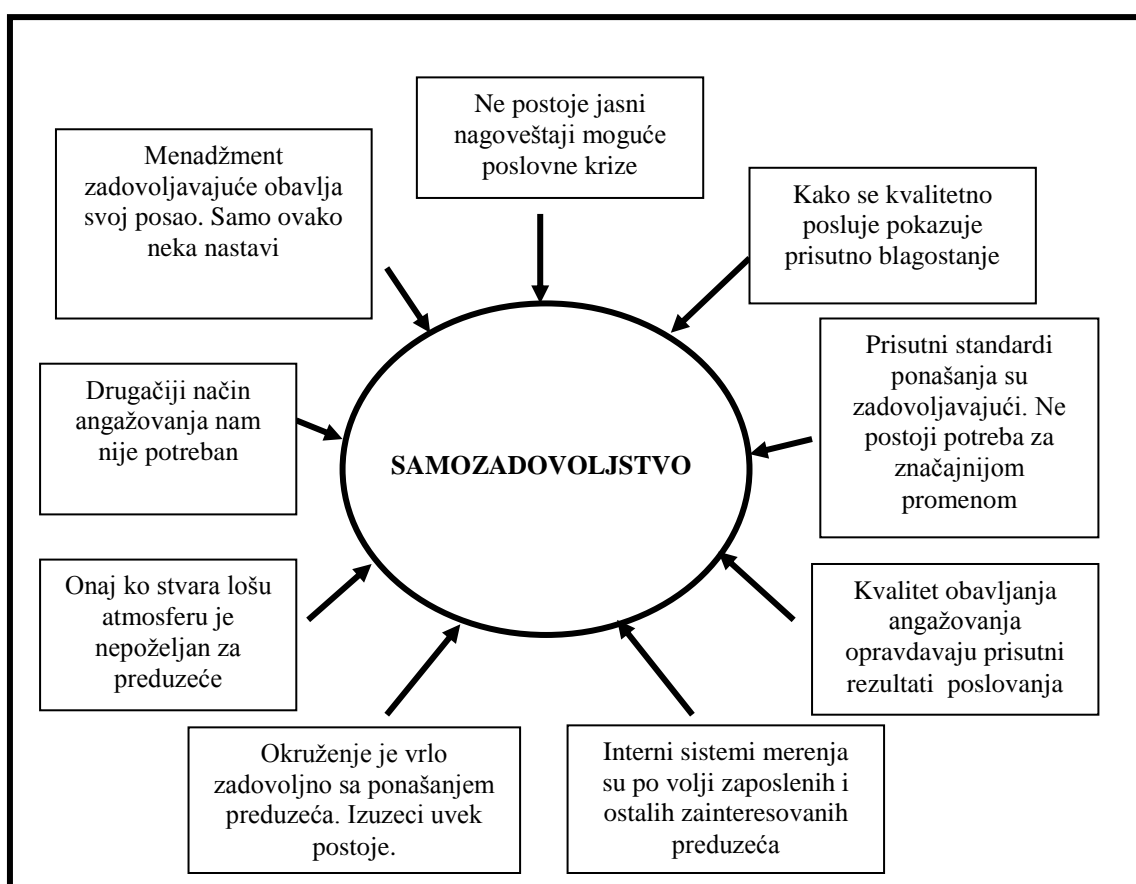
**Kao drugo**, u preduzeću se prisustvo zadovoljstva vidi na svakom koraku. Razni poslovni sastanci se održavaju u bogato uređenim prostorijama, sa nameštajem koji pleni estetskim izgledom i sa video i drugim tehničkim pomagalicama, koja su

---

<sup>148</sup> Koter P. DŽ.: Vođenje promene, Želind, Beograd, 199, str. 54

ekskluzivnog karaktera. Na zidovima je bogata dekoracija, tepisi su od čiste vune i puni bogate vizuelne prefinjenosti. U istom stilu su uređene i kancelarije rukovodstva, a i ceo ostali poslovni prostor odiše sa visokim nivoom uređenosti. Zaposleni su zadovoljni, jer im je radni prostor prikladno uređen, radna sredstva su u dobrom stanju, životna zaštićenost besprekorna, a materijalna satisfakcija za obavljano radno angažovanje pristojna. Od okoline se oseća poštovanje i uvažavanje, a sredstva javnog informisanja preduzeće tretiraju sa respektom.

**Treće**, svi u preduzeću ističu kvalitet svog ponašanja, hvale pravila po kojima se ponašaju, i sa ponosom ističu rezultate rada koje ostvaruju. Njih posebno ne interesuje šta je sa preduzećem bilo nekad i šta će biti u budućnosti, već kako im je sada a pošto im je dobro, onda tako treba i dalje da ostane. Takođe, njih posebno ne interesuje šta drugi rade, kako se trenutno osećaju i šta planiraju da rade u narednom periodu. To nije njihova posebna briga i o tome ne treba mnogo da razmišljaju.



Slika 30. Prikaz odlika prisutnog samozadovoljstva u preduzeću sa uspešno realizovanim TQM-om

**Četvrto**, unutar preduzeća svako radi svoj posao i trudi se da ga što bolje uradi, nema nepotrebnih zameranja i nema straha od prozivanja zbog neodgovornosti, jer je sve u skladu sa definisanim. U preduzeću vlada zdrava atmosfera i tako treba da ostane. Neka se menja onaj kome nije dobro. Nama je ovako dobro. Ako nešto treba bolje da radimo, ima ko da nam kaže šta je to i kako to treba da bude, a mi ćemo to otpoštovati i neće biti



problema. Svi znaju da svako u preduzeću radi svoj posao kako se to od njega traži, a koliko je to dobro potvrđuju prisutni rezultati poslovanja.

**Peto**, sistemi planiranja i kontrole kvalitetno funkcionišu, jer je ostvarivanje poslovnih rezultata na zadovoljavajućem nivou. Posebno bolje nije potrebno. Posla ima, reklamacija nema, prihodi se zadovoljavajuće ostvaruju, a troškovi su u granicama poželjnog. Nije potrebno značajno bolje.

**Šesto**, oni koji pokušavaju da nas kritikuju nisu objektivni, jer za to nemaju prave argumente. Kako to da nismo dobri kada nam je poslovanje uzorno? Očigledno je da su zlonamerni ili su ljubomorni na naše dobro stanje. Bolje im je da gledaju svoja posla.

**Sedmo**, energičnost i takmičarski duh u preduzeću su nam nepotrebni jer narušavaju stabilnost uspostavljenog ritma angažovanja. Nama odgovara stalno poboljšanje, a ne sveopšta nasilna promena, jer je ona mnogo rizična. Bolji je vrabac u ruci, nego golub na grani.

**Osmo**, ne želimo da nam niko narušava postignuto samozadovoljstvo. Ono nam svima odgovara i ne dozvoljavamo da nam ga niko narušava. Tuđa mišljenja nam nisu potrebna, jer i mi ne želimo druge da savetujemo. Svako nek gleda svoja posla.

**Deveto**, svi mi smo sastavni deo jednog uigranog tima koji uspešno obavlja svoje zadatke. Zbog toga nam ne odgovara niko ko želi da nam posebno otvara oči, jer ih svi mi držimo dovoljno otvorene. Ne podnosimo one koji nam govore kako treba radikalno drugačije da radimo kad je ovo kako radimo sasvim zadovoljavajuće. Valjda smo toliko pametni, a i rezultati poslovanja to potvrđuju, da možemo da zaključimo šta je za nas dobro, a šta ne.

Očigledno je da se ovakav sveukupni stav preduzeća temelji na ostvarivanim poslovnim uspesima preduzeća sa uspostavljenim TQM-om. Takvi poslovni uspesi su se ugradili u raspoložive resurse, zadovoljstvo zaposlenih, ubeđenja menadžmenta i zadovoljstvo ostalih zainteresovanih za preduzeće, tako da se o pojavi moguće negativnosti za njega, u bliskoj budućnost, uopšte ne razmišlja. Postupno stvaranje prenatrženog ega, i pojave arogantnosti u kulturi ponašanja preduzeća, čine da mu opšta svest o ispravnom ponašanju i potrebi stalne budnosti padne na nezadovoljavajući nivo, čak i kod onih kojima je jedan od prevashodnih zadataka da to ne dozvole. Oni, to jest menadžeri, kao da su potpuno zaboravili na vrlo važno pravilo za njihov delokrug rada, a pogotovu u današnjim uslovima privređivanja, a to je "da nikad ne dozvole da se u preduzeću u bilo kakvim organizacionim formama, a pogotovu u uslovima ostvarenog TQM-a, razviju sile koje će sputavati potrebu za njegovim sveopštim radikalnim promenama, ako se za njih ukaže objektivna neophodnost".

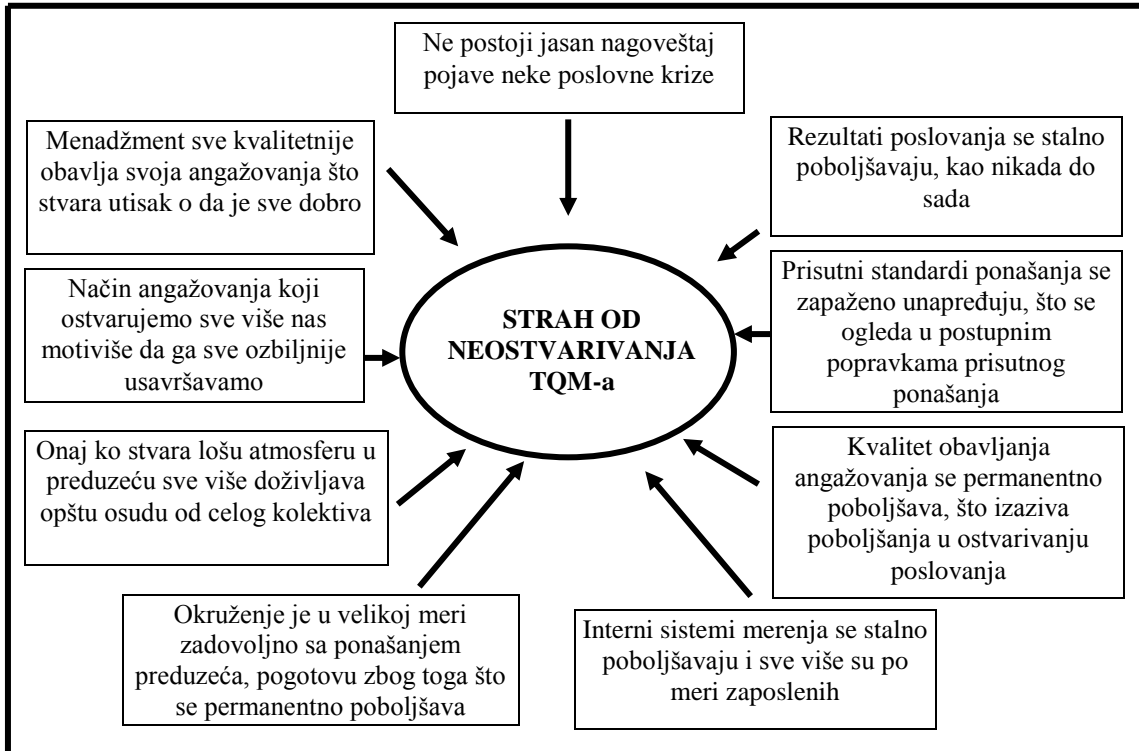
U izvesnom smislu, na pojavu zamagljivanja važnosti istaknutog pravila utiču i dva razloga. **Prvi je**, da preduzeća sa uspešnim TQM-om u svom ponašanju imaju proces stalnog poboljšanja poslovnih procesa. Ovo je karakteristično za japanska preduzeća, koja, kako smo već napred videli, zbog toga imaju povoljnija poslovanja u odnosu na američka, koja svoje zaostatke u razvoju uglavnom peglaju izvođenjem skokovitih, odnosno radikalnih promena. Međutim, takve promene su dosta bolne (veliko investiciono angažovanje, imaju veliki rizik za uspešno sprovođenje). Zato se o obavljanju sveukupnog reinženjeringa preduzeća takoreći uopšte ne razmišlja.

**Drugi** razlog se odnosi na činjenicu da u nauci, pa i praksi o totalnom procesnom organizovanju preduzeća kao njihovom reinženjeringu u sadašnjem trenutku, još uvek ne postoji jedna sveobuhvatna, jednoznačna i operativno precizno razrađena metodologija, što samo po sebi stvara strah, pa i pojavu opšte odbojnosti prema potrebi za njegovim obavljanjem.

Međutim, sve ovo ne bi smelo da bude kočnica za ostvarivanje promene. Iz tog razloga, vođstvo preduzeća, pre donošenja odluke o ulasku u obavljanje neophodnog reinženjeringa, treba da učini odgovarajući napor da eliminiše ove manjkavosti.

### b) Strah od stvaranja mogućnosti neostvarivanja TQM-a

Ostvarivanje TQM-a u bilo kom preduzeću, a pogotovu u nerazvijenim privredama je mukotrpan i neizvestan posao, posebno ako se u takav posao ulazi sa neadekvatnim pristupom i bez adekvatne pripreme. U takvim slučajevima se prateći problemi posebno usložnjavaju i raste želja da se promene sprovedu. Iz tog razloga, u kolektivu sa napredovanjem u realizaciji projekta, narasta sindrom stalnog uvećanja zadovoljstva, koji sam po sebi počinje da stvara želju da se tok angažovanja još ubrza kako bi se što pre dostigli konačni razvojni rezultati. Na drugoj strani, kolektiv počinje da zahvata strah od mogućnosti neostvarivanja potpunog uspeha zbog dugog trajanja. Pojava tog straha je objektivna stvarnost, i na njega se mora ozbiljno obratiti pažnja, ako je neophodno preduzimanje radikalne transformacije preduzeća radi predupređivanja velike krize koja nagoveštava dolazak. Na slici 31. dat je grafički prikaz karakteristika koje određuju takvo stanje u odnosnom preduzeću.



Slika 31. Prikaz oblika prisutnog straha u preduzeću od mogućnosti da se započeto realizovanje TQM-a ne ostvari sa uspehom

**Prva** karakteristika kaže da u preduzeću ne postoji jasno vidljivo nadolaženje krizne situacije i da zbog toga preduzeće i dalje treba da nastavi preduzeta angažovanja na ostvarivanju TQM-a. U preduzeću se ne oseća potreba za radikalnim promenama da bi se predupredio nastanak nekog velikog nadolazećeg kriznog stanja.

**Druga** karakteristika govori da je sa procesom ostvarivanja TQM-a nastupio period napredovanja u poslovanju preduzeća, što se primetno oseća u celom kolektivu. To hrabri kolektiv da poveća nastojanja da što pre dostigne punu ostvarenost TQM-a.

**Treća** karakteristika se odnosi na prisustvo saznanja da preduzeće treba da nastavi sa razvojem modela svog ponašanja, jer se time vidno doprinosi ostvarivanju sveukupnog napretka u njegovom poslovanju. U ostvarivanju takvog razvoja neophodno je da još aktivnije učestvuju svi članovi kolektiva, jer time svi direktno doprinose ostvarivanju svoje zajedničke dobrobiti.

**Četvrta** karakteristika ističe zapažanje da se sa ostvarivanjem TQM-a vidno ostvaruje napredak u kvalitetu obavljanja sveukupnog angažovanja preduzeća, što se jasno izražava kvalitetom postavljanja i ostvarivanja ciljeva i zadataka poslovanja.

U okviru **pete** karakteristike se ističe da se stalnim poboljšavanjem kvaliteta sistema merenja performansi preduzeća doprinosi porastu opšteg zadovoljstva svih članova njegovog kolektiva. Članovi kolektiva osećaju svoje preduzeće kao svoju zajedničku svojinu, koju svojim kvalitetnim zajedničkim trudom poboljšavaju i čine sve uspešnijom.

**Šesta karakteristika** iskazuje da se okruženje preduzeća odnosi prema njemu pohvalno i sa punim uvažavanjem i da se to osećanje permanentno poboljšava što imponuje svakom članu kolektiva. Članovi kolektiva se zbog toga osećaju odvažno i ponosno.

U okviru **sedme karakteristike** se odslikava činjenica da je kolektiv postao sve samokritičniji prema ponašanjima pojedinaca u odnosu na kolektiv i da je vrlo netorelantan prema negativnim istupima pojedinaca. Svaki pojedinac koji na bilo koji način ugrožava zdravu i sve konstruktivniju atmosferu u kolektivu, vrlo energično se osuđuje za takvo svoje ponašanje. Kolektiv ne trpi i ne želi da trpi pojedinačne ispade i provokacije, a pogotovo dobronamerne sugestije o potreni sprođenja radikalne promene.

**Osma karakteristika** se ogleda u prisustvu jednog konstruktivnog odnosa prema obavljanju svih angažovanja u preduzeću. Svaki pojedinac se sve više trudi, ne samo da svoja angažovanja obavlja što je moguće kvalitetnije, već i da razmišlja kako činjena angažovanja mogu da se unaprede. On u kolektivu nije samo mehanički prisutan već se kreativno ponaša-više nije uposleni član kolektiva, već njegov kreativni pripadnik.

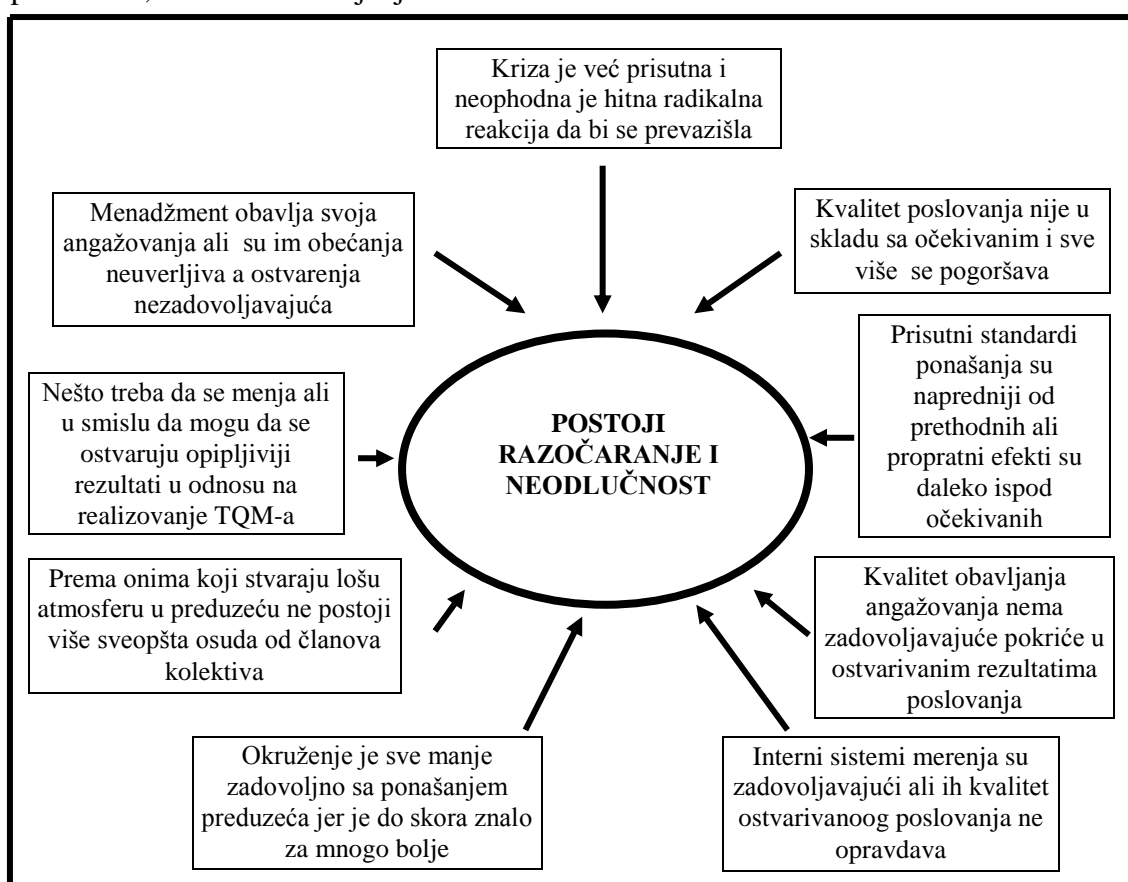
I na kraju, u okviru **devete karakteristike** ispoljava se saznanje da menadžment preduzeća u punoj meri opravdava svoju ulogu. Menadžment nije preterano naredbodavno orjentisan, već je u sebe ugradio poželjno lidersko ponašanje. Za menadžment su zaposleni mnogo više saradnici nego poslušnici.

Pažljivom analizom navedenih karakteristika, može se zaključiti da je nastojanje preduzeća da ostvari TQM dostiglo takvo stanje da su se svi u njemu predali toj

obavezi, i da će svaka pojava nastojanja da se takvo angažovanje, na neki način, obustavi i radikalno preusmeri u kolektivu, proizvesti veliki strah za dalju sudbinu preduzeća. Kolektiv će se naći u strahu šta će biti sa njim, ako ovako vidno poboljšanje svog ponašanja treba da obustavi i da se bavi nekom novom ishitrenom avanturom.

### c) Razočarenje u ostvarivanje TQM-a i strah od preduzimanja novog radikalnog poduhvata radi prevazilaženja prisutne poslovne krize

Kada preduzeće uđe u realizaciju procesnog organizovanja sa ciljem ostvarivanja TQM-a, onda ono očekuje da mu se, sa napredovanjem u tome, ostvaruje postupno poboljšanje kvaliteta poslovanja. Međutim, ako se to ne ostvaruje ili još gore, ako preduzeće počinje da zahvata sve veća poslovna kriza, pojavljuje se razočarenje, pa i destruktivno delovanje na realizaciju preduzetog nastojanja. Takvo stanje će se još više pogoršati ako se bude pokrenula inicijativa za ostvarivanjem novog, još radikalnijeg poduhvata, a sa istim nastojanjem.



Slika 32. Prikaz odlika prisutnog nepoverenja i neodlučnosti odnosno zabrinutosti u preduzeću koje je u toku razvoja TQM-a već upalo u prisutnu poslovnu krizu iz koje sada treba da izađe sa realizovanjem njegovog reinženjeringa

Na slici 32 dat je, prema analogiji iz prethodna dva slučaja, jedan model opšteg sadržaja karakteristika propratnog stanja prisutne neodlučnosti i razočaranja u kolektivu preduzeća koje se nalazi u procesnom sređivanju sa željom da ostvari TQM, a koje je već upalo u krizu iz koje treba da se spašava novim poduhvatom radikalnijeg sadržaja.

Taj prikaz ima sličan izgled kao i model prisustva straha u preduzeću koje nastoji da ostvari TQM i ima uspeha u tome, ali mu je operativan sadržaj značajno različit.

**Prva** iskazana **karakteristika** se manifestuje u tome da se preduzeće već nalazi u poslovnoj krizi. Kolektiv i dalje radi na ostvarivanju TQM-a, ali je entuzijazam oslabio ili skoro da ga nema. Groznica se najavljuje ili je već prisutna.

**Druga karakteristika** iskazuje da je kvalitet poslovanja nezadovoljavajuć ili se ubrzano pogoršava i pored napora koji ulažu da se to ne dešava. Kolektiv je zbunjen, jer je ušao u procesno organizovanje, verifikovao svoj QMS i otpočeo ostvarivanje TQM-a, ali prava sastifakcija za to ne postoji. Nameće se pitanje: *šta to nije u redu?*

**Treća karakteristika** izražava činjenicu da je postavljanje standarda ponašanja u skladu sa normama ISO 9000 i kao takvi primetno su bolji od prethodno postojećih, ali je od toga mala korist, jer su efekti nezadovoljavajući. Mnogo se truda uložilo da se prisutni standardi ustanove, a pravog opipljivog opravdanja za to nema.

**Četvrta karakteristika** se ogleda u tome da je sadržaj angažovanja u preduzeću u skladu sa postavljenim normativima poslovanja koji su verifikovani i od strane merodavnog sertifikacionog organa QMS-a, ali je to izgleda velika zabluda. Radilo se samo radi zadovoljenja propisanih normi i zahteva, a ne radi postizanja suštinskih koristi.

**Peta karakteristika** daje sliku koja pokazuje: da sve što se planira ima zadovoljavajući kvalitet realizacije, ali adekvatnog posla i kvaliteta njegove realizacije nema; cene proizvoda nisu konkurentne na tržištu; tržište više ne traži proizvode preduzeća onoliko i onako kako ih je do pre nekog vremena tražilo i pored toga što im je kvalitet tehnički sasvim zadovoljavajući; u proizvodnji se ne pravi škart, ali su troškovi koji se ostvaruju previsoki da bi prodaja proizvoda bila po konkurentnim cenama. Sistemi merenja su očigledno bolji u odnosu na prethodna vremena, ali se sa njihovom primenom ne ostvaruju željeni efekti.

**Šesta karakteristika** pokazuje da okruženje postaje sve nepoverljivije, nestrpljivije, pa čak postaje i drsko prema preduzeću. Okruženje je počelo da posmatra preduzeće sa ironijom i da mu okreće leđa iako preduzeće prema okruženju nije promenilo stav. Redovno ispunjava sve obaveze koje je na sebe preuzelo preduzeće ili koje se od njega traže. Zar je moguće da je okruženje počelo da tera neki inat prema preduzeću?

**Sedma karakteristika** ispoljava prisustvo sve vidnije tolerancije za one koji su počeli da iskazuju nezadovoljstvo i netolerantnost prema preduzetim nastojanjima po pitanju ostvarivanja TQM-a u preduzeću. Izgleda kao da se kolektiv nalazi pred sopstvenim preispitivanjem: *da li je potrebno realizovati ono što se nastoji ostvariti?*

**Osma karakteristika** sve više pokazuje da kolektiv oseća potrebu da nešto treba da se popravlja, ali ne preko realizovanja TQM-a, jer su rezultati takvog nastojanja negativni. Mnogo se truda uložilo, a efekti preduzeća ne da nisu bolji, nego su još gori od poslovnog stanja u kome se, pre pokretanja razvojnog angažovanja, nalazilo.



I na kraju, **deveta karakteristika** ispoljava činjenicu da je menadžment izgubio svaku podršku za svoje angažovanje, jer sve ono što zagovara, doprinosi samo ostvarivanju kontra efekata. Preduzeću je potreban novi menadžment, jer je ovaj postao potpuno nepouzdan. Njemu se više ne sme poklanjati poverenje.

Iz prisustva napred opisanog razloga vođstvo preduzeća sada mora uložiti posebno značajan napor kako bi kolektiv preduzeća bio doveden u poziciju da izbegne potrese i razume potrebu za ostvarivanjem njegovog reinženjeringa. Taj napor je po sadržaju dosta sličan naporu za eliminaciju prisutnog samozadovoljstva od kvalitetnih rezultata ostvarenog TQM-a, ili prisutnog straha za neostvarivanje TQM-a, s obzirom na zadovoljavajući kvalitet ostvarenih međurezultata, samo što je sada on još kompleksniji. Preduzeće se sada nalazi u lošijoj poslovnoj situaciji, a radilo je na realizovanju projekta koji je dostigao određeni nivo, od koga nisu dobijeni željeni rezultati. Sada treba preduzeti novo angažovanje, sa dosta radikalnijom unutrašnjom strukturom, a radi prevazilažanja prisutne poslovne krize. Zato kolektiv mora sveukupno dobro da se pripremi, jer će zbog neprihvatanja neophodnog sveukupnog reinženjeringa sigurno vrlo brzo imati još gore poslovanje, a možda i propadanje.

#### **5.4.3 Postupak eliminacije prisutnog samozadovoljstva, odnosno straha, odnosno razočaranja u preduzeću u kome je ostvaren ili se ostvaruje TQM bez prisustva ili sa prisustvom krize**

Da bi se pokrenuo proces obavljanja reinženjeringa nekog preduzeća, neophodno je da se prethodno odnosno preduzeće pripremi za prihvatanje takvog čina. Pri tome, postupak obavljanja konkretne pripreme zavisi, pre svega, od toga u kom se psihološkom statusnom stanju preduzeće nalazi. U prethodnom izlaganju već je nešto rečeno o kakvim psihološkim stanjima je reč, a sada ćemo nešto više reći o tome šta treba konkretno uraditi da bi se uspostavljena stanja odgovarajuće predupredila, odnosno savladala.

##### **a) Postupak eliminacije prisutnog samozadovoljstva u preduzeću sa ostvarenim TQM-om**

Eliminacija prisutnog samozadovoljstva u preduzeću, kao ograničavajućeg faktora za pokretanje realizacije njegove neophodne radikalne promene, odnosno reinženjeringa (RP), u osnovi podrazumeva, buđenje shvatanja u preduzeću o potrebi njegovog ostvarivanja. Da bi se to desilo, vođstvo preduzeća treba na odgovarajući način da formuliše predstavu o nastanku moguće krize, a zatim da sa njom postupno upozna kolektiv. Formulirana predstava treba da se temelji na rezultatima obavljene situacione analize, o čijem sadržaju smo prethodno govorili, i da bude odgovarajuće formalno iskazana. Neophodno je da bude izrečena ocena o trendu nastupanja krize i šta treba da preduzeti da bi se predupredila. Njen smisao treba da odslikava misao: "Na pomolu je pojava velike krize kojoj možemo da odolimo ili poslovne šanse koju možemo da iskoristimo samo ako blagovremeno preduzmemo konkretne radikalne interventne mere. Ako te mere ne preduzmemo što pre, pretrpećemo teške posledice ili izgubiti šansu za ostvarivanje značajne poslovne koristi."



Normalno je da upoznavanje kolektiva sa formulisanom predstavom o mogućoj pojavi poslovne krize ili propusta, kao potencijalne opasnosti za stvaranje buduće poslovne krize, otpočne prvo, sa upoznavanjem taktičkog, potom i operativnog menadžmenta. Kada se to obavi, potrebno je sa ovim upoznati i sve ostale članove kolektiva.

Upoznavanje *taktičkog rukovodstva* treba da se obavi kroz održavanje nekoliko radnih sastanaka na kojima će se razgovarati o formulisanju interpretaciji moguće pojave krize, i diskutuje o merama koje bi trebalo preduzeti da bi se njeno propratno, negativno dejstvo izbeglo. Osim osnovnog cilja, da bi se taktičko rukovodstvo animiralo na aktivno prihvatanje potrebe obavljanja neophodnog reinženjeringa preduzeća, ovakva rasprava treba vođstvu preduzeća da omogući i sticanje izvesnih dopunskih saznanja koja će mu pomoći pri formulisanju neophodne odluke o obavljanju reinženjeringa, a nešto kasnije, odgovarajuće vizije i misije radikalne promene preduzeća.

*Operativno rukovodstvo* sa formulisanom predstavom o mogućoj krizi treba da bude poznato od strane taktičkog rukovodstva, uz odgovarajuću podršku vođstva preduzeća. Na ovaj način treba da se ostvari, sa jedne strane, potvrda uloge taktičkog rukovodstva u strukturi preduzeća, a na drugoj strani, njegovo sazrevanje za prihvatanje potrebe obavljanja radikalne promene preduzeća. Za operativno rukovodstvu to bi trebalo da bude jasan signal da je neophodno da odgovorno podrži iskazanu inicijativu, jer se radi o potrebi obezbeđivanja uspešne budućnosti preduzeća, odnosno da bilo kakvo samozadovoljstvo u preduzeću ne sme da ima prisustvo. Takođe, za njega to treba da predstavlja svojevrsnu pripremu za aktivno učešće u upoznavanju svojih potčinjenih sa potrebom promene, odnosno reinženjeringom ostvarenog TQM-a.

Pri upoznavanju neposrednih izvršilaca sa potrebom obavljanja radikalne promene preduzeća, radi uspešnog suočavanja sa nastupajućom krizom, treba da učestvuju svi nivoi menadžmenta. Neophodna savetodavna rasprava treba da se obavi na odgovarajućim skupovima, po konkretnim većim organizacionim delovima, npr. sektorima ili proizvodnim jedinicama. Rasprave treba da vode odgovarajući predstavnici taktičkog nivoa rukovođenja, uz aktivno učešće pripadajućeg operativnog rukovodstva, a pod nadzorom predstavnika vođstva preduzeća. Rasprave treba da proteknu u konstruktivnoj atmosferi, i sa tendencijom, argumentovanog anuliranja svakog iskazanog pokušaja opiranja iniciranoj nameri. Ni jedna obavljena rasprava ne sme da se okonča, a da se ne razjasne sve prisutne nedoumice.

*Svo napred predstavljeno angažovanje će biti uspešno obavljeno samo ako se, na kraju, zaključi da je ideja o potrebi reinženjeringa preduzeća postala opšte prihvaćena od celog kolektiva i da je svako prisutno samozadovoljstvo argumentovano potisnuto. Tek kada se ovakvo nastojanje ostvari, vođstvo preduzeća može da uđe u postupak donošenja odluke o pokretanju postupka radikalne promene preduzeća, odnosno njegovog reinženjeringa.*

#### **b) Oslobođanje kolektiva od straha da ne bude okončano započeto uspostavljanje TQM-a ako se uđe u proces reinženjeringa preduzeća**

Eliminacija prisutnog straha da se neće realizovati započeto ostvarivanje TQM-a u preduzeću, čiji se pozitivni efekti zadovoljavajuće osećaju, je značajan problem za vođstvo preduzeća ako zaključi da treba da se uđe u reinženjering, zbog krize koja

preduzeću preći. Jer, kolektiv je zadovoljan što se angažuje na realizaciji TQM-a, s obzirom da su efekti koji se već uzgredno ostvaruju do te mere značajni da se sa nestrpljenjem očekuje konstatacija da je željeno ostvareno. Ako sada iz nekog razloga treba dostignuto napustiti, sa ciljem da se uđe u realizaciju nekog novog radikalnijeg TQM-a, za očekivati je da će kolektiv biti zabrinut, jer je ostalo još malo do ostvarivanja cilja. Ukoliko se željeni cilj ne ostvari sada, pitanje je da li će se više ikad ostvariti. Ukoliko nešto radikalno treba menjati, a opipljivog razloga za to nema ili je nejasno prisutan, ovo posebno dolazi do izražaja.

Vođstvo preduzeća mora da bude svesno pojave navedenog stanja u kolektivu. Zbog toga, ono mora da učini odgovarajući napor kako kolektiv da dovede u poziciju da takvu potrebu objektivno razume, kako bi je u narednim nastojanjima sa uspehom realizovao. U tu svrhu, vođstvo preduzeća mora prethodno, kao i u slučaju pod a.), da obavi formulisanje konstruktivnog obrazloženja svog ubeđenja i da ga potom predstavi ostalom menadžmentu preduzeća (taktičkom i operativnom), a zatim zajedno sa njim i ostalim članovima kolektiva. Samo predstavljanje formulisanog obrazloženja potrebe za preduzimanje radikalne promene preduzeća u obliku njegovog reinženjeringa, je skoro istog sadržaja kao i kod eliminacije prisutnog samozadovoljstva u preduzeću sa realizovanim TQM-om. Međutim, sada je prisutna situacija dosta ozbiljnija. Razlog za to leži u činjenici da je u preduzeću sa realizovanim TQM-om, u neku ruku, u kolektivu već prisutna sveopšta navika za osvarivanje stalnih pojedinačnih promena procesa u preduzeću. Sa druge strane, u preduzeću, koje se još uvek nalazi u fazi ostvarivanja TQM-a, takva navika još uvek nije zadovoljavajuće utemeljena. To je otežavajuća okolnost, jer je krutost kolektiva prema ostvarivanju sveobuhvatnijih radikalnih promena u preduzeću još uvek značajno izražena, zbog čega je treba odgovarajuće i savladavati. Ta pojačana upornost mora da bude manifestovana ka svim nivoima u preduzeću, posebno prema taktičkom rukovodstvu, pošto ono prvo treba da razume inicijativu vođstva kako bi mu u daljim angažovanjima pružalo značajnu operativnu pomoć.

**c) Oslobođanje kolektiva preduzeća od razočarenja u ostvarivanje TQM-a izazvanog prisustvom krize u koju je preduzeće upalo**

Eliminacija prisutnog razočarenja kolektiva preduzeća u realizaciju TQM-a, izazvanog njegovim ulaskom u konkretnu poslovnu krizu, karakteriše se kao vrlo složena situacija za vođstvo preduzeća. Razlog za to je potreba za realizovanjem novog radikalnijeg zahvata za uspostavljanjem TQM-a, a sličan takav poduhvat je već propao. Činjenica je da se uspostavljanje TQM-a u preduzeću objektivno ostvaruje u roku oko 7 do 10 godina, a preduzeće je upalo u krizu, koja nije bila predviđena. Očigledno je da to za vođstvo preduzeća (pa i za ceo njegov menadžment) predstavlja demonstraciju njegove nesposobnosti da uspešno upravlja kolektivom i njegovim ponašanjem. Vođstvo treba da ode, u trenutku kada je potrebno ubedi preduzeće da uđe u svoje novo radikalno sređivanje, odnosno obavljanje njegovog reinženjeringa. Paradoks je očigledno veoma veliki i treba naći način kako ga prevazići.

Najpovoljnija varijanta za preduzeće je da vođstvo (direktor i članovi upravnog odbora) kolektivno podnesu ostavku skupštini akcionara preduzeća i da ponudi saradnju oko izbora novog lidera. Novi lider bi, potom, predložio sastav novog vođstva preduzeća,

koga bi skupština promovisala u zvanični vodeći menadžerski tim preduzeća. Naravno, taj novi lider preduzeća bi trebalo da bude ličnost sa suštinskim karakteristikama lidera. Međutim, takvu ličnost u postojećoj praksi nije lako pronaći, pogotovo u uslovima nerazvijenih privreda, a još teže u uslovima privreda u tranziciji. Da bi se takva ličnost pronašla, nije potrebno samo raspisati konkurs sa navođenjem zahtevanih karakteristika za izbor, nego treba putem konsultacija konkretnih institucija, na primer, agencija za ostvarivanje poslovne izvrsnosti preduzeća, potražiti konkretan savet ili odgovarajuću preporuku. Neophodno je obaviti odgovarajuće razgovore i identifikovati osobu sa najboljom biografijom i preporukama, koja će potom konkurisati na zvaničnom konkursu.

Kada se period pripreme izbora okonča, potrebno izvršiti izbor novog lidera. Novoizabrani lider preduzeća treba, po preuzimanju dužnosti, da konstituiše svoj tim menadžera sa kojima će ostvarivati ulogu vođstva preduzeća. Lider, zatim, treba da sa ostalim članovima vođstva, u granicama svojih nadležnosti, obavi konstituisanje ostalog sastava menadžerskog tima preduzeća. To treba obaviti u što kraćem roku, a potom odmah formulisati obrazloženja potrebe za obavljanje reinženjeringa preduzeća. Kada se to ostvari, novo vođstvo preduzeća treba svoju formulaciju potrebe za reinženjeringom preduzeća da predstavi kolektivu na način kako je to predstavljeno u prethodnim dvema varijantama, ali sa mnogo neposrednijim angažovanjem po svim nivoima nadležnosti u preduzeću. Ovo je potrebno učiniti tako da se kod članova kolektiva stekne što značajnije poverenje u vođstvo i obrazloženu neophodnost realizacije reinženjeringa.

#### **5.4.4 Odlučivanje o obavljanju reinženjeringa preduzeća**

Nakon obavljanja odgovarajuće psihološke pripreme kolektiva preduzeća da prihvati ideju o potrebi obavljanja njegovog konkretnog reinženjeringa, vođstvo preduzeća treba da uđe u proces donošenja odgovarajuće formalno izražene odluke. Prema našem mišljenju, ostvarivanje ovakve potrebe u osnovi podrazumeva obavljanje njegovih sledećih angažovanja:

- a) idejna obrada radikalnog redefinisavanja postojeće globalne organizacione i statusne pozicije preduzeća,
- b) idejno formulisavanje sadržaja ostvarenja njegove željene unutrašnje radikalizacije i
- c) donošenje odluke o praktičnom realizovanju napred ostvarenih idejnih postavki.

##### **a) Idejna obrada radikalnog redefinisavanja globalne organizacione i statusne pozicije preduzeća**

Da bi vođstvo preduzeća obavilo idejnu obradu radikalnog redefinisavanja postojeće organizacione i statusne pozicije preduzeća neophodno je da, prethodno, formira logičku predstavu o tome šta će preduzeće u narednom periodu promeniti u svom postojećem programu delatnosti, postojećem programu proizvodnje proizvoda i usluga, postojećem načinu nastupa na tržištu i u postojećoj globalnoj organizacionoj postavci. Obavljanje ovog zadatka je dosta složen posao, koji ima vizionarski karakter. Za njegovo uspešno obavljanje neophodno je da se ima konkretna predstava o globalnoj

situacionoj poziciji preduzeća u odnosu na okruženje sa aspekta sadašnjosti, bliže i dalje budućnosti. U tu svrhu, vođstvo preduzeća mora da raspolaže sa informacijama:

- čime se karakteriše postojeće situaciono stanje bližeg i daljeg okruženja preduzeća,
- kakva je trenutna situaciona pozicija preduzeća u odnosu na postojeće situaciono stanje bližeg i daljeg okruženja preduzeća,
- koje su tendencije u ostvarivanju suštinskih promena u bližem i daljem okruženju preduzeća, sa aspekta bliže i dalje budućnosti i
- koji su to izazovi na koje preduzeće treba radikalno da odgovori da bi imalo uspešno poslovanje u narednom dugoročnom vremenskom periodu.

Do ovakvih informacija vođstvo preduzeća je u određenoj meri došlo kroz obavljanje odgovarajuće prethodno predstavljene situacione analize preduzeća. Sada je samo potrebno dobijeno saznanje odgovarajuće sistematizovati, na osnovu razmatranja konkretnih kritičkih stavova o manifestovanoj poslovnoj situaciji preduzeća, dobijenih od odgovarajućih konkretnih organizacionih celina, koje u preduzeću u tu svrhu postoje i na osnovu nekih svojih dodatno stvarenih saznanja, a uz korišćenje odgovarajućih spoljnih institucija i izvora.

U organizacione celine koje u preduzeću, sa TQM-om ili preduzeću koje teži da ostvari TQM, postoje, a od kojih vođstvo treba da dobije odgovarajuće kritičke stavove i dopunske informacije, spadaju pre svega: marketing, istraživanje i razvoj i organizacija upravljanja preduzećem. U okviru ovih organizacionih celina nalaze se posebni profesionalci, čiji je zadatak da stalno rade na davanju odgovora na pitanja: *Šta preduzeće radi, kako radi, šta radi konkurencija, kakva je pozicija preduzeća na tržištu, šta se trenutno, u sveukupnom smislu, dešava na konkretnim tržišnim područjima, kakve se sveukupne promene očekuju na konkretnim tržišnim područjima, gde se nalaze nove tržišne šanse preduzeća i kako mogu nove tržišne šanse da budu iskorišćene.* Ove profesionalne celine, ako postoje, na osnovu angažovanja svojih konkretnih profesionalaca u odgovarajućim vremenskim intervalima, treba da daju vođstvu preduzeća svoje kritičke stavove vezane za poslovanje i razvoj preduzeća i predlažu konkretne korektivne mere.

Osim ovakvog informisanja, vođstvo preduzeća treba da vrši i svoje naknadno dopunsko informisanje, kroz ostvarivanje neposrednih uvida u kvalitet i uslove tekućeg i perspektivnog poslovanja preduzeća. Za tu svrhu ono može da obavlja svoja odgovarajuća dodatna individualna istraživanja i provere, i da, ako je potrebno, angažuje i konkretne spoljne faktore, koji se profesionalno bave odgovarajućim istraživanjima za potrebe drugih. Sve je ovo potrebno činiti sa ciljem da se što kvalitetnije ovlada činjenicama na osnovu kojih treba da definišati svoje idejno viđenje potrebe za globalnim organizacionim i statusnim redefinisanjem preduzeća. U takvo redefinisanje, kako smo već rekli, spada redefinisanje: programa delatnosti, programa proizvodnje proizvoda i usluga, koncepta nastupa na tržištu i strukture globalne programsko - tehnološke podele rada u preduzeću.

Na osnovu ostvarenog sveukupnog saznanja, vođstvo preduzeća treba da izvrši formulisanje sopstvene idejne predstave potrebne globalne radikalne organizacione i statusne promene preduzeća, kako bi spremno dočekalo budućnost. U toj idejnoj predstavi treba istaći sadržaje svih potrebnih promena koje preduzeće treba da ostvari u

globalnom smislu, i to po pitanju: programa sopstvene delatnosti, programa ponude proizvoda i usluga tržištu, programa osvajanja novih tržišta, strategije nastupa preduzeća na tržištu, programa globalne podele rada u preduzeću i idejne postavke nove globalne organizacione i statusne strukture preduzeća, u odnosu na svu važeću zakonsku normativno-pravnu regulativu. Kada se sve ovo obavi, vođstvo preduzeća ulazi u proces definisanja sadržaja usmerenja za ostvarivanje njegove željene unutrašnje radikalizacije, odnosno, bazičnog modela nove totalne procesne organizacije.

#### **b) Idejno definisanje sadržaja usmerenja za ostvarivanje unutrašnje željene radikalizacije preduzeća**

Definisanje sadržaja usmerenja za ostvarivanje željenog unutrašnjeg radikalnog sređivanja ili radikalizacije samostalnog prostog preduzeća u osnovi obuhvata:

- definisanje usmerenja za razvoj novog stila sveukupnog ponašanja preduzeća, i
- definisanje usmerenja za ostvarivanje nove unutrašnje tehničko-tehnološke opremljenosti preduzeća.

**Novi stil sveukupnog ponašanja preduzeća** je po našem mišljenju onaj stil koji preduzeću omogućava uspešno poslovanje, u skladu sa novim radikalnim organizacionim-statusnim sređivanjem i novo viđenje zahteva i uslova poslovanja. Takav stil je radikalno nov u odnosu na postojeće ponašanje, jer sa njim preduzeće u narednom periodu treba da ostvaruje:

- inspirativnu prepoznatljivost u strukturi i kvalitetu proizvoda i usluga od strane svojih korisnika, na svim posedovanim i moguće posedovanim tržišnim područjima,
- kvalitetnu prilagodljivost svog ponašanja važećim raznovrsnim tržišnim uslovima poslovanja u svojoj bližoj i daljoj budućnosti,
- stimulativnu zainteresovanost dobavljača, zaposlenih, vlasnika i društvene zajednice za nastupajuće postojanje preduzeća i
- kreativnu upućenost menadžmenta i zaposlenih u kvalitetno obavljanje sopstvene uloge u nastupajućem životu preduzeća.

Da bi se navedeno postiglo, neophodno je, *po našem mišljenju* da se u preduzeću manifestuje:

- istaknuto individualno zalaganje u timskom obavljanju poslova,
- naglašena spremnost članova da se permanentno usavršavaju kroz ceo život,
- izražena navika za intezivnim sticanjem novih znanja i shvatanja iz oblasti obavljanja delatnosti, a koje će omogućavati uspešnu primenu najsavremenijih naučnih i tehničko-tehnoloških dostignuća i metoda rada i
- odomaćeno shvatanje da je pravovremeno i kvalitetno ostvarivanje neophodnih promena u preduzeću stalni zadatak i stalna inspiracija svih njegovih članova.

U okviru takvog stila ponašanja, vođenje preduzeća se ostvaruje putem definisanja odgovarajućih vizija i misija promena, a na osnovu njih: ciljeva, strategija, politika i planova za konkretne vremenske periode. Realizacija takvog vođenja treba da se ostvaruje u okviru nebirokratske strukture sa preduzetničkim ponašanjem i relativno malim brojem zaposlenih, u kojoj lideri vode, a zaposleni nižeg ranga rukovode. Takvu



strukturu karakteriše praksa zasnovana na totalnoj strukturi poslovnih procesa, iz čije regulative proizilaze merodavne međusobne zavisnosti, neophodne da se što kvalitetnije stvaraju korisnici i zadovoljavaju njihovi zahtevi i zahtevi svih ostalih zainteresovanih strana preduzeća. Osnovna potpora takvoj praksi je savremena tehničko-tehnološka opremljenost, objedinjena naprednim integralnim informacionim sistemom, sa sposobnostima za davanje informacija o svim elementima poslovanja bitnim za kvalitetno upravljanje ponašanjem i zadovoljavanjem želja korisnika i svih ostalih zainteresovanih preduzeća.

Dakle, taj novi stil ponašanja je, zapravo, određenje koncepta novog TQM-a preduzeća, čija će globalna procesna organizaciona struktura i statusno opredeljenje biti dosta drugačiji od postojeće zastupljenosti. *Novo preduzeće će najverovatnije imati, nov ili revidiran program delatnosti, nov ili revidiran program proizvodnje proizvoda i usluga i nov ili revidiran program globalne podele rada, koji će se realizovati u novoj globalnoj organizacionoj postavci, sa novim unutrašnjim organizacionim sadržajem konkretnog radikalno novog TQM-a. Realizacija svega toga je, zapravo, sadržaj obavljanja reinženjeringa postojećeg preduzeća koji će, prevashodno, biti određen novim stilom ponašanja, kojim će se nova totalna procesna organizaciona verzija preduzeća karakterisati u nastupajućoj bližoj i daljoj budućnosti.*

Takav, novi stil ponašanja, vođstvo postojećeg preduzeća treba da iskaže verbalnim prikazom, koji će u neku ruku imati sadržaj jedne generalizovane vizije promene. Takva generalizovana vizija promene će se, na početku realizacije reinženjeringa postojećeg preduzeća, pretočiti u konkretnu novu, važeću viziju, za novu bazičnu organizacionu konstituciju postojećeg preduzeća. To upravo znači, da će ona, tada služiti kao usmeravajući bazični etalon za pokretanje operativne realizacije nameravanog reinženjeringa postojećeg prostog preduzeća.

**Definisanje usmerenja za ostvarivanje nove tehničko-tehnološke opremljenosti preduzeća** je forma najkonkretnijeg doprinosa koji vođstvo postojećeg samostalnog prostog preduzeća treba da da za ostvarivanje njegovog reinženjeringa. Ovo je iz razloga što, ako se kvalitetno obavi, daje: na jednoj strani, konkretnu globalnu podršku kvalitetnom ostvarivanju poželjnog stila ponašanja preduzeća, a na drugoj strani, konkretno usmerenje za operativno formulisanje svih novih savremenih, visokoproduktivnih i funkcionalno efektivnih poslovnih procesa u preduzeću. U skladu sa tim, posebno je bitno definisanje kvalitetnog usmerenja za razvoj buduće informaciono-komunikacione razvijenosti preduzeća, s obzirom da ona, prevashodno, opredeljuje nivo, savremenosti i funkcionalnosti, ostale operativne tehničko-tehnološke opremljenosti preduzeća.

Opšte je poznato da informaciono-komunikacione tehnologije danas, u cilju ostvarivanja uspešne primene, pred svaku organizaciju, a pogotovu preduzeće, nameću potrebu *induktivnog odnosa* prema tehničko-tehnološkom razvoju. Ovakav se pristup razvoju odlikuje težnjom da se kao prvo, izvrši identifikovanje odgovarajućeg moćnog rešenja za prevazilaženje pratećih tehničko-tehnoloških problema, pa tek onda raditi na njihovom konkretnom operativnom realizovanju. Nasuprot ovakvom pristupu, stoji *deduktivno shvatanje* tehničko-tehnološkog razvoja u okviru koga treba prvo identifikovati prateće probleme koji treba da se rešavaju, pa tek onda, raditi na iznalaženju najpovoljnijih načina za njihovo rešavanje. U okviru takvog pristupa tehničko-tehnološkom razvoju, merodavno pitanje, na koje se traži odgovor, je: "Kako



se mogu iskoristiti nove tehničko-tehnološke mogućnosti da bi se unapredilo, poboljšalo ili modernizovalo ono što se već radi"? Sa iznalaženjem odgovora na takvo pitanje, ostvaruje se samo automatizacija postojećeg načina rada, što ne obezbeđuje ostvarivanje inovacije. Za ostvarivanje inovativnog načina rada karakteristično je iznalaženje odgovora na pitanje: " *Kako najbolje iskoristiti konkretnu novu raspoloživu naprednu tehnologiju da bi se ostvarilo prestižno dugoročno poslovno angažovanje?*"

*Dakle, stvarna snaga novog tehničko-tehnološkog nivoa preduzeća, nije u tome da se poboljšaju postojeći poslovni procesi, već da se omogući da se u preduzeću prekrše stara pravila i ostvare novi radikalno napredniji poslovni procesi. Da bi se to ostvarilo, bitno je shvatiti da nove informaciono-komunikacione tehnologije, prilikom primene, omogućavaju radikalno kršenje prisutnih navika i shvatanja u obavljanju postojećih poslovnih procese i umesto njih, uvođenje sasvim novih procesa, koji podrazumevaju utemeljenje radikalnog, sasvim novog stila ponašanja u obavljanju poslovanja. Tako na primer, prema Hameru i Čampiju <sup>149</sup>, primena napredne informaciono-komunikacione tehnologije, krši postojeće prisutno pravilo: "da se konkretna raspoloživa informacija istovremeno može pojaviti samo na jednom mestu", u novo pravilo: "da se raspoloživa informacija istovremeno može pojaviti na onoliko mesta koliko je to stvarno potrebno". To omogućava prisustvo zajedničke baze podataka i telekomunikacijske mreže ili prisustvo konkretnih ekspertskih rešenja, omogućavajući kršenje postojećeg pravila: "da samo stručnjaci mogu izvršavati složene zadatke" i postojanje novog pravila: "da i nestručnjaci mogu obavljati stručni rad". Takođe, sa prisustvom alata za pružanje podrške poslovnom odlučivanju, postojeće pravilo: "da menadžeri donose sve odluke" prelazi u novo pravilo: "da je donošenje poslovnih odluka sastavni deo bilo kog posla", ili, sa prisustvom bežičnog prenosa podataka i prenosnih računara, nestaje staro pravilo: "informacije se moraju posebno prikupljati i prenositi nadležnim centrima" i utemeljuje novo: "da je prikupljanje i korišćenje informacija stalna interaktivna potreba preduzeća, bez obzira na prisutna geografska ograničenja."*

*Prema tome, ako vođstvo želi da u preduzeću bude ostvaren poseban tehničko-tehnološki i naučno stručan napredak onda ono, pre svega, mora da definiše kvalitetnu opremljenost njegove informaciono-komunikacione strukture. Naravno, to je vrlo težak zadatak, s obzirom na prisutnu brzinu ostvarivanja naučnog i tehničko-tehnološkog razvoja u ovoj oblasti društvenog razvoja u svetu, i potrebu da se svaki takav ostvareni razvoj, na pravi način, identifikuje, i na vreme razume i transformiše, u svrsishodnu korist preduzeća. Mora se biti svesno činjenice da preduzeća ne mogu već sutra da primene danas znanja stečena o novoj tehnologiji. Potrebno je vreme da bi se konkretno dostignuće proučilo, shvatila njegova važnost, osmislila njegova konkretna primena i ušlo u fazu primene. To znači, da samo ono preduzeće koje je u stanju da brzo i svrsishodno reaguje na ostvarene razvojne izazove u okviru informaciono-komunikacionih tehnologija, može da računa da će imati zadovoljavajuću ukupnu tehničko-tehnološku opremljenost, koja će mu garantovati efikasno izvršavanje svih efektivnih zadataka.*

Da bi vođstvo osmislilo koncept neophodne informaciono-komunikacione opremljenosti preduzeća u narednom periodu, moralo bi da bude kvalitetno informisano o svemu što je, za tu oblast naučnog, tehničkog i tehnološkog razvoja, bitno. Međutim, u praksi je ostvarivanje takve prakse skoro nemoguće, jer članovi vođstva preduzeća,

---

<sup>149</sup> Hammer M., Champy J.: Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2004, str. 93

najčešće, nisu eksperti iz te oblasti. Oni su, prevashodno, stručnjaci koji su multidisciplinarno obrazovani i kao takvi, prevashodno, poznaju značaj, ulogu i opšte specifičnosti primene informaciono-komunikacionih tehnologija u okviru preduzeća. Takvim znanjem oni, prvenstveno, treba da utiču na formulisanje zahteva koje preduzeće treba da ispuni po pitanju željenog ponašanja (stila ponašanja) u narednom periodu, zasnovanog na podršci odgovarajuće informaciono-komunikacione tehnologije, ne vodeći pri tome, mnogo računa o sadržaju njene konfiguracije. Konkretni sadržaj neophodne informaciono-komunikacione konfiguracije treba da odrede, odgovarajući eksperti za informaciono-komunikacione tehnologije i to, kako iz preduzeća, tako i iz neke, posebno izabrane, profesionalne konsultantske institucije. U tom smislu, vođstvo preduzeća treba da oformi odgovarajući ekspertski tim i da mu prezentira sadržaj svojih merodavnih zahteva, a potom da sa njim aktivno saraduje, sve dok se ne utvrde svi elementi koji opredeljuju sadržaj merodavne konfiguracije i to, kako sa aspekta njene *funkcionalno-tehničke strukture*, tako i sa aspekta *moгуćnosti njenog praktičnog realizovanja*.

Kada je reč o funkcionalno-tehničkoj strukturi konfiguracije misli se, prevashodno, na mogućnost zadovoljenja specifičnosti opredeljujućih zahteva prema postavljenom stilu ponašanja preduzeća, od strane konkretne tehničke opremljenosti. Međutim, da bi takva opremljenost bila stvarno realizovana, mora biti podržana konkretnom ponudačkom, finansijskom i stručnom kadrovskom sposobnošću i ako za njeno ostvarivanje ne postoji (u navedenoj strukturi) pouzdana izvesnost, onda ona ne bi smela da bude imperativna norma za realizaciju. Umesto nje, morala bi da bude predložena neka nova varijanta opremljenosti, čija je izvesnost realizacije objektivnije moguća, a sa kojom se ipak može kvalitetno zadovoljiti željeni stil ponašanja preduzeća.

Kada se utvrdi objektivno najpovoljnije rešenje konfiguracije informaciono-komunikacione opremljenosti preduzeća u narednom periodu, neophodno je da se ona verbalno iskaže u obliku usmeravajuće preporuke ili idejnog modela za realizaciju buduće sveukupne tehničko-tehnološke opremljenosti preduzeća, u okviru ostvarivanja njegovog planiranog reinženjeringa.

Što se tiče ostale, operativne, tehničko-tehnološke opremljenosti preduzeća, akcent treba da bude stavljen na angažovanja koja se odnose na *dizajniranje proizvoda*, *logistička angažovanja* i angažovanja na *upravljanju proizvodnjom*.

*Computer Aided Design (CAD)* ili kompjuterom podržan dizajn proizvoda je tehnološka inovacija koja značajno unapređuje način dizajna proizvoda. Upotrebom kompjutera i savremenih softvera, način dizajniranja proizvoda se značajno unapređuje, po dva kriterijuma: on postaje znatno brži i lakši, čime se smanjuju troškovi, ali istovremeno postaje fleksibilniji i omogućava da se stvaraju brojne varijacije konkretnih proizvoda, kao i da se neophodne izmene u dizajnu vrše brzo i jednostavno.

*Computer Aided Manufacturing (CAM)* ili kompjuterom podržano upravljanje materijalima, kao i Just-in-time (JIT) upravljanje materijalima, su tehnologije koje značajno unapređuju manipulisanje materijalima i delovima u procesu proizvodnje. Njihova ključna prednost jeste u tome da omogućavaju efektivno smanjenje zaliha materijala, potrebnih za obavljanje proizvodnje, čime se značajno smanjuju brojni troškovi.

*Computer Integrated Manufacturing (CIM)* ili kompjuterski integrisana proizvodnja je tehnološka inovacija, koja kontroliše obavljanje proizvodnih operacija putem kompjuterskog softvera. Kompjuter pomoću odabranog softvera određuje, svakoj raspoloživoj mašini koje će komponente da proizvodi u kom trenutku i na taj način kontroliše njeno angažovanje.

Aktivnom primenom naprednih tehnologija u preduzeću se smanjuje broj angažovanih radnika po radnim procesima, i to onih koji obavljaju pomoćne, jednostavne i repetitivne radne operacije, ostavljajući tako zaposlenima u strukturi proizvodnih angažovanja samo obavljanje složenijih, reaktivnijih zadataka. Time se značajno menja organizaciona struktura. Pojavljuju se fleksibilni radni timovi, koji realizuju grupe zadataka višeg stepena složenosti. Time se vrši debirokratizacija organizacione strukture i povećava njena fleksibilnost.

Dakle, na osnovu definisanog idejnog sadržaja buduće konfiguracije informaciono-komunikacione opremljenosti preduzeća, utiče se na formulisanje njegove ostale operativne tehnološke opremljenosti. Vođstvo preduzeća treba da insistira da taj posao obavi odgovarajuća specijalizovana radna grupa, sastavljena od predstavnika iz preduzeća i sa strane, i da direktno nadzire njen rad. Ova radna grupa treba neposredno da saraduje sa radnom grupom za definisanje idejnog predloga konfiguracije informaciono-komunikacione opremljenosti preduzeća u narednom periodu, kako bi bila ostvarena potpuna kompatibilnost iskazanih predloga. I ovaj predlog treba da bude prikladno formulisan u obliku konkretnog usmeravajućeg dokumenta.

**c) Donošenje odluke o praktičnom realizovanju formulisanih idejnih postavki o planiranom reinženjeringu preduzeća**

Odluku o obavljanju nameravanog reinženjeringa samostalnog prostog preduzeća neophodno je doneti sa ciljem da se, sa visokim stepenom verovatnoće, uspešno realizuje jer u protivnom, preduzimanje reinženjeringa ne bi imalo smisla. Ostvarivanje reinženjeringa preduzeća je dug (pet do sedam godina trajanja), vrlo naporan, izrazito skup i vrlo obuhvatan proces i ako njegova realizacija ne može uspešno da se ostvari, sa visokim stepenom verovatnoće, onda postizanje odgovarajućeg neuspeha, svako odnosno preduzeće, sigurno vodi u propast. Iz tog razloga, donošenje odluke o njegovom obavljanju mora da bude razmotreno kroz razgovore i provereno od strane celog kolektiva, posebno od skupštine akcionara, kao najvišeg vlasničkog organa preduzeća.

S obzirom da je samostalno prosto preduzeće pod direktnom odgovornošću njegovog vođstva, i pošto je ono o svojim namerama o obavljanju reinženjeringa odgovarajuće pripremilo svoj kolektiv, ostala mu je još jedna obaveza u cilju pokretanja ostvarivanja takve namere, a to je, da za nju dobije i odgovarajuću podršku od *skupštine akcionara preduzeća*. Da bi se to ostvarilo, neophodno je da se sprovedu sledeća dva angažovanja:

- formulisanje predloga odluke za ostvarivanje nameravanog reinženjeringa preduzeća i
- usvajanje predloga odluke od strane skupštine akcionara.

**Formulisanje predloga odluke za ostvarivanje nameravanog reinženjeringa preduzeća** vođstvo treba da ostvari na osnovu predhodno obavljene pripreme i

saznanja do kojih je došlo prilikom edukacije kolektiva za sprovođenje reinženjeringa preduzeća. U predlogu odluke treba da bude navedeno *zašto reinženjering treba da bude sproveden, šta u okviru njegovog obavljanja treba da bude ostvareno, u kakvoj organizaciji, sa kojim ulaganjem i za koje vreme.*

Pri formulisanju predloga odluke poseban akcenat treba staviti na iskazivanje obrazloženja vizije i misije promene, koju preduzeće treba da ostvari sa realizacijom reinženjeringa. S obzirom da akcionare preduzeća, pre svega, interesuje ostvarivanje profita i isplata dividendi, u obrazloženju odluke tom pitanju treba pokloniti posebnu pažnju.

Kad se definiše predlog organizacije za obavljanje reinženjeringa, neophodno je da se istakne da će reinženjering preduzeća biti ostvarivan u dva koraka. Prvi je obavljanje globalne organizaciono-statusne transformacije, a drugi, ostvarivanje radikalno nove marketinški orjentisane totalne procesne organizacije preduzeća, sa orjentacijom na dostizanje radikalno novog TQM-a. U celoj strukturi poduhvata, prvi korak je, pripremni za obavljanje drugog, ali je za uspešno obavljanje reinženjeringa preduzeća podjednako važan kvalitet obavljanja svakog koraka pojedinačno.

Svaki korak pojedinačno podrazumeva postojanje konkretnog vremena trajanja i potrošnju konkretnih investicionih sredstava, što treba posebno da bude obrazloženo. Nijedna promena u preduzeću ne može da bude obavljena bez angažovanja konkretnih investicionih sredstava, pri čemu je reinženjering preduzeća u tom pogledu najzahtevniji. Sve to skupštini akcionara, predlogom odluke, treba da bude odgovarajuće dočarano.

**Usvajanje predloga odluke za obavljanje reinženjeringa preduzeća** skupština akcionara vrši na, za tu priliku, od strane vođstva preduzeća, organizovanoj sednici. Članovima skupštine se, uz pozivnicu za sednicu, dostavlja tekst predloga odluke, sa odgovarajućim pratećim obrazloženjem. Takav materijal članovima skupštine treba da bude dostavljen, najmanje petnaest dana pre održavanja odnosno sednice i da za to vreme bude na raspolaganju članovima skupštine, radi postavljanja eventualnih pitanja, ili razjašnjavanja iskazanih predloga i konstatacija. Vođstvo preduzeća ne treba da se prema skupštini ponaša kao da hoće da iznudi podršku za ostvarivanje promene, već da dobije odgovarajuću podršku. Zato sa članovima skupštine treba stvarati atmosferu saradnje u ostvarivanju neophodnog cilja, a ne nametanje potrebe za ostvarenjem cilja. Ovo je važno jer je ostvarivanje reinženjeringa, kako je već rečeno, jedan dugoročan, veoma kompleksan, visoko zahtevan i operativno vrlo obuhvatan poduhvat. Za njegovo ostvarivanje potrebno je veliko strpljenje, sistematičnost u obavljanju, velika upornost i, iznad svega, učešće svih struktura u kolektivu, pa i njegovih korisnika. Svako sa svoje strane treba da da konstruktivan doprinos da se tako važan i obiman, željeni poduhvat sa uspehom realizuje.

Sama sednica skupštine treba da protekne u konstruktivnoj raspravi i bez insistiranja na ograničenom vremenu trajanja. Ovo je vrlo važan trenutak za kolektiv u celini i tako treba da protekne. Članovi skupštine su najveći akcionari preduzeća i ako oni sa sigurnošću stanu iza projekta, to će svima ostalima u kolektivu dati veliki podstrek za savestan i predan odnos prema njegovoj realizaciji. Najbolje bi bilo da skupština jednoglasno prihvati predlog odluke ili barem sa značajnom većinom glasova. Nije poželjno da se odluka donese administrativnom većinom ili nešto brojnijom od nje.

Takva situacija u daljem toku realizacije poduhvata može da izazove i izvesno osipanje prisutne podrške i usled toga gubljenje većinske akcionarske podrške.

Najgora opcija je da skupština akcionara ne usvoji predlog odluke o obavljanju reinženjeringa preduzeća. Takva mogućnost je veliki minus za vođstvo preduzeća i ono bi tada trebalo da podnese kolektivnu ostavku, čime bi skupština bila dovedena u poziciju da formira novo vođstvo preduzeća. Naravno, to može da bude velika opasnost za preduzeće jer, svaka promena vođstva bilo kog preduzeća u trenucima, kada god treba rešavati ovako ozbiljna pitanja, predstavlja čin ulazak u avanturu koja će sigurno da potraje, zbog koje preduzeće može da se upadne u ozbiljnu poslovnu krizu.

#### **5.4.5 Pokretanje operativnog obavljanja reinženjeringa preduzeća**

Da bi se pokretanjula angažovanja na obavljanju reinženjeringa u samostalnom prostom preduzeću, neophodno je da prethodno budu obavljani sledeći poduhvati:

- a) Donošenje odluke od strane vođstva preduzeća o pokretanju operativnog obavljanja reinženjeringa preduzeća.
- b) Priprema tima odgovornog za redefinisane globalne organizacione i statusne pozicije preduzeća.
- c) Priprema tima odgovornog za obavljanje unutrašnje totalne procesne radikalizacije preduzeća.

#### **a) Donošenje odluke od strane vođstva preduzeća o pokretanju operativnog obavljanja reinženjeringa preduzeća**

Ako skupština akcionara donese odluku o prihvatanju predloga odluke o obavljanju reinženjeringa preduzeća, onda to za vođstvo preduzeća treba da bude signal za donošenje odluke o pokretanju operativne realizacije reinženjeringa preduzeća. Takva odluka treba da se oslanja na donetu odluku skupštine preduzeća, uz njenu odgovarajuću operativnu konkretizaciju po sledećim pitanjima:

- Zašto reinženjering,
- Šta podrazumeva obavljanje reinženjeringa,
- Koji su osnovni koraci u obavljanju reinženjeringa i iz čega se svaki pojedinačno sastoji,
- Ko je odgovoran za pojedinačno obavljanje konkretnih osnovnih koraka reinženjeringa,
- Do kog roka svaki navedeni pojedinačni korak treba da se obavi.

Donošenjem ovakve odluke, vođstvo preduzeća zvanično daje znak da realizacija reinženjeringa može da otpočne. Odgovor na pitanje: "*Zašto reinženjering?*" leži u navođenju potrebe ostvarivanja vizije i misije promene preduzeća, koje treba da budu ostvarene u konkretno određenom vremenskom periodu (period od 7 do 10 godina). U okviru davanja odgovora na pitanje: "Šta podrazumeva obavljanje reinženjeringa?", treba da se istaknu promene koje preduzeće treba da ostvari u odnosu na svoje postojeće stanje, da bi bile uspešno ostvarene predstavljene vizija i misija. U davanju odgovora na pitanje: "Koji su osnovni koraci u operativnom obavljanju reinženjeringa?", treba da se navedu dva osnovna koraka, a oni su, iz prethodno rečenog:

- realizovanje nove globalne organizacione i statusne forme preduzeća i



- realizovanje nove unutrašnje totalne procesne središnosti preduzeća sa orijentacijom na ostvarivanje novog TQM-a.

U okviru njih, treba navesti njima odgovarajuće operativne elementarne korake, po kojima treba da budu ostvareni. Što se tiče davanja odgovora na pitanje: "Ko je odgovoran za realizaciju osnovnih koraka u obavljanju reinženjeringa?", treba navesti da glavnu odgovornost snosi vođstvo preduzeća, a da ono svoju odgovornost delegira na odgovarajuće operativne timove stručnjaka sa konkretno navedenim imenima pojedinaca, kao i naznaku koje ličnosti će biti njihovi rukovodioci. Članove timova treba odabrati iz strukture preduzeća. U saradnji sa vođstvom oni treba odrede odgovarajuće spoljne konsultante za podršku, sa kojima će biti potpisani ugovori o saradnji.

Na kraju, u odgovoru na pitanje: "Do kog roka navedeni osnovni koraci treba da budu obavljani?", moraju biti navedeni konkretni datumi do kojih treba doći na osnovu odmerenih procena, a uz opasku da, prvo, treba biti realizovan prvi korak, a iza njega drugi. Što se tiče početka realizacije, oba koraka mogu da se pokrenu istovremeno, s tim što drugi korak ima mnogo dužu pripremu realizacije od prvog. Ovo je iz razloga što se prvi korak više bavi rešavanjem globalnih, a drugi više operativnih problema, koji su mnogobrojniji i kompleksniji za rešavanje, i zbog toga podrazumevaju korišćenje, širokog spektra specijalističkog znanja.

Za definisanje radnih timova treba imati u vidu da je poželjno njih da njih sačinjavaju odgovarajuće ličnosti iz preduzeća, koje su prepoznatljive po:

- **Pozicionoj moći:** Osobe koje su vodeće menadžerske ličnosti u odgovarajućim poslovnim oblastima preduzeća.
- **Stručnosti:** Da poseduju visok nivo stručnosti, iskustva i kompetentnosti za rešavanje zadataka, a iz domena problema koji treba da se reši.
- **Kredibilitetu:** Da su prepoznatljivi po ostvarenim uspesima u karijeri, čime se obezbeđuje respektovanje u postavljanju zahteva za dobijanje neophodne podrške.
- **Liderstvo:** Da su prepoznatljivi po liderskim karakteristikama: odnos prema sticanju znanja, odnos prema timskom radu, sklonost prema vizionarskom pristupu rešavanju problema, upornost i istrajnost u rešavanju problema, samoinicijativnost i sposobnost za saradnju u rešavanju problema itd.

Ovaj poslednji deo karakteristika, koji se odnosi na lidersko ponašanje, naročito je značajan. Za ovakav tim su potrebne i menadžerske i liderske sposobnosti, a one moraju da se ispoljavaju u tandemu, na timski način. *Menadžerske sposobnosti drže rešavanje problema pod kontrolom, a liderske pokreću inicijativu i kreativnost.*

#### **b) Priprema tima odgovornog za redefinisane globalne organizacione i statusne pozicije preduzeća**

Ostvarivanje prvog koraka je pretežno interna stvar preduzeća i objektivno treba da se odvija u dva koraka i da sa prekidom traje ukupno od tri do maksimalno šest meseci. Članovi tima za njegovu realizaciju su ličnosti iz preduzeća koje se profesionalno bave organizacionim modeliranjem, normativno-pravnim uređivanjem i razvojem tržišta i proizvodnog programa preduzeća. Njihov broj bi trebalo da se kreće od pet do sedam



članova. Na čelu tima treba da se nađe odgovarajući predstavnik vođstva preduzeća. Da bi tim uspešno obavio svoj posao neophodno je da, posle konstituisanja, dobro prouči viziju i misiju promene preduzeća, sadržaj idejne obrade redefinisanja globalne organizacione i statusne pozicije preduzeća i odluku vođstva preduzeća o operativnom pokretanju njegovog renženjeringa, i da na osnovu toga, definiše strukturu problema koji će se rešavati. Nakon toga, tim treba da se pozabavi pitanjem svog stručnog doosposobljavanja, da bi što uspešnije realizovao postavljeni zadatak.

To propratno usavršavanje treba da se obavi kroz: proučavanje odgovarajuće, selektivno odabrane, stručne literature; konsultovanje odgovarajućih naučno-stručnih autoriteta i ostvarivanje uvida u prisutna praktična rešenja odnosnog problema. Sve to treba da traje od jednog do dva meseca, a nakon toga, treba ući u operativnu realizaciju prvog dela postavljenog zadatka, a to je: definisanje predloga rešenja nove globalne organizacione i statusne strukture preduzeća.

### **c) Priprema tima odgovornog za obavljanje unutrašnje procesne radikalizacije preduzeća**

Paralelno, sa otpočinjanjem pripreme prvog tima za realizaciju reinženjeringa preduzeća, treba da otpočne priprema i drugog tima. Naravno, njegov zadatak je mnogo složeniji i zato bi on trebalo da bude nešto brojniji, sa otprilike između devet i jedanaest članova. Njegovi mogući članovi su vodeće ličnosti iz oblasti: razvoja procesnog organizovanja, razvoja informacionog sistema, standardizacije i označavanja, tehnološkog razvoja proizvodnje, razvoja kadrova, obavljanja investicionih poslova i naravno, razvoja globalne organizacije preduzeća.

Vođa tima je član vođstva preduzeća odgovoran za totalno procesno organizovanje preduzeća. Njegove poželjne odlike su: ambicioznost, neumornost i intelektualna znatiželja. On mora da bude vođa, ali ne vođa koji tera druge da rade ono što on želi, već onaj koji tera druge da žele da rade ono što on želi. Vođa ne prisiljava saradnike na promenu kojoj se oni odupiru. Vođa artikuliše viziju promene i uverava ljude da i oni žele da budu deo nje, tako da i oni, drage volje, ako ne i sa zanosom, prihvataju nevolje koje prate njenu realizaciju.

Članovi tima za obavljanje unutrašnje procesne radikalizacije preduzeća, kroz realizovanje njegove nove totalne procesne organizacije sa ciljem da se ostvari novi TQM, su ličnosti koje treba da smišljaju ideje o novom načinu obavljanja poslovanja, koje se moraju sprovesti u delo. Poželjno je da su imale zapažene uloge u postojećoj totalnoj procesnoj organizaciji preduzeća i kao takve treba da rade na osmišljavanju nove radikalnije totalne procesne organizacije. Njihovo lično poznavanje postojeće totalne procesne organizacije i samog preduzeća treba da pomogne radnom timu da lako pronalazi njene slabosti, ali isto tako, može da im bude ograničenje za maštovito pristupanje procesima. Oni, ponekad, mogu da vrše zamenu onog što jeste sa onim što bi trebalo da bude. To su, zapravo, ličnosti koje poznaju pravila ali, su isto tako, sklone zaobilazanju prisutnih pravila. Iz tog razloga, ovakvi članovi tima, nisu baš posebno sposobni za ostvarivanje radikalnih promena u totalnoj procesnoj organizaciji.

Imajući u vidu ovakvu činjenicu, u projektni tim treba da se uključe i odgovarajuće stručne ličnosti izvan preduzeća, koje su u stanju da izazovu povećanje stepena

objektivnosti u sagledavanju mogućih problema i zanemarivanju postojećih rešenja. Takve ličnosti treba da izazivaju prisustvo veće znatiželje i kreativnog razmišljanja u stvaranju ideja i proizvodnju rešenja. Ove ličnosti treba da su dobri slušaoci i dobri sagovornici. Treba da imaju u vidu globalnu sliku onoga što treba da se ostvari, i da brzo uče o prisutnim karakteristikama operativnih problema, koji treba da se rešavaju. Moraju da se odlikuju maštovitošću u razmišljanju i formulisanju ideja za proizvodnje rešenja.

Koliko ličnosti izvan preduzeća treba da bude zastupljeno u timu? Optimalan broj bi bio na tri do četiri člana iz preduzeća, po jedan član sa strane. Njihov izbor treba da bude sa pažnjom obavljen, pri čemu treba da se ima u vidu, da to ne treba da budu istomišljenici. Neophodno je da pripadaju različitim oblastima stručnosti kao što su: informacioni sistemi, proizvodnja, procesno organizovanje i upravljanje preduzećima. Do njih se može doći bilo putem direktnog obraćanja konkretnim ličnostima, koje imaju odgovarajuću prepoznatljivost u manifestovanju svoje stručnosti, ili članovima konkretnih konsultantskih organizacija. Međutim, mora se imati u vidu da nije jednostavno da se izvrši njihovo uklapanje u unutrašnji sastav tima. Ostvarivanje uspešne saradnje između unutrašnjih i spoljašnjih članova tima može biti dosta problematično, ako se zajedno i iskreno ne okupe oko cilja koji treba da bude ostvaren. Da bi se to postiglo, potrebno je da zajedno prođu kroz jedan trening, koji bi im omogućio uspostavljanje neophodne kompatibilnosti u radu.

Taj trening bi trebalo da posluži za uspostavljanje saradničkog prijateljstva, između članova tima, u cilju ostvarivanja što kvalitetnijeg totalnog procesnog organizovanja preduzeća, radi što kvalitetnijeg zadovoljenja postavljene vizije i misije promene preduzeća, i dopunskih usmerenja, koja će biti dodata da bi se željeno sa uspehom postiglo. Do takve potrebe može se doći jedino kroz ostvarivanje određenog broja kružoka (oko pet do sedam kružoka), na kojima bi se vodili razgovori oko unapred konkretno zadatih tema, a koje se tiču ostvarivanja reinženjeringa preduzeća. Ti bi se kružoci održavali na mestima izvan preduzeća i bez posebnog ograničavanja trajanja. Svi članovi tima bi ravnopravno učestvovali u radu, pri čemu bi vođa tima vršio samo osmišljavanje tema za razgovore i obavljao njihovo odgovarajuće usmeravanje, bez pretenzije da bude posebno dominantan. Vremenski razmaci između kružoka bi trebalo da budu oko petnaestak dana, što ukupno, sa vremenom oko obavljanja konstituisanja tima, iznosi između pet do sedam meseci.

#### **5.4.6 Operativno obavljanje početnih koraka u realizaciji reinženjeringa preduzeća**

U obavljanju reinženjeringa, osnovnu ulogu imaju oba konstituisana i za rad, na odgovarajući način pripremljena tima. *Prvi* sa angažovanjem startuje tim za obavljanje redefinisivanja globalne organizacione i statusne strukture preduzeća, a zatim tim za ostvarivanje unutrašnje procesne radikalizacije preduzeća. To startovanje se odnosi na aktiviranje obavljanja sledeća dva svrshodna angažovanja:

- a) obavljanje definisanja nove globalne organizaciono-statusne uredenosti preduzeća i
- b) obavljanje definisanja nove totalne procesne organizacije preduzeća.

### **a) Definisnja nove globalne organizaciono-statusne uređenosti preduzeća**

Tim odgovoran za redefinisjanje organizaciono-statusne pozicije preduzeća ulazi u prvo zvanično angažovanje na operativnom obavljanju reinženjeringa preduzeća, koje se odnosi na definisanje njegove nove organizaciono-statusne uređenosti. Na osnovu ostvarene pripreme, tim prvo definiše svoj idejni predlog, koji zatim usaglašava sa vođstvom preduzeća. Idejni predlog nove organizaciono-statusne uređenosti preduzeća sadrži idejni prikaz odgovarajuće globalne organizacione šeme, i odgovarajući verbalni opis svakog elementa iskazanog u šemi. Taj verbalni opis obuhvata iskazivanje: skraćenog naziva, punog naziva, adrese centralne lokacije, ostale lokacijske pozicioniranosti, opisa delatnosti, sadržaja proizvodnog programa, odgovornosti u globalnoj organizacionoj strukturi i vrednosti raspoloživog kapitala izražene u akcijama. Takođe, treba da bude opisana organizacija upravljanja i organizacija generalnog rukovođenja.

Ovako pripremljen predlog treba da bude razmotren od strane vođstva preduzeća i da se u okviru odgovarajuće rasprave izvrši usaglašavanje raspoloživih stavova. Kad se obavi ovaj čin, neohodno je da se, na konkretan način, obavi odgovarajuća idejna normativno-pravna obrada utvrđenog predloga. To treba da uradi odgovarajuća pravna podrška iz preduzeća, čiji je predstavnik, član odnosnog tima. Takvu idejnu obradu treba da razmotri odnosni tim, i nakon njegovog usvajanja, treba da se uputi na razmatranje vođstvu preduzeća. Vođstvo preduzeća treba da razmotri dostavljeni idejni predlog i da, u saradnji sa odgovornim timom, izvrši njegovo usaglašavanje.

Nakon obavljenog usaglašavanja sveukupnog predloga nove globalne organizaciono-statusne uređenosti preduzeća, on se upućuje na razmatranje i usvajanje skupštini akcionara preduzeća. Skupština treba da razmotri predlog na svojoj, za tu priliku, zakazanoj sednici i da, uz eventualne propratne primedbe, usvoji konačnu formu globalne organizaciono-statusne uređenosti preduzeća. Ceo ovaj posao treba objektivno okončati u roku od četiri do šest meseci. Kada se on završi, otvara se put timu odgovornom za unutrašnju radikalizaciju preduzeća, da otpočne realizaciju svog angažovanja na pokrenutom reinženjeringu preduzeća. U međuvremenu se on konstituisao i osposobio za uspešno realizovanje svoje obaveze na aktiviranom projektu reinženjeringa preduzeća.

### **b) Definisnja nove totalne procesne organizacije preduzeća**

Tim odgovoran za obavljanje unutrašnje procesne radikalizacije preduzeća svoje operativno angažovanje, na definisanju nove totalne procesne organizacije preduzeća sa tendencijom ostvarivanja radikalno novog TQM-a, kao obavljanje njegovog radikalno novog inženjeringa, započinje sagledavanjem definisane startne pozicije za njegovo obavljanje. U prethodnom poglavlju rada, detaljno smo predstavili moguće oblike startnih pozicija za definisanje totalnih procesnih organizacija preduzeća. Međutim, sada je situacija za njeno utvrđivanje i praktično tretiranje sasvim drugačija. Ona sada postoji samo u formalnoj predstavi, koja tek u daljem realizovanju reinženjeringa preduzeća, treba da bude prevedena u stvarnu. Upravo iz tog razloga, ulazak u definisanje nove totalne procesne organizacije preduzeća treba da otpočne sa stvaranjem odgovarajuće korektne predispozicije za njeno uspešno obavljanje. Stvaranje takve

predispozicije se sastoji u ostvarivanju uvida u izabranu globalnu organizaciono-statusnu uređenost preduzeća i identifikovanju kategorije složenosti obavljanja njegovog totalnog procesnog organizovanja.

U prethodnom poglavlju rada je navedeno da ta složenost totalnog procesnog organizovanja može da bude: prosta, složena i visoko složena. Ako je prosta, onda u obavljanje može da se uđe bez posebne potrebe za stvaranjem odgovarajuće predispozicije, već se u realizovanje zadatka ulazi prema opisanoj metodološkoj preporuci za operativno totalno procesno organizovanje samostalnog prostog preduzeća. Prilog broj 6 prikazuje algoritam za tok obavljanja takvog reinženjeringa. Međutim, ako je polazna osnova složena ili visoko složena, onda je potrebno da se iz postojeće pripremljenosti pređe na odgovarajući viši nivo. To znači, da se za konkretni oblik složenosti (holding ili korporacija) prvo, reši pitanje odgovarajuće strukture vođstva po konkretnim elementima složenosti. To treba da se ostvari u saradnji sa odgovornim timom za obavljanje globalne organizaciono statusne sredečnosti preduzeća i glavnim vođstvom preduzeća.

Kada se razjasni pitanje vođstva po sastavnim elementima složenog preduzeća, treba da se pređe na definisanje odgovarajućih operativnih timova, odgovornih za sprovođenje totalnog procesnog organizovanja po sastavnim delovima sistema. To treba da se obavi u saradnji sa odnosnim, delegiranim vođstvom preduzeća. Nakon toga treba da se obavi konstituisanje odgovarajućih operativnih timova, kao odgovarajućih podtimova glavnog tima, a potom da se sprovede njihova odgovarajuća priprema za realizovanje, konkretnih odnosnih zadataka. Ta priprema treba da se realizuje od strane glavnog tima, odgovornog za ostvarivanje reinženjeringa složenog preduzeća, a u skladu sa konkretno utvrđenim prioritetom. Prioriteti se utvrđuju u saradnji sa glavnim vođstvom složenog preduzeća. Priprema podtimova, po odgovarajuće utvrđenim prioritetima konkretnih grupa sastavnih preduzeća, može da se obavlja serijski ili paralelno i za svaku prioritetnu grupu treba da traje oko mesec dana, a ukupni sadržaj celokupne pripreme svih podtimova treba da se obavi, najduže, za tri meseca.

Kada se konkretna priprema realizuje, započinje se definisanje konkretnih novih totalnih procesnih organizacionih rešenja, u skladu sa opštim postavkom definisanja totalne procesne organizacije preduzeća sa tendencijom ostvarivanja novog TQM-a. Njih preduzeće treba da obavlja u skladu sa sadržajem, predstavljenim u prethodnom poglavlju rada, a sastoje se iz sledećih koraka:

- identifikovanje dugoročno orjentisane radne strukture,
- identifikovanje radnih procesa dugoročno orjentisane radne strukture,
- modeliranje odgovarajuće poslovne strukture,
- formulisanje odgovarajuće totalne poslovne procesne strukture i
- formalizovanje konkretne totalne, procesno uređene, organizacione strukture.

Poznato je, da je obavljanje ovakvog angažovanja, vrlo složen multistručan posao. Prisutna je činjenica da po pitanju obavljanja ovog posla u preduzeću već postoji neko iskustvo, ali to u ovom slučaju ne znači neku posebnu prednost, jer je to iskustvo najverovatnije stečeno po sasvim drugačijem metodološkom pristupu i u sasvim drugom tehničko-tehnološkom i kulturološkom ambijentu. To mora da se ima u vidu, jer je kod ostvarivanja radikalno novih rešenja u bilo kom domenu, a pogotovu u totalnom

procesnom organizovanju, postojeće iskustvo vrlo često značajan ograničavajući faktor za ostvarivanje potrebne, radikalne kreativnosti.

Za ostvarivanje kreativnih vrednosti zadovoljavajućeg kvaliteta, posebnu odgovornost snosi tim odgovoran za ostvarivanje unutrašnje procesne radikalizacije preduzeća. Neophodno je da vođstvo preduzeća često proverava tok preduzetih angažovanja ovog tima. Vođstvo preduzeća, prema skupštini akcionara, snosi najveću odgovornost za kvalitetno ostvarivanje reinženjeringa preduzeća, pa zbog toga treba da ispoljava punu radnu mobilnost. Vođstvo mora da bude najveći protagonist i motivator ostvarivanja odgovarajućeg inovativno-kreativnog angažovanja svih zaposlenih u preduzeću, u domenu svojih neposrednih odgovornosti, i da preuzima sve mere da se takav odnos prema pokrenutom radikalnom poduhvatu ostvaruje podjednako kvalitetno u svim etapama njegove realizacije.

#### **5.4.7 Obavljanje implementiranja definisanog rešenja za novu globalnu organizaciono-statusnu uređenost i definisanog rešenja za novu unutrašnju totalnu procesnu organizacionu uređenost preduzeća**

Kada vođstvo preduzeća, na osnovu svojih saznanja, zaključi da su se u preduzeću stekli uslovi za pokretanje obavljanja implementacije razvijenih rešenja, za novo globalno organizaciono-statusno uređenje i novu unutrašnju totalnu procesnu organizovanost, neophodno je da odgovarajućim nadležnim timovima da nalog za ostvarivanje odnosnih implementacija. Metodološki, ovo angažovanje treba da se realizuje na sličan način kao što je to opisano u okviru prethodnog poglavlja ovog rada, kada se govorilo o implementaciji novoprojektovane totalne procesne organizacije preduzeća. Razlika je samo u tome što je sada problem kompleksniji, jer se u paketu sada realizuju dve implementacije, što upućuje na zaključak da sada oba tima treba da rade zajednički, kako bi obavljanje implementacija bilo sinhronizovano i svrsishodno. Pri tome, treba da se pravi razlika između toga da li će novo preduzeće biti prosto, složeno ili visoko složeno. Ako će preduzeće u daljem, biti prosto, navedeni timovi mogu odmah da otpočnu svoje zajedničko angažovanje, pri čemu je svaki odgovoran za svoj posao. Međutim, ako je buduće preduzeće složeno ili visoko složeno, onda odgovorni timovi treba u obavljanje konkretnih angažovanja, da uključe i pripadajuće lokalne timove i potencijalno vođstvo novih sastavnih, organizacionih delova preduzeća. Za to je potrebna dosta složenija organizaciona priprema.

Osnovni preduslov za kvalitetno realizovanje celog poduhvata implementacije je kvalitetna priprema njegovog obavljanja. Da bi se to ostvarilo, neophodno je da angažovani auditorijum stručnjaka bude maksimalno mobilan u obavljanju svojih uloga. Što je nivo budućeg preduzeća više složen, to će obavljanje zadatka biti komplikovanije. Poseban problem se odnosi na obavljanje odgovarajućeg restrukturiranja raspoloživog kadrovskog potencijala. Mnogi kadrovi bi trebalo da promene radna mesta, da budu raspoređeni na obavljanje sasvim novih poslova, a izvestan broj će ostati bez posla. U svemu tome, do izražaja posebno treba da dođe koordinirajuća sposobnost odnosnih glavnih timova odgovornih za obavljanje sveukupnog reinženjeringa preduzeća. Neophodno je da se sav posao obavlja u mirnoj i konstruktivnoj atmosferi. Ništa ne sme da se obavi ishitreno i bez odgovarajuće osmišljenosti. Na drugoj strani, mora da se ima u vidu da obavljanje implementacija ne sme nepotrebno da se razvlači, kako ne bi došlo



do pojave pada morala i nezadovoljstva kadrova, povećanja troškova i umanjenja očekivanih pozitivnih efekata.

Poseban akcenat treba staviti na planiranje i pripremu odnosno trening kadrova koji će biti uključeni u obavljanje neophodnih angažovanja. Neophodno je da vođstvo preduzeća intezivno nadgleda tok ostvarivanja angažovanja na obavljanju implementacije i da, sa svojim upravljačkim merama, podstiče što kvalitetnije obavljanje merodavnih angažovanja. Sav posao oko obavljanja implementacije, u zavisnosti od složenosti, ne bi trebalo da traje duže od dve godine, a ukupni posao oko operativnog obavljanja renženjeringa, maksimalno pet do šest godina. Za to vreme, neophodno je da se sukcesivno dešavaju pozitivni pomaci u realizovanju reinženjeringa, kako bi se što više izbegla pojava mogućih nezadovoljstava i oportunitizma. Ovo je posledica toga nepoverenja u njegovo obavljanje, što može da izazove pojavu neplaniranih nezadovoljstava i kontra dejstava.

#### 5.4.8 Interna i eksterna provera kvaliteta obavljenog reinženjeringa preduzeća

Poslednje angažovanje na obavljanju reinženjeringa preduzeća je provera kvaliteta njegovog sprovođenja od strane:

- internog i
- eksternog

ocenjivačkog organa.

**Interni ocenjivački organ** ima nezavistan status u preduzeću, a angažovanje mu je organizovano u skladu sa nivoom složenosti preduzeća. Ako je preduzeće prosto, onda je to samo jedan tim stručnjaka. U slučaju složenog preduzeća, onda imamo dva nivoa. Niži nivo su timovi po sastavnim delovima preduzeća, a viši je centralni tim na nivou celog sistema. Međutim, u slučaju visoko složenog preduzeća osnovna organizacija internog ocenjivačkog tima je u dva nivoa, uz mogućnost proširenja na tri nivoa, s tim što najviši nivo ima samo nadzorno-koordinirajuću globalnu inspeksijsku ulogu u celom sistemu.

Što se tiče operativnog angažovanja navedenih internih inspeksijskih organa, ono je analogno opisu koji je dat u prethodnom poglavlju rada. Obavljanje njihove uloge u preduzeću je trajno i vrlo bitno za uspešno ostvarivanje i razvijanje totalne procesne organizovanosti preduzeća. Zato vođstvo preduzeća, prema njemu, treba da ima poseban konstruktivan odnos. Taj odnos treba da bude više saradničkog, nego naredbodavnog karaktera. Neophodno je da inspeksijski organi kvalitetno obavljaju svoju ulogu, a da im vođstvo preduzeća postavlja konkretne zahteve za obavljanje inspeksijskih provera, i da o ostvarenim nalazima vodi konstruktivnu raspravu.

**Eksterni inspeksijski ili ocenjivački organ** ima dvostruku ulogu u preduzeću. Na jednoj strani on daje odgovarajuće priznanje preduzeću za uspešno ostvareno funkcionisanje zastupljenog QMS-a u njemu, a na drugoj strani predstavlja podsticajni faktor da preduzeće neprestano radi na razvijanju primene QMS zahteva koji, u suštini predstavljaju osnovu za razvoj TQM filozofije u preduzeću. Zato taj eksterni



inspekcijski organ treba da bude sa pažnjom izabran, jer od kvaliteta njegovog delovanja na preduzeće zavisi koliki će biti nivo ostvarenog QMS-a u preduzeću i u kom kvalitetu će se preduzeće dalje angažovati na ostvarivanju TQM-a. Sam njegov rad treba da se odvija po istoj proceduri koja je opisana u prethodnom poglavlju ovog rada.

### **5.5 Postreinženjering ponašanje preduzeća**

Ostvarivanje reinženjeringa, kako se iz svega predhodnog može zaključiti, je za preduzeća koja već imaju uspostavljeno procesno organizovanje ( bilo da su na putu ostvarivanja TQM, što je češći slučaj, ili su već ostvarila TQM, što je ređi slučaj) prinudnog karaktera. I u jednoj i u drugoj situaciji, obavljanje reinženjeringa je vrlo kompleksan poduhvat i zato je vrlo važno da se i metodološki i organizaciono što kvalitetnije realizuje. Za uspešno obavljanje ovakvog poduhvata u preduzeću, bitan je kvalitet ponašanja celog preduzeća, a posebno menadžmenta na čelu sa njegovim vođstvom.

Međutim, reinženjering preduzeća nije samo problematičan sa aspekta njegovog realizovanja, već i sa aspekta daljeg življenja preduzeća. Ovo je posledica činjenice što se u toku realizovanja reinženjeringa preduzeće nađe u situaciji jedne vrlo složene i dinamične mobilnosti. Kolektiv ulazi u jedan vrlo veliki razvojni zanos i kada se konstantuje da je odgovarajući posao obavljen, može lako nastupiti opuštanje i samozadovoljstvo. To je vrlo izvestan i značajan problem, o kome vođstvo preduzeća mora posebno da vodi računa. Svaka velika promena preduzeća bezuslovno traži i veliki napor očuvanja i daljeg razvoja onoga što je prethodno mukotrpno postignuto. U konkretno preduzeće sa obavljenim reinženjeringom su unete vrlo velike promene, sa kojima ono u daljem treba normalno da živi i da se stalno razvija a sa ciljem da se što pre dostigne najviši nivo novog TQM-a. U tome posebno značajnu ulogu treba da imaju odgovarajuće konkretne specijalizovane organizacione jedinice, kao što su: razvoj procesne organizacije, razvoj organizacije upravljanja i obezbeđenje kvaliteta. Njihovo delovanje mora da bude maksimalno kvalitetno i posebno uporno, na čemu vođstvo preduzeća mora energično da insistira.

U okviru vođstva preduzeća, posebno aktivnu ulogu u postreinženjering periodu treba da ima lider preduzeća i menadžer odgovoran za njegovo totalno procesno organizovanje. Lider preduzeća treba da insistira da menadžer odgovoran za procesno organizovanje preduzeća definiše odgovarajući program za njegovo postoperativno ponašanje, a sa ciljem da se što pre ostvari najviši nivo TQM-a, i da mu pruži maksimalnu podršku da se program usvoji od strane upravnog odbora preduzeća. Kada se program donese, lider treba da pruži maksimalnu podršku odgovornom menadžeru za procesno organizovanje preduzeća da bi se što uspešnije ostvarila njegova realizacija. Ta realizacija treba da obezbedi da se u preduzeću što kvalitetnije ostvaruju poboljšanja, čiji je model definisan slikom 16, iskazanom u prethodnom poglavlju rada.

Naravno, sve se ovo napred rečeno, odnosi na samostalno prosto preduzeće, a u svakoj drugoj varijanti složenosti treba da se primenjuje logika koja je predstavljena u okviru obrade inženjeringa preduzeća, iznete u prethodnom poglavlju rada.

## 6 MENADŽMENT U INŽENJERINGU, TQM-u I REINŽENJERINGU PREDUZEĆA

### 6.1. Zahtevi inženjeringa, TQM-a i reinženjeringa preduzeća prema menadžmentu

U periodu ubrzanih ekonomskih i tehnoloških promena, političkih previranja i globalnih pretnji opstanku života na zemlji, niko ne može uspešno da upravlja preduzećima samo zato što misli da je pametan. Da bi se u eri dramatičnih promena uspešno upravljalo organizacijama, više nije dovoljno samo ovladati procesom klasičnog menadžmenta, već je neophodno ovladati procesnim upravljanjem kvalitetom kroz obavljanje procesnog organizovanja i obavljanjem reinženjeringa poslovnih procesa, te procesom upravljanja totalnim kvalitetom.

U organizacionoj teoriji je poznato da se proces klasičnog menadžmenta zasniva na: *planiranju* (postavljanje ciljeva, određivanje načina ostvarivanja ciljeva, alokacija potrebnih resursa), *organizovanju* (podela rada, delegiranje autoriteta, koordinacija), *vođenju* (supervizija, motivisanje, nagrađivanje i kažnjavanje, trening i obuka, rešavanje konflikata) i *kontroli* (izbor konkretnih parametara, praćenje rezultata, upoređivanje planiranog i ostvarenog, preduzimanje korektivnih akcija).

Međutim, proces totalnog upravljanja kvalitetom, kao danas najviši nivo menadžmenta se, uz dogradnju klasičnog menadžmenta sa najboljim karakteristikama novonastalih savremenih pristupa menadžmentu, koji podržavaju marketinšku orijentaciju preduzeća, zasniva i na totalnom procesnom sređivanju i stalnom poboljšanju poslovnih procesa u manjim ili većim koracima (postepene i evolutivne promene, uz uključivanje svih zaposlenih). Ovakvo ostvareno ponašanje preduzeća traje sve dok za to postoje uslovi, a onda se javlja potreba za obavljanjem jedne sveukupne radikalne transformacije preduzeća u novo bazično organizaciono stanje sa novim totalnim procesnim organizovanjem, sa tendencijom ostvarivanja novog totalnog upravljanja kvalitetom, odnosno novog TQM-a.

Prema tome, upravljanje totalnim kvalitetom nije moda i samo još jedan trend u menadžmentu. Iskustva velikog broja kompanija rasutih u čitavom svetu, a pre svega u Japanu dokazuju da je reč o jednom revolucionarnom koraku napred u poslovanju, a uz zadržavanje nekih temeljnih ideja o menadžmentu.

Opšte je poznato da Vilijam Deming, jedan od utemeljivača savremenog pokreta upravljanja kvalitetom, tvrdi da je 85% problema vezanih za kvalitet rezultat kvaliteta poslovnih procesa, a ne pojedinačnih grešaka. Kad se jednom krene u uspostavljanje upravljanja kvalitetom, baziranog na procesnom organizovanju, naglasak se sa pronalaženja grešaka pomera na ispitivanje i popravljavanje poslovnih procesa, koji omogućavaju stvaranje grešaka, a sa ciljem da se pojava problema što pre onemogući.

Ne postoji najbolja metoda. "Najbolje metode su one koje su najviše prilagođene pojedinim preduzećima u uslovima u kojima ona deluju". Strogo pridržavanje propisanih standarda ne znači da preduzeća ne treba da tragaju za modelom koji je najdelotvorniji za njih same, te da za kreativnost u upravljanju ukupnim kvalitetom nema mesta. Naprotiv, preduzeća su najbolja ostvarenja postizala uz svestrano korišćenje: moći, mašte i intuicije.

Veoma je važno da se shvati da upravljanje totalnim kvalitetom nije zadatak koji mora da se obavi - i gotovo. Upravljanje ukupnim kvalitetom je put bez kraja, koji se nikad ne završava, već samo može da pređe iz jedne postojeće u drugu novu radikalniju konstrukciju. Poboljšavanja moraju da se ostvaruju iz mnogo razloga, ali se čini da su oni koje diktiraju: konkurencija, korisnici, a pogotovu prisutni globalni izazovi, presudno najvažniji.

Kvalitet je izrastao iz fundamentalno novog, naučnog pogleda na rad. To nije naučni menadžment Frederika Tejlora sa početka XX veka, koji je prvi primenio naučne metode za racionalizaciju i povećanje produktivnosti rada i opisao ih u svojim radovima. U pristupu Tejlora i ostalih tvoraca klasične teorije menadžmenta, od kojih se u Evropi posebno izdvajao francuski naučnik Henri Fajol, kvalitet se osiguravao inspekcijom sirovina i materijala na početku i gotovih proizvoda na kraju proizvodnog ciklusa. Mada su, vremenom, inženjeri i tehnolozi pronalazili nove i tehnički savršenije i sofisticiranije metode kontrole, u pristupu se, dugo, malo toga menjalo.

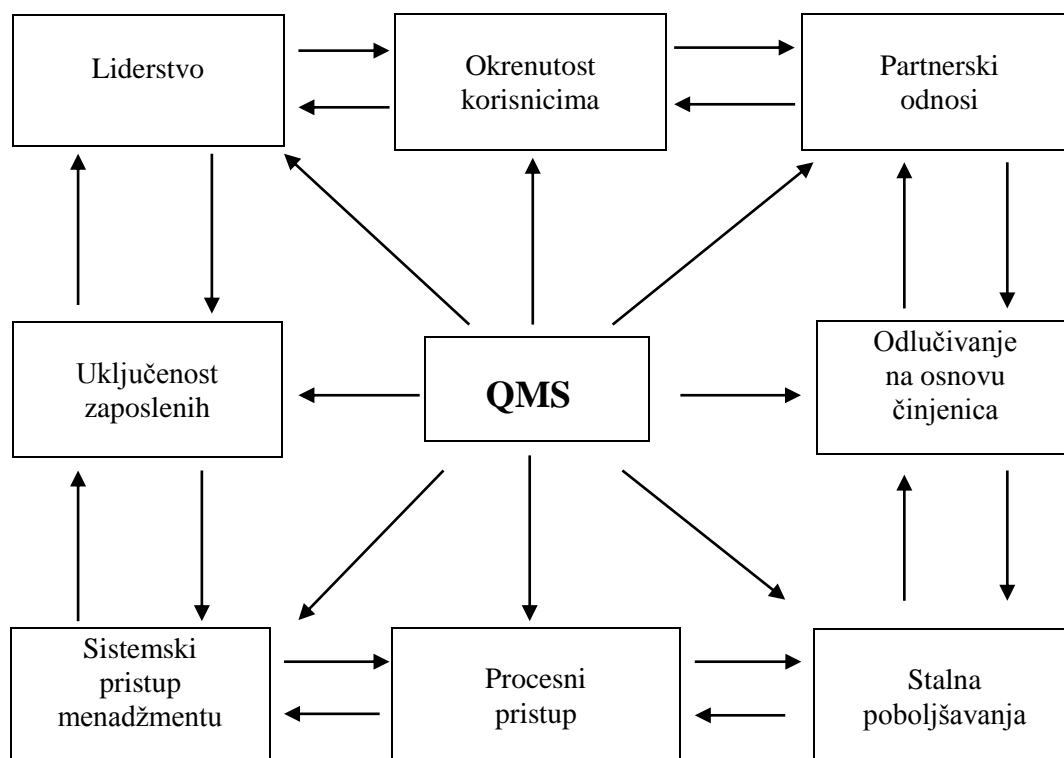
Glad tržišta za proizvodima u eri industrijske revolucije, ali i u prvoj polovini XX veka (što je bilo izazvano prvim i drugim svetskim ratom, kao i nizom regionalnih i lokalnih ratova), presudno je uticalo na to da se pažnja mnogo više usmeravala na kvantitet, nego na kvalitet proizvodnje. Tek koju deceniju nakon završetka Drugog svetskog rata, kada se svet uveliko oporavio od teških stradanja i razaranja, kvalitet proizvoda i usluga postaje opsesija menadžera u mnogim kompanijama razvijenih zemalja širom sveta, a pre svega Japana. I upravo, to je uslovalo da i upravljanje totalnim kvalitetom, kao najrazvijeniji i najviši nivo upravljanja kvalitetom u preduzećima, dospe u prvi plan.

Mada se menadžeri kvalitetom bave od same pojave savremenih preduzeća, upravljanje totalnim kvalitetom je kao koncept i program jasnije uobličen tek poslednjih decenija i to u obliku setova zahteva koji su se sukcesivno nadograđivali i nadopunjavali. Najsvežiji set zahteva u tom smislu čine principi sistema menadžmenta kvalitetom (QMS), prvi put ozvaničenih standardima ISO 9000: 2000, kojih ima osam. O njima je posebno bilo govora u prethodnim poglavljima ovog rada, a na slici broj 33<sup>150</sup> data je njihova grafička interpretacija.

---

<sup>150</sup> **Luburić R.:** Umijeće uspešnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 43

Kao što se vidi na prikazanoj slici, u mreži principa se uspostavlja potencijalni sistem u kome je jednom izražena *okrenutost korisnicima*, drugi put je to *liderstvo*, treći put *uključenost zaposlenih*, četvrti put *sistemska pristup*, peti put *procesni pristup*, šesti put *stalna poboljšavanja*, sedmi put *odlučivanje na osnovu činjenica* i osmi put u centru se nalaze *uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima*. Svi navedeni principi su i pojedinačno i ukupno veoma bitni za uspeh menadžmenta.



Slika 33. Struktura principa menadžmenta kvalitetom (QMS) kao osnove upravljanja totalnim kvalitetom (TQM)

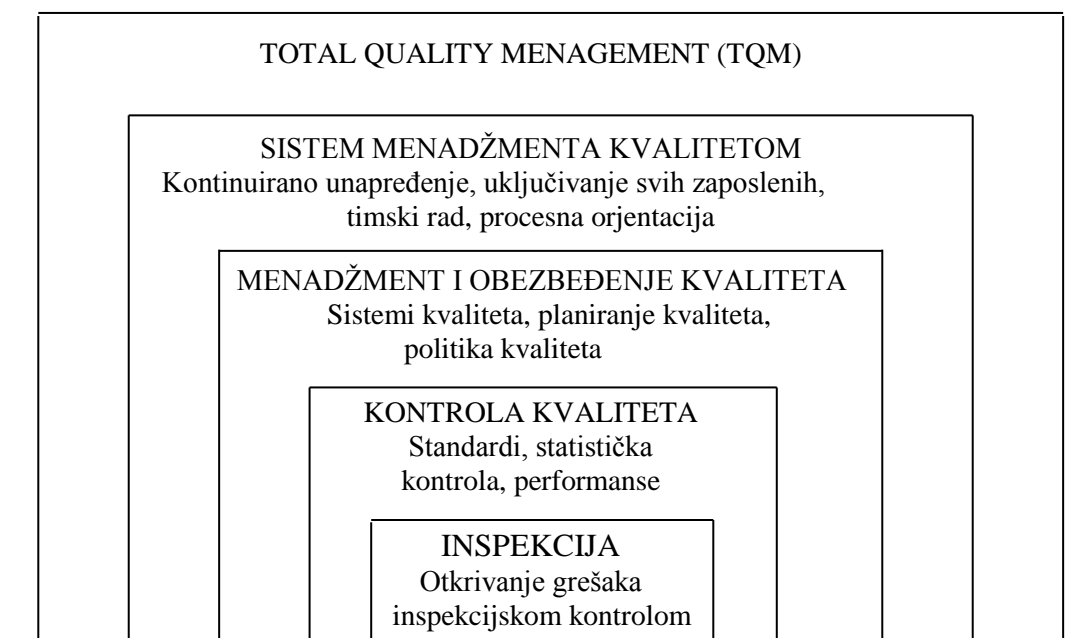
Mnoge svetske kompanije primenu načela upravljanja totalnim kvalitetom vide kao koncept ili filozofiju za upravljanje operacijama, što on uveliko i jeste. Ali, on je ipak skup principa i ideja za menadžersku praksu, način života, kulture i razmišljanja, jednom rečju - *upravljanje totalnim kvalitetom je okvir za jedno sveopšte unapređenje preduzeća*.

Po našem mišljenju, najveći broj kompanija u svetu može uspešno da implementira kvalitet samo ako to čini kroz promenu modela prisutne bazične organizacije. Totalni kvalitet je skup tehničkih dostignuća, skup veština i alata i programa na nivou preduzeća, baziranih na njegovoj uspešnoj marketinškoj orijentaciji, čije se ostvarivanje nikad ne završava, već stalno razvija, sa postepenim ili radikalnim poboljšanjima.

Primena upravljanja totalnim kvalitetom zahteva vrlo studiozno sagledavanje specifičnosti preduzeća, zbog čega pažnja ne sme da bude usmerena samo na tehničke performanse pratećih koraka, već i njihovu celovitost, bit, prirodu i sadržinu.

Upravljanje totalnim kvalitetom crpi ideje i znanja iz dve ključne oblasti: *organizacionog ponašanja i tehnika i tehnologija*. Najveći broj istraživača i stručnjaka za upravljanje totalnim kvalitetom su inženjeri po struci. To je i razumljivo, kada se ima u vidu da su najčešći "vidljivi" problemi unapređivanja poslovnih procesa tehničke prirode. Upravljanje totalnim kvalitetom se, međutim, sve više oslanja i na ostala multidisciplinarna znanja organizacionog ponašanja, koja prvenstveno karakterišu marketinšku orijentaciju poslovanja, kako bi se odnosne procese participacije, motivacije, timskog rada, učenja i slično, što uspješnije ostvarile. A to znači da je marketinški kulturološki faktor najvažnija dimenzija za uspješno ostvarivanje unapređenja kvaliteta i produktivnosti primenom koncepta upravljanja totalnim kvalitetom.

Ako bi se na osnovu svega napred navedenog, pokušalo dati vizuelno uobličavanje evolucije razvoja pristupa upravljanju kvalitetom do nivoa totalnog, onda bi to izgledalo kao na slici 34<sup>151</sup>.



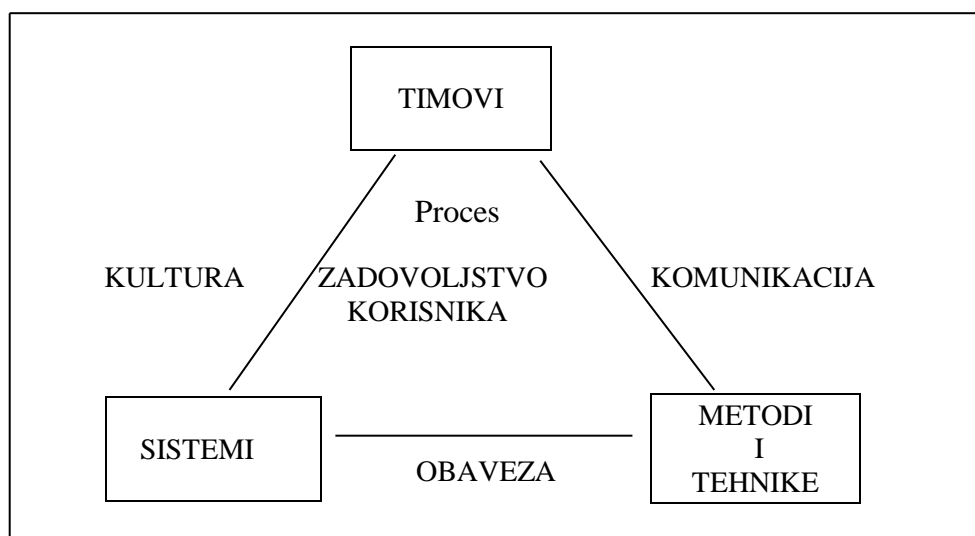
Slika 34. Evolucija razvoja pristupa upravljanju totalnim kvalitetom preduzeća

Način za neprekidno poboljšavanje kvaliteta preduzeća korak po korak u sveobuhvatnom smislu je uspostavljanje TQM-a, kao nadogradnje na uspostavljene principe QMS-a, u čijem su središtu zadovoljstvo korisnika i sveobuhvatna procesna svedenost, a čiju mrežu karakterišu: timovi, kultura, komunikacija, metode i tehnike, sistemi i obaveze. Ovo se jasno vidi na modelu TQM-a Džona Ouklanda, koji je prikazan na slici 35.

Kao što je već rečeno, da bi se upravljalo ukupnim kvalitetom preduzeća, potrebno je da se uspostave odgovarajući principi, njima odgovarajuća pravila za obavljanje zadataka i ispune brojne uloge. Te principe, zadatke i uloge najvećim delom obavljaju postojeće menadžerske i stručne strukture u preduzeću, dok se za vršenje nekih poslova i zadataka obrazuju posebne uloge i timovi. Nosioi angažovanja u totalnom procesnom

<sup>151</sup> Luburić R.: Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 194

organizovanju, odnosno uspostavljanju TQM-a u preduzeću su: top, srednji i niži menadžment sa podrškom odgovarajućih specijalizovanih stručnjaka (profesionalaca) i eksternih konsultanata.



Slika 35. Model TQM-a

Prema tome, pored već poznatih marketinških karakteristika poslovanja, totalno procesno organizovanje i TQM traže i neke nove uloge u preduzeću, kao što su: dugoročno orjentisano vođstvo, razvoj poslovnih procesa, provera kvaliteta ili inspekcija poslovnih procesa, razvoj neophodnih sistema i tehnika i trening korisnika poslovnih procesa.

Dakle, u svemu napred rečenom, posebno je važna uloga menadžmenta preduzeća. Njegov je zadatak vrlo širok i transparentan i kreće se od obavljanja uloge: liderstva, upućivanja, organizovanja, motivisanja, kontrolisanja, korektivnog intervenisanja i inspirisanja. Prema mišljenju Drakera, menadžeri u upravljanju kvalitetom treba da budu na izazovno visokom nivou da bi imali neophodan kvalitet za donošenje kvalitetnih strateških odluka i na dovoljno niskom nivou da bi poznavali detalje. A to znači, da je, za uspešan menadžment u inženjeringu preduzeća, ostvarivanju TQM-a i njegovoj totalnoj inovaciji, odnosno reinženjeringu, daleko važnije da ima stvarnu nadležnost, koja je na mnogo višem nivou od formalno izražene pozicije.

Draker predviđa<sup>152</sup> da će preduzeća u budućnosti sve više zavisiti od menadžmenta koji će u potpunosti pokrivati: "usmeravanje, planiranje, strategiju, vrednosti i principe preduzeća; njegovu strukturu i veze između različitih činilaca; njegove saveze, partnerstva i zajedničke poslove; njegovo istraživanje, projektovanje i inovacije".

Dok se angažovanje tradicionalnog menadžmenta (proizvodna i komercijalna orijentacija preduzeća) uglavnom svodi na: donošenje odluka, planiranje i kontrolu, savremeni menadžeri moraju da obavljaju i niz drugih angažovanja, kao što su: komuniciranje (procesiranje informacija), upravljanje ljudskim resursima (motivisanje, upravljanje konfliktima, disciplina, obuka i trening, razvoj) i umrežavanje (socijalizacija, interakcija, politika). Naravno da ovaj posao u preduzećima mora biti raspoređen na sve

<sup>152</sup> Luburić R.: Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008, str. 216



nivoa menadžmenta (strateški, taktički i operativni) i usmeravan liderskim sposobnostima.

Kada je u pitanju savremeni menadžment u preduzećima sa TQM-om ili u onima koja teže ostvarivanju TQM-a prema standardu ISO 9004: 2009, vrlo je važno da se ostvaruje njihov održivi uspeh. To znači, da preduzeća moraju da obezbeđuju održivi uspeh kroz ispunjavanje potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana, na uravnotežen način i dugoročno. Ovo je posledica činjenice da se okruženje svakog preduzeća stalno menja i nesigurno je, i da bi se postigao održiv uspeh, menadžment preduzeća, prema odnosnom standardu, treba da:

- ima perspektivu zasnovanu na dugoročnom planiranju,
- stalno prati i redovno analizira okruženje preduzeća,
- identifikuje sve svoje zainteresovane strane i ocenjuje njihov potencijalni uticaj na performanse preduzeća i određuje kako da uravnoteženo ispuni njihove potrebe i očekivanja,
- stalno uključuje zainteresovane strane i uravnoteženo ih informiše o angažovanjima i planovima preduzeća,
- uspostavlja međusobno korisne odnose sa isporučiocima i ostalim zainteresovanim stranama,
- koristi različite pristupe, uključujući reagovanje i posedovanje, radi uravnotežavanja čestih, međusobno konkurentskih potreba i očekivanja, zainteresovanih strana,
- identifikuje povezane kratkoročne i dugoročne rizike i primeni ukupnu strategiju preduzeća radi njihovog ublažavanja,
- predviđa potrebne resurse za budućnost, uključujući zahtevanu kompetentnost svojih zaposlenih,
- uspostavlja poslovne procese koji su neophodni i odgovarajući za postizanje željene strategije ponašanja preduzeća, obezbeđujući tako sposobnosti da brzo odgovore na promenljive okolnosti,
- organizuje redovno ocenjivanje usaglašenosti sa tekućim planovima i procedurama i preduzima odgovarajuće korektivne i preventivne mere,
- obezbeđuje da zaposleni u preduzeću imaju mogućnost učenja radi svoje sopstvene koristi, kao i radi održavanja vitalnosti preduzeća i
- organizuje uspostavljanje i neprestano održavanje poslovnih procesa za inovacije i stalno poboljšavanje.

Dakle, po našem mišljenju, okruženje preduzeća danas, bez obzira na njegovu veličinu, njegovu angažovanja, njegove proizvode ili njegov tip (profitabilno ili neprofitabilno), trpi stalne promene, zbog čega traži od njega da se efikasno markerinški ponaša, kako bi moglo stalno da ih prati i analizira. Takvo ponašanje treba da omogući preduzeću da: identifikuje, oceni i ostvaruje menadžment rizicima, povezanih sa zainteresovanim stranama i njihovim promenljivim potrebama i očekivanjima. Vodeći menadžment treba pravovremeno da donosi odluke o organizacionim promenama i inovacijama, da bi se održavale i poboljšavale performanse preduzeća.

U zainteresovane strane preduzeća spadaju pojedinci i drugi entiteti, koji dodaju vrednost preduzeću ili su na drugi način zainteresovani za angažovanja preduzeća, ili da angažovanja preduzeća utiču na njih. Ispunjavanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana doprinosi postizanju održivog uspeha preduzeća.

Osim toga, potrebe i očekivanja pojedinih zainteresovanih strana su različite, mogu biti u sukobu sa potrebama i očekivanjima drugih zainteresovanih strana ili se mogu vrlo brzo menjati. Načini na koje su izražene i ispunjene potrebe i očekivanja zainteresovanih strana mogu imati različite oblike, uključujući saradnju, kooperaciju, pregovaranje u smislu otpočinjanja ili prekidanja odnosa.

Tabelom 3 (standard ISO 9004: 2009) su prikazani primeri zainteresovanih strana preduzeća i njihovih potreba i očekivanja.

ZAINTERESOVANE STRANE	POTREBE I OČEKIVANJA
Korisnici	Kvalitet proizvoda, cena i performanse isporuke proizvoda
Vlasnici / akcionari	Održiva profitabilnost Transparentnost
Ljudi u organizaciji	Dobra radna sredina Sigurnost posla Priznanja i nagrade
Isporučioc i partneri	Međusobne koristi i kontinuitet
Društvo	Zaštita životne sredine Etičko ponašanje Usklađenost sa zakonima i drugim propisima

Tabela 3. Pregled zainteresovanih strana preduzeća i njihovih potreba i očekivanja

Da bi se ostvarilo postizanje održivog uspeha preduzeća prema standardu ISO 9004: 2009, menadžment mora da ima kvalitetan odnos prema:

- formulisanju i sprovođenju strategija i politika,
- upravljanju resursima,
- upravljanju ljudskim potencijalom,
- upravljanju odnosima sa isporučiocima i partnerima,
- upravljanju infrastrukturom,
- upravljanju radnom sredinom i
- upravljanju znanjem, informacijama i tehnologijama.

Osim toga, menadžment mora da poznaje upravljanje poslovnim procesima, preispitivanje informacija dobijenih iz praćenja merenja i analiza: okruženja, preduzeća, korisnika i dobavljača i da ima naprednu sklonost prema učenju, poboljšavanjima i inovacijama.

Uz sve ovo, za obavljanje reinženjeringa preduzeća menadžment, pre svega, treba da bude: inspirativan, pronicljiv i hrabar, i sa sklonošću za sopstvenim razvojem i transformacijama.

Prema tome, kako je već napred rečeno, ulaženje preduzeća u totalno upravljanje kvalitetom sa tendencijom ostvarivanja TQM-a znači, da ako preduzeće želi da ostvari održiv uspeh, onda je ono osuđeno da realizuje stalna poboljšanja (postepena i skokovita), i to kako pojedinačna, tako i generalna. To jedino može da bude ostvarivano, samo sa inovativnim menadžmentom na čelu. U narednom izlaganju u okviru ove tačke rada pokušaćemo da iskažemo kakav je to menadžment.

## **6.2 Menadžment i integralno ili uravnoteženo shvatanje preduzeća**

Razne teorije i idejna shvatanja u proteklom razvojnom periodu nauke o organizaciji stvorile su mnoštvo perspektiva i gledišta koja su zajednički oblikovala konkretne predstave o preduzeću i menadžmentu. Uopšteno govoreći, te perspektive i ideje, logički generalizovane, a hronološki iskazane po najnovijim istraživačkim sagledavanjima, najčešće nude sledeće osnovne predstave ili shvatanja preduzeća:

- mehanička predstava,
- organska predstava i
- kulturološka predstava.

Međutim, postoji mišljenje<sup>153</sup> da ovakva shvatanja preduzeća u sadašnjim, a pogotovu u budućim uslovima privređivanja, vrlo teško mogu biti pojedinačno zastupljena. Realno, mnogo je češća potreba za njihovom kombinovanom primenom, i to, u manjoj meri u dualnom, a mnogo češće u celovitom, odnosno integralnom smislu. Ovo je posledica činjenice da mehaničko shvatanje preduzeća zastupa "racionalnu logiku" planiranja i kontrole koja je potrebna za funkcionisanje preduzeća. Organsko shvatanje doprinosi prisustvu kreativnosti i inicijative, koja uzdiže preduzeće iznad granica planiranja preduzeća. Kulturološko shvatanje, pak, unapređuje unutrašnju celovitost preduzeća, putem ostvarivanja maksimalne posvećenosti njegovih zaposlenih, u cilju što kvalitetnijeg ostvarivanja zajedničke svrhe.

I pored toga što je potreba za celovitim, odnosno, integralnim shvatanjem preduzeća najprimarnija, ona je u praksi dosta teško ostvarljiva. Po našem mišljenju, to je zbog toga što menadžment, u većini preduzeća, još uvek nije u stanju da, sa svojim postojećim: stručnostima, navikama i shvatanjima, ostvari celishodnu efektivnu i efikasnu obuhvatnost preduzeća. Tako na primer, na jednoj se strani čine naponi kako bi se izgradila napredna kultura preduzeća, a na drugoj strani, vrši se devalviranje takvih napora kroz primenu procene doprinosa zaposlenih putem korišćenja ekonomskih merila.

Da bi se ovakav problem uspešno prevazišao, neophodno je da menadžment usvoji "integralno, odnosno, uravnoteženo upravljanje preduzećem", kao novi model upravljanja, čija je grafička interpretacija iskazana na slici 36<sup>154</sup>.

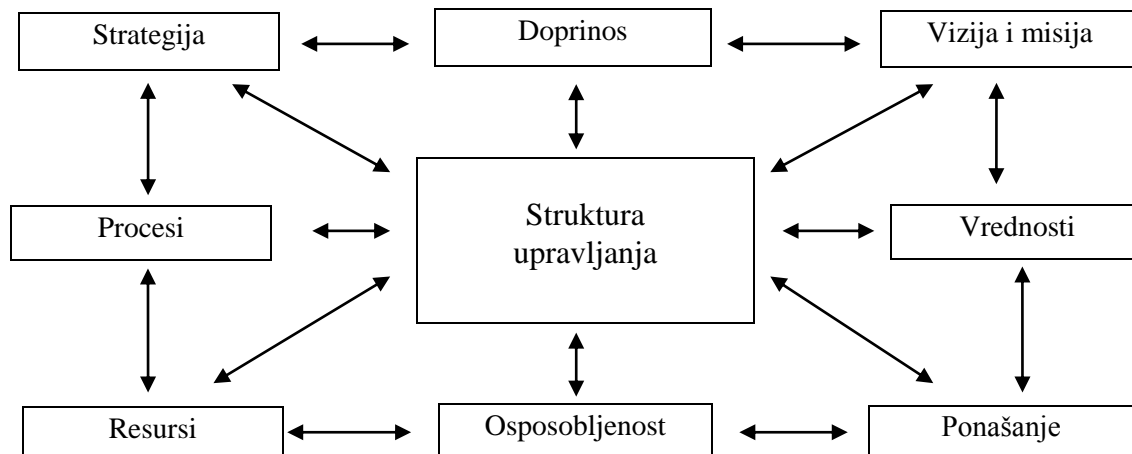
Modeli upravljanja koji, u najboljem slučaju, uzimaju tek dva prepoznatljiva pristupa preduzeću ne mogu da obezbede neophodan integralni kvalitet upravljanja. Iz tog razloga, neophodno je prisustvo radikalnog savremenog upravljanja, koje u sebe uključuje kulturni pristup (viziju, misiju, vrednosti i posvećenost) u svakodnevne

---

<sup>153</sup> Cardona P., Rey C.: Upravljanje pomoću misija, MATE, Zagreb, 2009, str. 34

<sup>154</sup> Cardona P., Rey C.: Upravljanje pomoću misija, MATE, Zagreb, 2009, str. 35

običajne preduzeća. Međutim, da bi se to ostvarilo, neophodno je da se na pravi način razume pitanje: "Čemu služi sada i čemu će služiti preduzeće u nastupajućoj budućnosti?"



Slika 36. Model integralnog ili uravnoteženog pristupa preduzeću

Normalno je očekivati da preduzeće, sa svim zaposlenima, zna čemu služi. U praksi, međutim, to nije baš tako. Činjenica je da u mnogim preduzećima postoje velika razilaženja unutar organa upravljanja, organa rukovođenja i zaposlenih, kao i između svih njih pojedinačno, po pitanju čemu služi, i treba da služi njihovo preduzeće. Osnovni uzrok ovoga leži u činjenici da u takvim preduzećima, zbog naglašenog prisustva odgovarajućih unitarističkih i njima oportunističkih stavova, ne postoji iskristalisana izričita izjava o zajedničkoj, perspektivnoj svrsi preduzeća. Pod takvim uticajem, preduzeća nemaju svoje dugoročno orjentisane svrhe: ona imaju jedinstvene krajnje interesne rezultate svojih pojedinačnih angažovanja, i uticaje koje na njih vrše spoljne sile.

Neizbežno je da, u stanjima izraženih konflikata, u preduzećima ne može da postoji zdrava saradnja između merodavnih subjekata. To je u skladu sa izjavom Barnarda, koja je data 30-tih godina dvadesetog veka, da bez dugoročno orjentisane saradnje ne može da postoji organizacija, a da bi bilo takve saradnje-mora da postoji zajednička perspektivna svrha.

Spremnost na dugoročno orjentisanu saradnju, osim u slučaju nedefinisanih osećanja ili želja za udruživanjem sa drugima, ne može postojati i razvijati se bez prisustva konkretnog perspektivnog cilja saradnje. Ako ne postoji takav cilj, ne može da se zna, niti da se predvidi, kakvi su konkretni naponi potrebni od pojedinaca, niti kakva se zadovoljstva mogu ostvarivati, u tekućem i nastupajućem vremenu.

David Packard, jedan od osnivača HP-a, upečatljiv je primer potenciranja značaja postojanja zajedničke svrhe preduzeća u sadašnjosti i nastupajućoj budućnosti. Godine 1960., 23 godine nakon osnivanja preduzeća, prilikom aktiviranja Programa za usavršavanje menadžerskih sposobnosti (MDP) započeo je obraćanje prisutnima

sledećim rečima<sup>155</sup>: "Pre svega želim da vam govorim o tome čemu služe preduzeća. Drugim rečima, da vam kažem zašto smo mi ovde. Mislim da mnogi ljudi pogrešno pretpostavljaju da preduzeća postoje jednostavno radi sticanja novca. Iako je dobit važan ishod angažovanja preduzeća, treba se unaprediti zbog onih pravih razloga postojanja preduzeća (...)"

Osvrćući se oko sebe, najčešće možemo susretati ljude koje zanima samo novac, no ipak osnovni motivi za angažovanje u preduzećima proizilaze iz želje da se učini nešto više: napravi proizvod, uzvрати usluga ...u suštini, da se napravi i pravi nešto korisno. Imajući to na umu, razmotrimo zašto Hewlett-Packard postoji."

Može se slobodno zaključiti da je većina preduzeća koja su uložila ozbiljan napor da bi definisala svoju misiju, kao HP, angažovanje započela pitajući se čemu ona uopšte sada služe, i čemu će služiti u nastupajućoj budućnosti. Sva preduzeća koja su to pokušala da ostvare, zaključila su, da definisanje aktuelne svrhe preduzeća nije jednostavan zadatak, posebno ako preduzeće poseduje ili kontroliše više od jednog subjekta. Međutim, uprkos teškoćama, ni u jednom zvaničnom istraživačkom saopštenju o ovom problemu, nije istaknuto da je sprovođenje odgovarajućeg angažovanja na definisanju perspektivno orjentisane svrhe preduzeća bilo gubljenje vremena<sup>156</sup>.

Prvi problem u definisanju dugoročno orjentisane svrhe preduzeća je isticanje uloge dobiti u njenom formulisanju. U odgovarajućoj stručnoj literaturi ističu se tri različita shvatanja važnosti dobiti.

Po prvom mišljenju, maksimizacija dobiti je jedina trajna svrha preduzeća. Sve od pojave učenja Adama Smita, postoje oni koji misle da je ostvarivanje dobiti najbitnija trajna preokupacija preduzeća. Oni tvrde, da je sve ostalo, što preduzeće čini, samo u funkciji sticanja dobiti. Po njihovom mišljenju, postoji samo jedna jedina prava društvena odgovornost poslovanja: koristiti sredstva poslovanja i obavljati angažovanja preduzeća za ostvarivanje uvećanja njegove dobiti sve dok je to, unutar važećih pravila igre, odnosno dok god se učestvuje u otvorenom i slobodnom takmičenju, bez obmana i prevara.

Drugi način shvatanja dobiti je da je ona jedna od nekoliko svrha preduzeća. Po ovom shvatanju, svako preduzeće treba svojim poslovanjem da ostvaruje više od same dobiti. Mora se uzvraćati usluga pojedincima, grupama, ili celom društvu sa svim onim što preduzeće može da učini, kako bi svi zainteresovani za preduzeće što više bili zadovoljni.

Treći način shvatanja dobiti je da ona, čak, nije sama po sebi cilj. Dobit je naophodan uslov za ostvarivanje opstanka, i sredstvo za postizanje primarnih ciljeva preduzeća, ali za vizionarska preduzeća nije sama po sebi cilj. Dobit je kao kiseonik, hrana, voda ili krv u svakom telu; oni nisu najvažnije stvari u životu, ali bez njih nema života. Ostvarivanje finansijskih rezultata poslovanja je bitno za preduzeće, ali ne kao perspektivni cilj, samo po sebi, nego kao sredstvo za ostvarivanje utvrđene misije.

Kao što se iz napred rečenog može zaključiti, definisanje misije preduzeća prema samo jednom jedinom činiocu, na primer, sticanju novca, je jedan od mogućih odgovora na problem, ali je to vrlo pojednostavljeno. Osim što predstavlja nepravilnu sliku o budućnosti preduzeća, preterano pojednostavljenje njegove perspektivne svrhe je, pre

---

<sup>155</sup> Cardona P., Rey C.: Upravljanje pomoću misija, MATE, Zagreb, 2009, str. 38

<sup>156</sup> Cardona P., Rey C.: Upravljanje pomoću misija, MATE, Zagreb, 2009, str. 39

svega, moralni napad na zaposlene koji rade u njemu. Kada je dobit jedina perspektivna svrha preduzeća, sve ostalo postaje sredstvo. Možda u slučajevima u kojima poslovno angažovanje preduzeća nema tako jasno orjentisanu društvenu dimenziju, kao u slučajevima banaka ili trgovačkih preduzeća, pojednostavljenje neće biti tako očito. Međutim, i tada postoji izvestan nivo greške budući da, i kod ovih preduzeća, postoji izvesna perspektivna društvena zainteresovanost za njihova postojanja.

Isto tako, izjave poput "postojimo da bismo služili našim korisnicima" ili "prava svrha preduzeća su njegovi zaposleni", su pojednostavljeni primeri iskazanih misija. Korisnici ili zaposleni možda jesu svrha preduzeća, ali mogu li oni pojedinačno, ili čak i zajedno, biti perspektivne svrhe preduzeća? Po pravilu, kada se koriste izjave poput navedenih, potrebno je radije navesti neke određenije strateške ciljeve, nego dati formalnu izjavu o perspektivnoj svrsi. Uprkos tome, važno je misliti unapred, i biti oprezan, prilikom utvrđivanja takvih izjava, s obzirom da "krilatice" poput iznetih, često dovode do nedoslednosti ili mogu da izazovu zbunjenost ili neverice.

Naravno, prihvatanje činjenice da preduzeće treba da ima nekoliko dugoročno usmerenih svrha, bezuslovno dovodi do sledećeg problema: kako postići primerenu uravnoteženost i nadopunjavanje, između različitih, dugoročno orjentisanih svrha. U načelu, može se pretpostaviti, da svim dugoročno orjentisanim svrhama preduzeća, treba dati jednaku važnost. Međutim, po pravilu odgovor nije tako jednostavan. Pronalaženje svrsishodne uravnoteženosti je, u svakom slučaju, bitan faktor pri definisanju misije preduzeća.

Zapravo, pronalaženje svrsishodne uravnoteženosti misije - koja je suprotna maksimizaciji - ključ je uspeha preduzeća. Ova naša konstatacija u skladu je sa zaključcima Collinsa i Porrasa<sup>157</sup> da preduzeća sa vrhunskim rezultatima:

1. Podržavaju misiju i vrednosti koje se ne ograničavaju samo na dobit,
2. Ostvaruju promene trajnim poboljšavanjima sa vrlo zahtevnim i ambicioznim, dugoročno orjentisanim ciljevima.

Po ovakvom mišljenju, savršenstvo vizionarskog preduzeća nije u posedovanju samo jedne od navedenih orjentisanih karakteristika, nego u zastupljenosti obeju istovremeno! Suština uspeha je baš u pronalaženju suštinske ravnoteže, i nadopunjavanju između, naizgled, suprostavljenih nužnosti.

Može se postaviti pitanje: Kako da preduzeća sa uspehom ostvaruju svrsishodnu uravnoteženost suprostavljenih nužnosti u nastupajućem vremenu? Očigledno je da ne postoji jednostavan odgovor, ni jednostavan način za postizanje takvog cilja. U nedostatku zadovoljavajućeg odgovora, preporuka je da svako preduzeće samostalno pronade način na koji će izvršiti objedinjavanje različitih dugoročno orjentisanih svrha, koje imaju uticaje na donošenje konačnih odluka, a u skladu sa važećim svrsishodnim usmerenjem.

U buduće, kada se govori o višestrukim svrhama preduzeća, treba da se koristi izraz "svrha" u jedini. Konkretnije, kad se govori o svrsi prduzeća, treba podrazumevati odnos uravnoteženosti i nadopunjavanja među njegovim različitim svrhama. To treba da se čini da bi se otpoštovala činjenica da preduzeća nisu izdvojene i međusobno razdvojene već integralne celine. Dugoročno orjentisana svrha preduzeća, dakle, nije

---

<sup>157</sup> Cardona P., Rey C.: Upravljanje pomoću misija, MATE, Zagreb, 2009, str. 44



skup nepovezanih dugoročno orjentisanih svrha, kojima treba pristupiti svakoj pojedinačno (ulažući u svaku jednaku količinu napora), nego kompleksna složena celina, koja obuhvata razne dugoročno orjentisane svrhe, koje podupiru i potkrepljuju jedna drugu, na više različitih načina.

Prema tome, preduzeće treba integralno shvatiti kao skup zaposlenih čija su angažovanja ili delovanja koordinirana kako bi se postigla zajednička perspektivna svrha. A da bi se to ostvarilo treba da se poštuju dva osnovna, i jednako važna, principa za ovu definiciju.

**Prvo**, u svim preduzećima angažovanja se usklađuju; to je ono što razlikuje pravo preduzeće od proizvoljne ili jednostrane skupine ljudi. Stanovnici jednog grada su skupina ljudi - oni nisu preduzeće.

**Drugo**, zaposleni preduzeća dele zajedničku perspektivnu svrhu. Veći broj ljudi koji rade u preduzeću ne čine ga organizacijom. Iako oni svi mogu imati slične svrhe (na primer, obavljaju kvalitetno svoj posao), ako ne dele zajedničku perspektivnu svrhu oni nisu, strogo uzevši, preduzeće. Neki istraživači predlažu da preduzeće bez zajedničke perspektivne svrhe nije uopšte preduzeće; u najboljem slučaju moglo bi se nazvati "poslovnom organizacijom."

Formalno gledano, članovi preduzeća su ljudi koji u njemu rade, i u radnom su odnosu koji se temelji u razmeni radne snage za novac. Da bi neko stvarno - ne samo prividno - bio član preduzeća, kao organizacije, treba da postoji nešto više od ugovorene obaveze. Član preduzeća treba da bude osoba koja, pored raznih ličnih motiva i namera (koji je vode ka pripadanju preduzeću), deli i zajedničku, dugoročno orjentisanu svrhu, sa ostalim članovima.

Napred izneto usmerenje smo istakli zato što se, po našem mišljenju, mnoga preduzeća u svetu, a pogotovu kod nas, mahom usredsređuju na usklađivanje ciljeva i angažovanja, zaboravljajući, pri tome, na važnost izgrađivanja zajedničkih dugoročno orjentisanih svrha između svojih članova. Drugim rečima, ulažu velike napore kako bi osigurali da svaki zaposleni zna šta treba da radi, i kako to da uradi ali, osim, u vrlo malom broju slučajeva, ne pružaju svojim zaposlenima sredstva za dugoročno orjentisano svrsishodno shvatanje onoga što rade i treba da rade.

Dugoročno orjentisana svrha preduzeća nije samo pitanje koje se tiče vođstva preduzeća. Naravno, glavno rukovodstvo mora biti prvo koje će utvrditi zajedničku perspektivnu svrhu. Međutim, ta dugoročno orjentisana zajednička svrha mora postupno da dopre do svih članova preduzeća, bez obzira na status ili dužinu trajanja zaposlenja.

Da bi se perspektivna svrha primerila preduzeću, mora biti formulisana na svrsishodan način. Kod formulisanja perspektivne svrhe mora se uvažiti prisustvo dve osnovne dimenzije, pri čemu se obe, kao što je već napred istaknuto, moraju podjednako uvažiti ako se želi njeno kvalitetno određenje prema stvarnoj orjentisanoj potrebi konkretnog preduzeća<sup>158</sup>.

**Strateška dimenzija:** odnosi se na onaj deo dugoročno orjentisane svrhe preduzeća koji utiče na dugoročno orjentisan takmičarski položaj preduzeća u svom okruženju. Obično je uključena u pojam vizije, koja je slika budućeg stanja koje se nastoji stvoriti ili postići.

---

<sup>158</sup> Cardona P., Rey C.: Upravljanje pomoću misija, MATE, Zagreb, 2009, str. 48

**Intrateška dimenzija:** odnosi se na onaj deo orjentisane svrhe preduzeća koji utiče na kulturu i identitet preduzeća. Obično se predstavlja pomoću dva osnovna pojma: *misija i vrednosti*.

Neka preduzeća prilikom govora o svojoj perspektivnoj svrsi obično misle ili na stratešku ili na intratešku dimenziju. *Međutim, po našem mišljenju, ispravno je da se misli na obe, obuhvatajući kompletno određenje perspektivne svrhe preduzeća: viziju, misiju i vrednosti (opšti cilj).*

### **6.3. Menadžment i upravljanje preduzećem na dugi rok**

#### **6.3.1 Potrebe i značaj ostvarivanja upravljanja preduzećem na dugi rok**

Bavljenje tekućim ili akutnim problemima pretežna je preokupacija menadžerskog kadra u većini današnjih preduzeća. Savladavanje problema vezanih za prisutnu sadašnjost i neposrednu budućnost odnosi najveći deo vremena i energije menadžera najvećeg broja preduzeća. Prema mnogim istraživanjima, većina menadžera energično priznaje da je i njihova mogućnost predviđanja budućnosti preduzeća sada vrlo ograničena. Po njihovom mišljenju, ako se izuzme propast i oporezivanje, danas je jedino vrlo predvidivo da se zahtevi prema uspešnom poslovanju neprekidno menjaju. To važi čak i za najbirokratskija preduzeća u zrelih i stabilnim okolinama.

U današnjim uslovima, a pogotovu tokom narednog nastupajućeg dugoročnijeg perioda, preduzeće će doživljavati, čak i ono koje ne raste, brojne promene - u svom poslovanju, tržištima proizvoda, konkurenciji, zakonodavnim propisima, prisutnim tehnologijama, kadrovskoj raspoloživosti - i u svojoj sopstvenoj poslovnoj strategiji. Te su promene neizbežan rezultat njegovih međudelovanja sa okolinom, koja postaje sve više nepredvidivo turbulentna.

Preduzeća koja rastu će tokom dužeg vremena doživljavati čak i prevelik broj čestih promena vezanih za poslovanje. Istraživanja su pokazala da preduzeće u rastu ne povećava samo obim proizvodnje svojih proizvoda ili usluga, nego povećava složenost svojih proizvoda ili usluga, svoju silaznu ili uzlaznu integraciju, stopu inovacija proizvoda ili usluga, geografske lokacije svojih angažovanja, broj i vrstu svojih distribucionih kanala, te broj i lokacijsku strukturu svojih korisnika. Dok se odvijaju sve te promene izazvane rastom, pritisci konkurencije i ostali raznovrsni pritisci, takođe jačaju. Što je brži rast, biće značajnije promene koje se dešavaju.

Sve takve vrste promena, koje se dešavaju u preduzeću i oko njega, traže njegovo organizaciono prilagođavanje. Na primer, ako se ponuda kadrova na tržištu promeni tokom vremena, preduzeće mora da menja svoje kriterijume za izbor kadrova, ili da izvrši druga prilagođavanja da bi nove zaposlene uvelo u režim svojih potreba. Mogu se pojaviti šanse za prodor na nova tržišta ili novi konkurenti sa novim proizvodima, što zahteva obimnija angažovanja na razvoju proizvoda ili usluga, i odgovarajuće organizaciono podešavanje za podršku takvom nastojanju. Poslovne promene u rastućem preduzeću zahtevaju određene veće korekcije u svim aspektima organizacije<sup>159</sup> (9, str. 16).

---

<sup>159</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.16

Nesposobnost preduzeća da predvidi potrebu za promenom, i da svoje poslovanje ili svoju organizaciju efektivno prilagodi promenama, izaziva probleme. Ti problemi po nekad poprimaju oblik loše saradnje i koordinacije i za posledicu imaju velike stresove ili padove morala i pojave neodgovornosti. Pojava takvih problema, kako je već napred istaknuto, uvek utiče na poslovne rezultate preduzeća - ciljevi se ne postižu, a troškovi rastu.

Imajući u vidu da su promene u okruženju neizbežne i da lako proizvode probleme u poslovanju preduzeća, vrlo bitna karakteristika efektivnog preduzeća, s dugoročnog aspekta posmatrano (od sedam do deset godina) je da poseduje sposobnosti predviđanja nastupajuće promene u okruženju i da se prema njima blagovremeno odgovarajuće organizacijski podešava. Sposobnost predviđanja nastupajuće promene u okruženju može da pomogne u sprečavanju poslovnog slabljenja preduzeća, zbog prisustva neprilagodljivosti. Isto tako, blagovremeno organizaciono prilagođavanje pomaže preduzeću da izbegne probleme koje nastupajuće promene u okruženju mogu da izazovu. *“Tokom dužeg vremena, sposobnost izbegavanja poslovnog slabljenja, može označiti razliku između uspeha i neuspeha jednog preduzeća”*.

Prema uvidu u neka istraživanja, mogu se istaći karakteristike u ponašanju, koje posebno doprinose dugoročnoj perspektivi preduzeća. Te karakteristike su<sup>160</sup>:

- promene u poslovanju se predviđaju ili brzo prepoznaju,
- adekvatne reakcije se brzo ostvaruju i
- neophodne reakcije se ostvaruju sa minimalnim troškovima.

Ovakvo ponašanje preduzeća je moguće ako ono ima radikalno savremene menadžere, koji su vešti u sprovođenju poslovnih i organizacionih analiza, i ako imaju zaposlene sa mogućnostima brzog prilagođavanja neophodnim promenama. Neformalni odnosi između zaposlenih u takvim preduzećima se zasnivaju na poverenju, otvorenoj komunikaciji i uvažavanju mišljenja drugih. Njihova formalna struktura uključuje efektivne integracione mehanizme, osetljive i dobro projektovane sisteme merenja, i sisteme nagrađivanja koji podstiču prilagođavanje i izbor i razvoj sistema, koji pružaju podršku svim ostalim bitnim karakteristikama iskazanim u tabeli 4<sup>161</sup>.

Preduzeća sa karakteristikama iskazanim u tabeli 4 mogu uspešno da reaguju na rast, promene u privrednom ambijentu, promene rukovodstva, i na sve drugo što mu ugrožava uspešno poslovanje. Sposobnost prilagođavanja mu omogućava da ostvaruje promene sa ciljem korigovanja poslovanja, i ono će preživljavati, pa čak i napredovati, u kriznim okolnostima tokom dužeg vremenskog perioda.

Međutim, vrlo malo preduzeća, ili neprofitnih institucija, ima organizaciju sa karakteristikama iskazanim u tabeli 4. Ovu su činjenicu naglašavali mnogi istraživači u zadnjih desetak godina i izražavali ozbiljnu zabrinutost zbog izraženog prisustva stanja zvanog "birokratsko propadanje"<sup>162</sup>. Svi mi plaćamo visoku cenu, kažu oni, visokim, birokratskim, neprilagodljivim preduzećima, koja ne osećaju potrebe svojih zaposlenih, zanemaruju želje svojih korisnika, i izbegavaju poštovanje društvenih obaveza i odgovornosti.

---

<sup>160</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.20

<sup>161</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.21

<sup>162</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.20

### **Zaposleni:**

- Preduzeće se karakteriše sa više nego dobrim upravljačkim sposobnostima.
- Menadžeri su vešti u obavljanju organizacionih analiza i dobro poznaju i razumeju proces obavljanja organizacionog razvoja.
- Većina zaposlenih je lako prilagodljiva i vlada veštinama izvan svojih uskih specijalnosti.
- Zaposleni imaju objektivnost u očekivanjima šta mogu dobiti i šta moraju pružiti preduzeću u doglednoj budućnosti.

### **Neformalni odnosi:**

- Postoji visok nivo poverenja između zaposlenih i menadžera.
- Protok informacija je slobodan, sa neznatim devijacijama između pojedinih organizacionih celina.
- Osoblje na svim odgovornim položajima je tolerantno, spremno da sasluša predloge i primedbe, ma od kog one dolazile i da prema njima konstruktivno postupa.

### **Formalna struktura:**

- Organizaciona struktura sadrži kvalitetne integracione mehanizme za reagovanje na trenutne situacije i ne oslanja se kruto na pravila i postupke.
- Sistem merenja dosledno prikuplja i distribuira sve relevantne podatke i informacije o okolini preduzeća, angažovanjima i ostvarenjima u njoj i o promenama koje se odnosnim činiocima dešavaju.
- Sistem nagrađivanja podstiče zaposlene da shvataju potrebne promene i učestvuju u njihovom ostvarivanju.
- Sistemi izbora i razvoja kadrova projektovani su tako da stvaraju visokoosposobljene menadžere i zaposlene i da podstiču ostvarivanje uspostavljenih neformalnih odnosa.

---

*Tabela 4. Pregled karakteristika visokoefektivnog preduzeća sa dugoročnog aspekta*

Raspoložive informacije govore da mnogi menadžeri ističu prednosti potrebe prilagođavanja, premda se većina današnjih preduzeća ne može nazivati prilagodljivim. U anketama u kojima su učestvovali, menadžeri jasno ističu da bi u "idealnom slučaju" voleli da im preduzeće ima karakteristike iskazane u tabeli 4, ali isto tako ističu da njihovo preduzeće nema dovoljno, ili ima samo neke od takvih karakteristika.

Postoji barem pet razloga za nefleksibilnost i kratkovidost većine današnjih preduzeća<sup>163</sup>. Prvi i najvažniji vezan je za sredstva. Stvaranje visokoprilagodljive organizacije traži vreme, energiju i novac. U slučajevima preduzeća koja su počela da slabe, stvaranje prilagodljive organizacije u njegovoj ranijoj prošlosti verovatno je zahtevalo:

---

<sup>163</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.21

- Zapošljavanje, asimiliranje i osposobljavanje upravljačkog tima, i to kako strateškog, tako i taktičkog pa i operativnog,
- Izbor i osposobljavanje ostalih zaposlenih,
- Koncentraciju napora menadžera da razviju integracione mehanizme, sisteme merenja i slično i
- Razvijanje i održavanje dobrih, neformalnih odnosa između menadžera i zaposlenih.

Prvi razlog za ovakvo neprilagodljivo ponašanje je možda taj što konkretno preduzeće nije imalo sredstva za ulaganje u razvoj potrebnih sistema. Ako je i bilo pokušaja da se nešto učini, verovatno se, iz nekog razloga od toga moralo odustati. Na primer, možda je prisutna konkurencija zapretila da preuzme prisustvo na tržištu, pa je preduzeće moralo da ostvari neku hitnu operativnu intervenciju, na koju je potrošilo konkretna raspoloživa sredstva, zbog čega je odustalo od razvoja nekih planiranih poduhvata.

**Drugi razlog** za neprilagodljivo i birokratsko ponašanje današnjih preduzeća je što njihov menadžment nije bio sposoban da realizuje karakteristike organizacije efektivne na duži rok. Preduzeća uglavnom ulažu sredstva u tekuće poslovanje, a ne u razvoj prilagodivih humanih sistema. Obrazovanje menadžera uz rad, obično je usredsređeno na rešavanje tekućih problema, a ne na postizanje prilagodljive organizacije. Ostvarivanje karakteristika prema tabeli 4 zahteva veštine koje treba permanentno razvijati i negovati.

**Treći**, takođe, još uvek, prisutan razlog, za postojanje krutosti današnjih preduzeća, je očito prisutno koristoljublje iz prisutnog stanja organizacije. Menadžment koji je stvorio postojeću neprilagodljivu organizaciju, potpuno se sa njom srodio, i uživa u načinu na koji vodi preduzeće. Pitanje je, da li bi on hteo da ulaže sredstva u razvoj upravljačkog tima, ili stvorio novi, čak i da to ništa ne bi koštalo preduzeće. Ako je stvoren ambijent da su akcionari preduzeća zadovoljni njegovim načinom vođenja preduzeća, zbog angažovanja velikog dela zarada zaposlenih u dividende ili neke druge njihove koristi, on postao povlašćen u njegovom ponašanju. Da je on radio na smanjivanju dividendi zbog ulaganja u nešto što je za akcionare neopipljivo, kao što je prilagodljivost, verovatno bio uklonjen.

**Četvrti** razlog za neprilagodivo ponašanje preduzeća, takođe je očigledan, u slučaju slabljenja. Jednom kad preduzeće dostigne određenu veličinu, ako nije razvilo barem donekle prilagodivu humanu organizaciju, kasnije pokretanje rešavanja nedostataka postaje vrlo diskutabilno bez ulaganja značajnih sredstava. Potreban je vrlo naglašen napor samo da se savlada "organizaciona entropija", koja čini preduzeće neprilagodljivim i krutim.

**Peti** razlog, zašto veći broj preduzeća nema organizacione karakteristike, koje su sadržane u tabeli 4, jeste da njihov menadžment ima opredeljenja koja ne uvažavaju potrebu za posedovanjem takvih karakteristika, jer smatra da su nepotrebne. Svojim predviđanjima, menadžment procenjuje koja će prilagodljivost biti potrebna za njihovo preduzeće, i u odnosu na njega, usmerava ulaganje potrebnih sredstava da bi bila ostvarena željena prilagodljivost. Ako preduzeće vrlo brzo raste, ili se nalazi u nestabilnom tržištu, a menadžment očekuje nastavljanje brzih promena u poslovanju, on će planirati ulaganje značajnijih sredstava u ostvarivanje fleksibilne humane organizacije. Međutim, ako preduzeće ne raste, ako nije u nestabilnom tržištu, i ako



menadžment ocenjuje da budućnost preduzeća neće trpeti značajnije uticaje na njegovo ponašanje, planiraće mala ulaganja u ostvarivanje promena.

Na kraju, očigledno je, da su uticaji koji sprečavaju preduzeće u razvijanju visokog nivoa prilagođavanja, veoma složeni. Uticaji koji mogu ugurati uspešno preduzeće u stagnaciju i ozbiljne teškoće su, isto tako, mnogobrojni. Kao rezultat toga je potreba za uspešnim obavljanjem najtežeg zadatka svakog menadžmenta - stvaranje organizacije koja ima potrebnu prilagodljivost, da bi ostvarivala zadovoljavajuću efektivnost i efikasnost, na dugi rok.

### **6.3.2 Osnovni zadaci vodećeg menadžmenta preduzeća koji upravlja na dugi rok**

Glavni zadatak vodećeg ili glavnog menadžmenta svakog preduzeća, koje želi da traje i ima uspešno poslovanje na dugi rok, jeste da od njega formira lako prilagodljivu organizaciju prema svom okruženju. Međutim, da bi u tome bio uspešan, vodeći menadžment mora kvalitetno da ostvaruje sedam "osnovnih" zahteva, koji pripadaju procesu za ostvarivanje takvog cilja. U tih sedam osnovnih zahteva prema E. Colins<sup>164</sup> spada:

- a) stvaranje pozitivne radne celine,
- b) definisanje strateškog usmerenja,
- c) dodeljivanje i korišćenje resursa,
- d) unapređivanje kvaliteta upravljanja,
- e) organizovanje obavljanja angažovanja,
- f) postizanje željenog kvaliteta u obavljanju angažovanja i
- g) održavanje visokog nivoa sklonosti ka kreativnom ponašanju.

Svaki od napred navednih zahteva, na neki način, predstavlja konkretni zadatak za vodeći menadžment preduzeća, na čije realizovanje on mora, prevashodno, da usmerava svoja konkretna angažovanja.

#### **a) Stvaranje pozitivne radne celine**

Svako preduzeće, kao organizaciona celina, ima svoju radnu specifičnost koja, zbog toga, u značajnoj meri utiče na način na koji glavni menadžment treba da reaguje, u cilju rešavanja problema i korišćenja šansi.

Organizaciona celina nekog preduzeća delom je nasleđena iz prethodnog perioda. Međutim, uređivanje te celine, presudna je obaveza svakog glavnog menadžmenta, bez obzira kakvo je stanje od prethodnog nasledio. To se odnosi kako na mala i srednja, tako i na velika, pa i vrlo velika preduzeća, kao što su, između ostalih, General Motors i General Elektrik. Tokom vremena, većina glavnih menadžmenta koristi svoj uticaj na radnu celinu, obavljajući sledeće tri vrste angažovanja<sup>165</sup>:

- uspostavljanje ciljeva i standarda ostvarivanja,
- uspostavljanje baznih vrednosti za preduzeće i
- definisanje struktura preduzeća sa ljudima koji su u skladu sa ciljevima i vrednostima tih preduzeća.

---

<sup>164</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.23

<sup>165</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.23



Kako je već u poglavlju četiri rada rečeno, ciljevi preduzeća obezbeđuju integracionu snagu za usmeravanje napora u određenom pravcu, i za podizanje nivoa njihovog ostvarenja. Pojedinačno posmatrano, oni vrše usmeravanje u određenim područjima. Zajednički, oni utiču na način kako se zaposleni angažuju u okviru preduzeća. Specificirani, angažovanjem vodećeg menadžmenta, usmereni strateški ciljevi (vizija, misija opšti cilj) podrazumevaju postojanje agresivne i zahtevne radne sredine, i utiču na načine kojima zaposleni reaguju na proistekle poslovne probleme, unutar preduzeća. Obratno, preduzeće bez specificiranih strateških ciljeva, ili takvih koji su nejasni i neodmereni, vrlo verovatno će biti prepušteno slučajnim događanjima, postati birokratizovano, i zadovoljavati se kakvim-takvim rezultatima.

Napredni ili inovativni glavni menadžment, po pravilu, postavlja visoke standarde za ponašanje celog preduzeća. Visoki standardi imaju mnogostruki uticaj na ukupnost preduzeća, uključujući<sup>166</sup>:

- merodavni kvalitet funkcionalnih strategija preduzeća i tržišnog razvoja,
- precizno izražavanje konačnih rezultata, koji su planirani i koji se ostvaruju, i njihovo upoređivanje sa relevantnom konkurencijom,
- kvalitetno postavljanje planova i njihovih prezentacija, koje zaposleni realizuju posmatrano sa aspekta sadržaja i stila,
- napredno ponašanje menadžmenta na nižim nivoima (taktički i operativni) i
- porast produktivnosti u okviru svih delova preduzeća i njeno permanentno upoređivanje sa najozbiljnijom konkurencijom.

Vrednosti odražavaju nivo brige koju preduzeće posvećuje svojim zaposlenima, akcionarima, korisnicima, dobavljačima i ostalim zainteresovanim. Vrednosti omogućavaju da se kvalitetno odredi, ne samo način na koji će se poslovanje obavljati (kako će se poštovati svi zainteresovani), nego i sve vrste angažovanja u koje će se preduzeće uključiti. "Podudaranje" između zaposlenih pojedinaca i preduzeća najčešće su opredeljene ovim vrednostima.

Kao što je poznato, poslovanje preduzeća odražavaju njegove vrednosti kroz:

- odnos prema tržištu,
- vrste proizvoda ili usluga koje se nude korisnicima,
- položaj ili uloga preduzeća u sredini kojoj pripada,
- strukturni mehanizmi, kao što su modeli makro organizovanja, metode komuniciranja i postupci planiranja i kontrole, koji se primenjuju u upravljanju preduzećem.

Politike koje podržavaju takve vrednosti uključuju:

- uticaj razvoja na unutrašnji rast,
- uticaj realnih potreba na zapošljavanje novih kadrova,
- uticaj objektivnosti na vrednovanje ostvarenih rezultata rada,
- naglasak na pravednost u ostvarivanju odnosa sa podređenima i
- prisustvo iskrenosti, poverenja, integriteta, kompetentnost i visokih etičkih standarda u međuljudskim odnosima.

---

<sup>166</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.24

U bilo kom preduzeću, važeći stil glavnog menadžmenta utiče pozitivno ili negativno na prisustvo saradnje. Ako on insistira na dugačkim i čestim sastancima, i opsežnim zapisnicima sa njih, takav stil rukovođenja će biti pretežno primenjivan u celom preduzeću. Stil "neposrednog" upravljanja biće oponašan u celom preduzeću. Takođe, strateški menadžment sklon izbegavanju pravljenja troškova izazivaće sklonost prema izbegavanju stvaranja troškova u svim delovima preduzeća. Ako glavni menadžment preduzeća daje prednost složenim strukturama u preduzeću to će, takođe, imati uticaj na ponašanje duž celog preduzeća. Ostali menadžeri u menadžmentu preduzeća ugledaju se na način kako njihov strateški ili glavni menadžment gleda na uspehe ili propuste drugih.

Stil glavnog menadžmenta utiče na etički ton poslovanja preduzeća. Njegovi postupci u ponašanju govore drugim menadžerima mnogo više o načinu njihovog ponašaja nego njihove reči. Glavni menadžment, kome nedostaje integritet, pravednost, ili osećaj predanosti naglašeno stvara pojavu zbrke i cinizma u preduzeću. Obratno, glavni menadžment, koji predstavlja visoke standarde u svom ponašanju, lako otkriva kakvo ponašanje manifestuju njegovi saradnici. Teško može biti ostvarena preneglašenost u važnosti doslednosti, između onog što vodeći menadžment zahteva i onoga što drugi u preduzeću čine u stvaranju zdrave radne celine.

Menadžeri preduzeća mogu biti najefektivniji ako za stvaranje radne celine kao orijentaciju koriste utvrđenu sveobuhvatnu viziju razvoja preduzeća. Ta vizija, koju formuliše vodeći menadžment, može imati raspon od prevođenja sporog preduzeća u dinamično preduzeće, sa ciljem ostvarivanja uloge inovativnog poslovnog lidera, u svojoj branši, da bi na kraju postalo "blue chip" preduzeće. Uspešni glavni menadžment, odnosno vođstvo, često koristi široke vizije promene, da bi ostvarilo usredsređivanje radnih celina na njihove najvažnije perspektivne svrhe, odnosno misije.

### **b) Definisanje strateškog usmerenja preduzeća**

Bez obzira da li je glavni menadžment vodeći arhitekta strateškog planiranja, odnosno misije, vizije, opšteg cilja i strategije ostvarivanja opšteg cilja preduzeća, odgovoran je za funkcionisanje strateškog odlučivanja u njemu. Međutim, još uvek ne postoji opšte prihvaćena definicija šta sve sadrži dobro strategijsko odlučivanje. Neka preduzeća nastoje da posebno izraze šta podrazumevaju pod strategijskim odlučivanjem; kod drugih se strategijsko odlučivanje u preduzeću uglavnom sastoji od onoga šta glavni menadžment od ideja, drži u svojim glavama. U svakom slučaju, glavni menadžment ili vođstvo preduzeća je tim koji u preduzeću mora da odlučuje o tome, hoće li ili ne preduzeće voditi na osnovu eksplicitno, formalizovanog strateškog odlučivanja i u tom slučaju, o postupcima koji će se koristiti u njegovom formulisanju, ocenjivanju i primenjivanju.

Opšteprihvaćeni stav za formulisanje i ocenu strateškog odlučivanja, prema našem zapažanju, uglavnom ističe sledeće elemente:

- perspektivna svrha postojanja (što uključuje kvalitetno uvažavanje okoline i smislenost preduzeća da kvalitetno izražava viziju, misiju, opšti cilj, strategiju ostvarivanja opšteg cilja i planiranje osnovnihi operativnih ciljeva poslovanja),

- raspoloživa sredstva (što uključuje: nadležnosti, angažovanja zaposlenih, finansijska sredstva, poželjne tehnologije, potrošačke franšize, odnose zainteresovanih i poslovnu okolinu) i
- strukturu (koja obuhvata: organizaciju, procese, kontrole, sisteme, standarde, nagrade, politike, stavove i vrednosti).

Polazni činilac u procesu formulisanja i ocene strategijskog odlučivanja je shvatanje perspektivne svrhe koju preduzeće treba da ostvari u narednom periodu. U tome mogu da budu korisni postupci, kao što je SWOT analiza ili "analiza pet uticaja" Michaela Portera<sup>167</sup>. Isto tako, vrlo je bitna sposobnost i kvalitet ponašanja glavnog menadžmenta u formulisanju i kontroli ostvarivanja konkretnih strateških odluka. Takođe, bitna je i operativna spremnost preduzeća da shvati potrebu postojanja, i kvalitetnog realizovanja konkretne strateške odluke, koja treba da se donese.

Organizujući angažovanje na formulisanju i ocenjivanju konkretne strategijske odluke vodeći menadžment preduzeća se, po pravilu, susreće sa nekoliko pitanja, na koje treba da se daju konkretni odgovori. U ta pitanja, prema mišljenju E Colins-a<sup>168</sup>, a uz našu odgovarajuću konkretizaciju, spadaju:

- ko će biti uključen u formulisane konkretne strategijske odluke i u kojoj ulozi,
- način iskazivanja strategijske odluke,
- sadržaj angažovanja, metodološka forma za njihovo obavljanje, i motivacija angažovanih za predano definisanje predloga strategijske odluke,
- sadržaj procesa za ocenjivanje i odobravanje predloga strategijske odluke, i
- sadržaj pojedinačnih uloga angažovanog auditorijuma u procesu formulisanja i donošenja strategijske odluke.

Tokom procesa formulisanja i ocenjivanja strategijske odluke, glavni menadžment preduzeća se suočava sa nizom donošenja važnih odluka od kojih zavisi efektivnost donete strategije. Kvalitetno formulisanje konkretne strategijske odluke obično započinje sa identifikovanjem nekoliko varijanti ideja koje se postepeno svode na jednu konačnu, koja treba da bude najcelishodnija.

Za formulisanje strategijske odluke vrlo su važne preduzetne inventivne ideje, koje određuju novu viziju razvoja preduzeća, umesto samo blagih promena strukture postojećeg stanja. Zbog toga, glavni menadžment mora podsticati svakog potencijalnog učesnika, uključujući i sebe, u formulisanje i ocenu konkretne strategijske odluke, na kreativno angažovanje, uključujući u to, i preduzimanje radikalnih promena. Ovo je bitno da se čini, bez obzira da li konkretno angažovanje glavni menadžment planira, pretežno, da obavi sam, ili u saradnji sa nekim delom ostalog menadžmenta, ili određenim specijalizovanim saradnicima ili odabranim konsultantskim institucijama.

---

<sup>167</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.25

<sup>168</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.24

### c) Dodeljivanje i korišćenje resursa

Uspešne strategije traže resurse sa kojima će biti sprovedene u stvarnost (uključujući i "čvrste" resurse kao što su: gotovinska finansijska sredstva, poslovni prostor i oprema i "meke" resurse poput kadrova i tehnika i metoda rada).

Jedinstvena uloga glavnog menadžmenta u dodeljivanju resursa neophodna je zbog tri različite potrebe<sup>169</sup>:

- **Prvo**, glavni menadžment je jedina snaga u preduzeću koja, po zakonskim propisima, može dodeljivati resurse za svaki deo preduzeća. S obzirom da skoro svaka strategija ima kao posledicu međufunkcijska angažovanja, glavni menadžment je jedina instanca, zvanično ovlašćena da obavlja takve obaveze.
- **Drugo**, glavni menadžment mora da bude glavni i u odlučivanju o prioritetima projekata, koji treba da se realizuju, imajući u vidu, da su finansijska sredstva, koja treba da podrže njihovu realizaciju, ograničena. Polazeći od toga da je u većini preduzeća, raspoloživost finansijskih sredstava za realizovanje razvojnih projekata ograničena, ovo je jedna od najvećih odgovornosti u preduzeću.
- **Treće**, u momentu kada se donese odluka o prihvatanju strategije, glavni menadžment preuzima najveću odgovornost za usmeravanje angažovanja svih potrebnih resursa za realizovanje te odluke.

Usmeravanje angažovanja resursa često upućuje glavni menadžment u obavljanje raznih pregovora sa odgovarajućim spoljašnjim subjektima (finansijske institucije, najveći akcionari, vladine agencije, sindikati), kao i unutrašnjom sredinom.

Iako, na dodeljivanje resursa, važan uticaj imaju strateške odluke, ostali menadžment na čelu sa glavnim menadžmentom, i rutinski mora usmeravati korišćenje resursa u obavljanju operativnog poslovanja. Glavnom menadžmentu je bitno da bude siguran da se obe vrste finansijskih sredstava - strateška i operativna - produktivno koriste.

### d) Unapređivanje kvaliteta upravljanja

Glavni menadžmenti mnogih preduzeća tvrde da su: izbor, razvoj, i raspored kadrova jedan od najvažnijih njihovih angažovanja. Kadrovi, pak, ispoljavaju zadovoljstva kada se menadžment preduzeća, kojem pripadaju, razvija, a sa njegovim razvojem ostvaruje i razvoj celog preduzeća. Glavni menadžmenti, koji pridaju veliku pažnju takvim angažovanjima, obično, nekog izvesnog vremena, konsantuju da i njihovi saradnici u menadžmentu, čine isto.

Osim toga, mnogi uspešni glavni menadžmenti, prema E. Kolins,<sup>170</sup> a uz naše odgovarajuće adaptiranje, direktno se uključuju u:

- izbor modela i definisanje i praćenje obavljanja procesa upravljanja na višim nivoima preduzeća,
- praćenje i periodično analiziranje kvaliteta obavljanja pojedinačnih poslovnih funkcija u preduzeću, i ocenjivanje njihovog doprinosa u ostvarivanju postavljene strategije,

---

<sup>169</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.26

<sup>170</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.27

- postavljanje standarda za regulisanje obavljanja pojedinih poslovnih funkcija u preduzeću,
- ostvarivanje uvida u kvalitet ponašanja ostalih članova menadžmenta, prema ostvarivanju razvoja i realizaciji postavljenih zadataka,
- obezbeđivanje uslova da nagrađivanje članova menadžmenta deluje podsticajno na ostvarivanje njihovog kvalitetnog angažovanja, i
- obezbeđivanje uslova da na svako menadžersko mesto dolaze kadrovi najboljeg kvaliteta u zoni nadležnosti.

#### e) Organizovanje angažovanja

Zbog svojih odgovornosti u međufunkcijskom ponašanju preduzeća, glavni menadžment, prirodno igra dominantnu ulogu u postavljanju organizacije preduzeća. Ovu ulogu prema mišljenju E. Kolins<sup>171</sup> a uz naše svrsishodno sistematizovanje, menadžment ostvaruje kroz realizaciju tri sledeća važna angažovanja:

- **Definisanje organizacijskih koncepata preduzeća** -To znači, određivanje (u svetlu konkurentske i opšte okoline preduzeća) odgovarajućeg nivoa u preduzeću na kom treba da se donose važne poslovne odluke, sa kojom će se čvrstinom kontrole u preduzeću obavljati, te kakvu ulogu u upravljanju preduzećem imaju merenja, kontrole, i definisanje poslovnih politika.
- **Odlučivanje o formi i sadržaju globalnog nivoa organizacione structure**-Važna pitanja, koja se u vezi sa ovim angažovanjem postavljaju su: " Koliko i šta svako konkretno funkcijsko područje treba da uradi od ukupnog angažovanja? Kome će ono podnositi izveštaje o svom angažovanju? Koje će i kakve zaposlene angažovati? Kakav će biti međufunkcijski odnos u preduzeću? U kakvoj će se sveobuhvatnosti i međusobnom odnosu odvijati svi zastupljeni poslovni procesi? Kakvu će ulogu u celoj strukturi imati glavni menadžment?"
- **Definisanje modifikacije globalne organizacione strukture i odnosa u njoj**-U većini preduzeća, glavni menadžment je jedini izvršni faktor, koji se može smatrati odgovornim za koordiniranje odnosa između prisutnih poslovnih funkcija, u njegovoj globalnoj organizacionoj strukturi. Šta više, način na koji glavni menadžment definiše i nadzire ostvarivanje ovih odnosa, obično određuje kvalitet skladnosti u obavljanju poslovnih funkcija u preduzeću.

Preduzeća su, kao organizacije, dinamične celine. Menjaju se sa postupnim ili radikalnim promenama, u odnosu na zahteve okoline u kojoj se nalaze, a u skladu sa intelektualnim potencijalom, sa kojim glavni menadžment raspolaže. Zbog toga su proces organizovanja preduzeća, zapošljavanje kadrova i koordinacija obavljanja podređenog menadžmenta, skoro uvek, njegov najvažnija briga.

---

<sup>171</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.27

#### f) Postizanje željenog kvaliteta u obavljanju angažovanja

Glavni menadžment, po pravilu na obavljanje angažovanja u preduzeću, utiče na sledeća tri glavna načina<sup>172</sup>:

- stilom,
- kvalitetom upravljačkih postupaka i
- načinom na koji raspoređuje i troši vreme.

Ako je glavni menadžment istinsko vođstvo, svoja angažovanja će obavljati na neposredan, timski način. Manje odlučno vođstvo u obavljanju angažovanja će se, mahom, oslanjati na princip koncenzusa. Koji mu god stil bio karakterističan, glavni menadžment je odgovoran za razumevanje, i kvalitet obavljanja svakodnevnih angažovanja preduzeća, i uspostavljanje procesa u okviru kojih se ona obavljaju. Glavni menadžment će, po pravilu, biti uključen u<sup>173</sup>:

- strateško poslovno planiranje, uključujući i postavljanje godišnjih, ili osnovnih planova, kao i praćenje njihovih ostvarenja,
- koordinaciju odnosa između organizacionih funkcija sa neposrednim izjašnjavanjem, uz posebno obraćanje pažnje na prisutan kvalitet u međufunkcijskoj saradnji rešavanje eventualno prisutnih problema i sukoba,
- odlučivanje, sa posebnim naglaskom na izvršavanje postavljenih obaveza, i kvalitet funkcijskih angažovanja u tome, i
- identifikovanje i rešavanje problema, bilo direktnim uključivanjem, ili pokretanje odgovarajućih procesa, u takve svrhe.

Odgovornosti glavnog menadžmenta obuhvataju širok raspon angažovanja. Pojedinačno, ona ne moraju biti tako važna, ili zanimljiva, kao što je postavljanje poslovne strategije. Međutim, posmatrane zajedno, one obezbeđuju efektivni i efikasni rad preduzeća, ostvarujući tako, njegove osnovne i primarne operativne ciljeve, kao što su ciljevi vezani za ugovaranje prodaje, ostvarivanje proizvodnje, činjenje troškova i sticanje profita. Bez kvalitetnog praćenja i razumevanja obavljanja svakodnevnih angažovanja preduzeća, glavni menadžment će imati teškoće u određivanju važnih elemenata strateških angažovanja preduzeća.

#### g) Održavanje visokog nivoa sklonosti za kreativno ponašanje

Tempo promena, koje utiču na kvalitet poslovanja preduzeća, nalazi se u stalnom ubrzavajućem kretanju, koga sociolog Peter Vaill naziva "menadžerski vrtlog"<sup>174</sup>. U sklopu direktnog sukobljavanja sa *birokratskim propadanjem*, glavni menadžment preduzeća, mora sve više da se suočava sa stalnom promenom svojih stečenih iskustvenih pravila, koja su mu, kako vreme prolazi, sve manje upotrebljiva. Pođimo od primera modela upravljanja, koji se najčešće primenjuju, u današnjim preduzećima. Ti su modeli dobro funkcionisali u privređivanju nakon Drugog svetskog rata, kada je postojalo obilje radne snage, i kada je tržište brzo raslo, a povećanje troškova poslovanja se prenosilo na potrošače. Međutim, kako smo već više puta u prethodnim delovima rada isticali, nekadanašnje privredno preduzeće se danas oštro suočava sa

---

<sup>172</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.27

<sup>173</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.28

<sup>174</sup> Collins G. C. E., Devanna M. A.: Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002, str.28



značajnim tržišnim, ekonomskim, političkim, razvojnim i globalnim svetskim ekološkim problemima, koji ne pružaju šanse za primenu konzervativnih, modela.

Glavni menadžment mora redovno da preispituje osnovne postavke na kojima se zasniva postojeće privređivanje preduzeća. Tri su pitanja presudna za davanje kvalitetnih odgovora, u cilju ostvarivanja, kvalitetnog kretanja preduzeća prema budućnosti:

1. **Zašto?** Često previše dugo na snazi ostaju, iz prethodnog vremena, uspostavljena pravila, postupci, procesi, politike i prakse i to, iz prostog razloga, što nisu podvrgavani redovnim preispitivanjima.
2. **Šta ako?** Davanje odgovora na ovo pitanje je bitno, u cilju ostvarivanja podsticaja zaposlenih, u sagledavanju mogućnosti šireg raspona angažovanja.
3. **Šta to podrazumeva?** Iznalaženje odgovora na ovo zadnje pitanje otvara mogućnost uključivanja članova preduzeća u viševarijantno razmatranje mogućnosti ostvarivanja svake iskazane ideje.

*Intezivno i sukcesivno iznalaženje odgovora na ova pitanja pruža glavnom menadžmentu snažnu podršku kako bi u svom preduzeću izazivao inovativno slamanje tolerantnosti na prisustvo statusa quo.*

#### **6.4 Potreba inovacije menadžmenta**

Možda se praksa vršenja menadžmenta u prošlosti nije baš posebno dinamično razvijala, ali se na samom kraju 20-tog veka i ulaskom u 21 vek, situacija značajno promenila. Uzrok tome je pokretanje većeg broja krupnih izazova koje menadžment mora da rešava na sasvim drugačiji način, nego što je to radio u protekloj prošlosti. Suština nametnutih izazova se sastoji u sledećim činjenicama<sup>175</sup>:

- Sa ubrzavanjem potrebe za promenama, sve se više preduzeća nalazi u kašnjenju za prisutnim tendencijama. Nedavno sprovedena istraživanja pokazuju da se, u industrijskim preduzećima, vrše sve češće promene vođstva, i pored toga što se posedovane konkurentske prednosti sve brže gube. Sve se više odomaćuje pojava da nastupajuća budućnost olako ne guta samo pojedina preduzeća, već i čitave industrijske grane - avionske i automobilske industrije, proizvođače kućnih aparata, proizvođače farmaceutskih sredstava i sredstava za održavanje higijene, pa čak i industrije za proizvodnju sredstava za štampanje i akustične potrebe.
- Nastupajuća deregulacija ponašanja pod pritiskom intezivnog razvoja IKT, sve više uklanja barijere konzervatizma prisutnih u oblasti: telekomunikacija, bankarstva, saobraćaja, poljoprivrede, zdravstvenog sektora i raznih tercijalnih delatnosti. Kao rezultat toga, sve više se dešava propadanje dugogodišnje prisutnih oligopola, razvijanje konkurentske "anarhije."
- Sve se više preduzeća zaglavljuje u intezivno nastajućim "poslovnim mrežama" i "eko-sistemima", u okviru kojih, stalno gube mogućnost uticanja na svoje ponašanje. U takvim situacijama, ostvarivanje tržišnih efekata je sve

---

<sup>175</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str.9

manje u sferi ostvarivanja uspešne konkurentnosti, a sve više u sferi sposobnosti za pregovaranje. Devertikalizacija, decentralizacija informisanja i eksternalizacija delova poslovanja, te povećanje broja projekata sa zajedničkim razvojem i poslovnih konzorcijuma, sve više stvaraju uslove za ostvarivanje mogućnosti upravljanja sopstvenom sudbinom.

- Digitalizacija svega što nije povezano, snažno umrtvljuje preduzeća koja stvaraju i prodaju intelektualne proizvode. Farmaceutska preduzeća, filmska delatnost, arhitekta i modni dizajneri se grčevito bore da se prilagode situaciji u kojoj ideje i informacije "teže da budu slobodne".
- Internet sve više postaje snaga koja intenzivno prebacuje potrebu pogađanja sa proizvođačima na potrošače. U nedavnoj prošlosti, "odanost" potrošača je često bila posledica visokih troškova traganja i ograničenog posedovanja informacija, i pojedina preduzeća su vrlo lako profitirala koristeći neznanje potrošača. Međutim, u nastupajućoj budućnosti, potrošači će sve više vršiti kontrolu tržišta i uticati na njegovo ponašanje, čime će se gubiti mogućnost potražnje za nezadovoljavajuće kvalitetnim proizvodima i uslugama.
- Životni ciklusi strategija se značajno menjaju. Zahvaljujući sve značajnijem uvećanju kapitala moći, eksternalizacije poslovanja i globalnog pristupa internetu, moguće je da će nova preduzeća jačati znatno brže nega bilo kad u prošlosti. Međutim, sve što brže jača poslovna moć novih preduzeća, sve više se vrši približavanje gornjoj granici optimalnog ostvarivanja rezultata poslovanja, i ulaženju u period staračke sterilnosti. Evidentno je da parabole uspešnog poslovanja danas, sve više liče na zaoštrene piramide nego na pravilno iskazane paraboličke oblike.
- Ubrzano padanje cena komunikacija i sveukupna globalizacija, sve više otvaraju vrata nadirućim novonastalim industrijskim hordama u svetu, da u cilju ostvarivanja svojih konkurentnih prednosti na tržištu, nude proizvode i usluge po ultraniskim cenama. Time oni nanose smrtno udarce svima onima koji ostvaruju konzervativno ponašanje prema korisnicima, dobavljačima i svojoj unutrašnjosti. Tome, poseban doprinos daje i sve brže privredno jačanje nekih bivših socijalističko-komunističkih zemalja, na čelu sa Kinom i Rusijom, pa i Indijom.

Ovakva, sve više prisutnija situacija, traži od menadžera posedovanje sve novijih organizacionih i upravljačkih sposobnosti. Da bi mogla da opstanu, u sve turbolentnijem svetu, preduzeća moraju ostvarivati sve prilagodljivija efikasna ponašanja. Ako žele ostvarivati uspeh, menadžeri moraju postati nosioci inoviranja sopstvenog ponašanja, u smislu da svaki njihov pripadnik postane davalac najboljeg doprinosa ukupnom poslovanju preduzeća. To je najbitniji izazov za ostvarivanje radikalnog poboljšanja ponašanja menadžmenta preduzeća.

Postavlja se pitanje: šta treba činiti da bi se ostvarivala naglašena potreba za inovacijom, odnosno radikalizacijom menadžmenta, i šta se pod tim podrazumeva, videćemo u izlaganju koje sledi.

### **6.4.1 Pojam inovacije menadžmenta**

Pod inovacijom menadžmenta, *po našem mišljenju*, treba da se podrazumeva značajna promena načina vršenja poslova menadžmenta ili još šire rečeno, izazivanje značajnih promena u organizacionom izgledu i ponašanju preduzeća u cilju što uspešnijeg ostvarivanja željenih poslovnih ciljeva. To znači, da obavljanje inovacije menadžmenta, izaziva promene načina na koji menadžeri vrše obavljanje svojih angažovanja, u cilju ostvarivanja poslovne izvrsnosti preduzeća.

U proteklih stotina godina, odgovarajuća naučna razmatranja, uglavnom su se slagala oko pitanja: "Šta je to posao menadžera preduzeća?" Iz naučne prakse naglašeno je proisticao zaključak, da obavljanje menadžmenta obuhvata<sup>176</sup> (20, st. 20):

- predviđanje potreba za promenama i utvrđivanje ciljeva i strategija njihovog realizovanja,
- planiranje, uravnoteživanje i motivisanje ostvarivanja angažovanja,
- organizovanje i kontrolisanje obavljanja angažovanja,
- razvijanje i korišćenje znanja,
- obezbeđivanje i alociranje resursa,
- uspostavljanje i razvijanje međuljudskih odnosa i
- usklađivanje i ispunjavanje interesa zainteresovanih strana preduzeća.

Sa ovakvog aspekta posmatrano, pod inovacijom menadžmenta može se, dakle, smatrati sve ono što dovodi do radikalne promene navedenih angažovanja. To znači, da se inovacijom menadžmenta ostvaruje promena organizacionog ustrojstva, i uloga koje vrše stvaranje vrednosti preduzeća. Preduzeća se, sa tog aspekta, tretiraju kao interne poslovne mreže, to jest, kao zajednice poslovnih jedinica, organizacionih jedinica, radnih grupa, i saradničkih veza sa dobavljačima, korisnicima i drugim mogućim poslovnim partnerima.

Svaka operativna inovacija u preduzeću podrazumeva izazivanje promena u njegovom ponašanju (marketing, prodaja, nabavka, proizvodnja, održavanje sredstava, računovodstvo, finansiranje itd), a inovacija menadžmenta obuhvata inovaciju procesa menadžmenta preduzeća - propisi, metode, tehnike i stil, koji određuju kako se svakodnevno obavljaju angažovanja menadžmenta. U takve procese tipično se ubrajaju:

- strateško planiranje,
- analiza ponašanja,
- upravljanje projektima,
- zapošljavanje i predstavljanje,
- osposobljavanje zaposlenih,
- interno komuniciranje,
- sticanje znanja,
- kontrola poslovanja, i
- procena kvaliteta rada i nagrađivanje zaposlenih.

Navedeni procesi stvaraju standarde za vršenje uobičajenih menadžerskih angažovanja. Oni razvijaju najprikladnije prakse kroz prevođenje uspešnih tehnika, metoda i

---

<sup>176</sup> Hamel G.: *Budućnost menadžmenta*, MATE, Zagreb, 2009, str. 20

sredstava u koristi, koje imaju uspešnu primenu. Takođe, oni vrše formiranje vrednosti menadžera kroz davanje podrške jednoj vrsti ponašanja u odnosu na druge mogućnosti. Nešto praktičnije iskazano: procesi inovacije, odnosno inženjeringa i reinženjeringa menadžmenta pretvaraju napredne ideje upravljanja u svakodnevnu praksu.

Čak i u relativno malim preduzećima, nemoguće je ostvarivati promene bez promena u upravljačkim, tj. menadžerskim procesima.

#### 6.4.2 Sadržaj inovacije menadžmenta

U preduzećima, u kojima su ostvarivane inovacije, odnosno inženjerizi ili reinženjerinzi menadžmenta u novije doba, prema nekim istraživanjima, najčešće su se manifestovale koristi u smislu<sup>177</sup>:

- **Upravljanje znanjem** - U prvim decenijama dvadesetog veka Dženeral Elektrik usavršio je najpoznatiji izum Tomasa Edisona, laboratoriju za industrijsko istraživanje. Uspeh GE-a, u primeni menadžerske discipline u nestabilnom procesu naučnog istraživanja, omogućio je Edisonu da može da tvrdi kako su njegove laboratorije sposobne da ostvaruju manja otkrića, na svakih deset dana, a značajnija na svakih šest meseci. To nije bilo samo hvalisanje. U prvoj polovini 20-tog veka, GE je ostvario više patenata nego ijedno drugo preduzeće u SAD.
- **Alociranje kapitala** - Preduzeće DuPont ostvarilo je pionirski poduhvat u razvoju tehnike upravljanja kapitalom, kada je 1903. godine otpočelo upotrebu proračuna u ostvarivanju povraćaja uloženog kapitala. Nekoliko godina kasnije, ova kompanija je razvila standarnu metodologiju za vrednovanje ostvarenih izvrsnosti svojih mnogobrojnih proizvodnih organizacionih delova. To joj je omogućilo da brzo rešava problem: kako da vrši alociranje kapitala, u situaciji, kada je postojalo mnoštvo šansi za realizovanje konkretnih razvojnih projekata. Sa takvim odnosom prema ulaganju kapitala, DuPont je postao jedan od najvećih američkih industrijskih divova.
- **Upravljanje zamišljenom imovinom** - Liderstvom u industriji proizvodnje ambalaže kompanija Procter & Gambe počelo je da se formira početkom tridesetih godina prošlog veka, kada je otpočela primena menadžmenta marke. Tada je ideja o stvaranju vrednosti na osnovu zamišljene imovine, bila jako inovativna. U decenijama koje su iza toga sledile, P & G je uporno gradila svoj uspeh, bazirajući ga na stvaranju i upravljanju velikim markama. U 2007. godini poslovni sistem P & G je imao 16 prodajnih marki, od kojih je ostvarivala zaradu veću od 1 milijarde dolara.
- **Korišćenje ideja zaposlenih** - U nekoliko zadnjih decenija, Tojota važi za jednog od najprofitabilnijih proizvođača automobila. Jedan od najznačajnijih doprinosa takvom uspehu je uključivanje svih zaposlenih u uporno traganje za efikašnošću i kvalitetom poslovanja. Više od 40 godina postoji Tojotina sposobnost da stalno napreduje, uz korišćenje doprinosa proisteklih iz kreativnih sposobnosti njenih radnika da rešavaju složene probleme. Iz tog razloga se Tojota sistem popularno naziva "sistemom zaposlenih sa

---

<sup>177</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, 22str.

mozgovima". U 2005. godini Tojota je imala više od 54.000 ideja o ostvarivanju poboljšanja u poslovanju dobijenih od svojih zaposlenih.

- **Stvaranje globalnih konzorcijuma** - Viza, prva "virtualna" (zamišljena) kompanija u svetu, ostvarila je svoj poslovni uspeh zahvaljujući svojoj organizacionoj inovaciji. Kada su banke, koje su osnovale Vizu, formirale konzorcijum u SAD početkom 70-tih godina 20-tog veka, postavile su temelj nečega što će vrlo brzo postati jedna od najrasprostranjenijih marki na svetu. Glavni menadžerski doprinos bio je: stvaranje organizacije koja je bankama omogućavala da se takmiče za pridobijanje korisnika, uz istovremenu saradnju po pitanju korišćenja infrastrukture, standardnih procedura i stvaranja marke. U ovom trenutku, Viza predstavlja razvijenu poslovnu mrežu, koju čini više od 21 000 finansijskih institucija, i 1,3 milijarde vlasnika kartica. Mreža Vize godišnje obradi više od 2 milijarde upotreba - oko 60 posto ukupnih transakcija kreditnim karticama.

Napred navedeni primeri i mnogi drugi slični njima, govore da je inovacija menadžmenta, kao njegov inženjering ili reinženjering, od ključnog značaja u ostvarivanju poslovnih prednosti na tržištu. No: "Na koji način inovacija menadžmenta stvara konkurentsku prednost za vršioca, i koje su vrste inovacija menadžmenta najcelishodnije?", sve više su pitanja na koja treba da se daju konkretni odgovori.

Prema proučavanjima G. Hamel<sup>178</sup>, a uz našu odgovarajuću nadogradnju, može se reći, da inovacija menadžmenta najčešće doprinosi ostvarivanju konkurentске prednosti, pod uslovom, ako su zadovoljeni jedan ili više od sledećih uslova: inovacija menadžmenta je separata, inoviraju se pojedini segmenti postojećeg menadžmenta, koji dovode u pitanje neka formulisana dugogodišnja pravila u okviru postojećeg menadžmenta; inovacija menadžmenta je sistemska, jer u sebe uključuje niz procesa i metoda; i/ili, inovacija je deo celovitog (integralnog ili totalnog) programa inovativne promene preduzeća, odnosno njegovog inženjeringa, ostvarivanja TQM-a ili reinženjeringa, po kome se odgovarajući napredak ostvaruje sveukupno tokom predviđenog vremena.

Mnogi praktični primeri su pokazali, da su odgovarajuće menadžerske dogme, značajno utemeljene u mnogim preduzećima, tako da se čine nezamenljivim. U slučaju ostvarivanja inovacije menadžmenta u preduzeću, ili u okviru inženjeringa, uspostavljanja TQM-a ili reinženjeringa preduzeća, važi konstatacija: "Što su u proteklom periodu primenjivana kruća pravila upravljanja, to će inovacija sporije napredovati". Ponekad pokušaj ostvarivanja inovacije može trajati i više od decenije.

Preduzećima je, posebno teško da implementiraju prednosti koje su sistemskog inovativnog karaktera, koje u sebe uključuju mrežu pojedinačnih segmentnih inovacija u preduzeću, ili integralnog sadržaja, koje se ostvaruju kroz realizaciju inženjeringa, uspostavljanja TQM-a ili reinženjeringa preduzeća. Zbog toga se može dešavati da preduzeća ostvaruju inovacije menadžmenta spontano, tokom ostvarivanja jednog celovitog, bilo separatnog ili integralnog, odnosno, totalnog programa promena, kao odgovor na prevazilaženje problema koji u momentu postavljanja plana inovacije u preduzeću ili preduzeća u celini, nisu bili identifikovani.

---

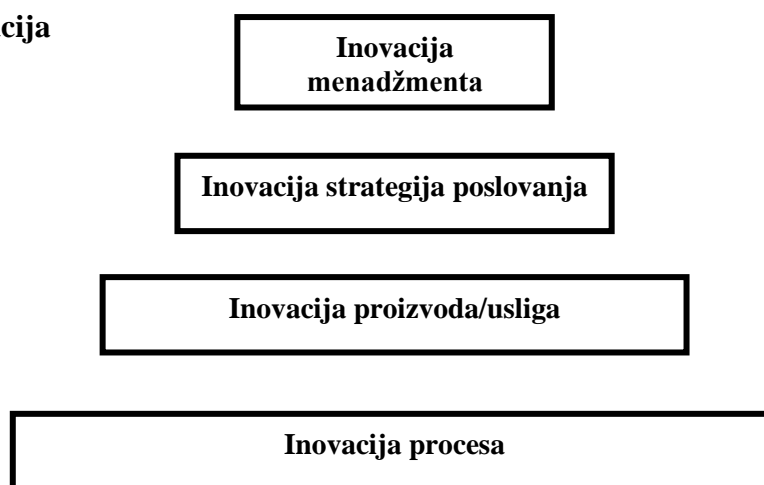
<sup>178</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 27

Ponekad se inovacije dešavaju u preduzećima koja imaju utemeljenu razvojnu upornost. U nastojanjima da što uspešnije realizuju svoja razvojna nastojanja, u takvim preduzećima, menadžment nastoji da stvara nove navike za što uspešnije realizovanje preduzetih razvojnih poduhvata. Time menadžment nesvesno ostvaruje svoju inovaciju.

Sam pojam inovacije, odnosno, inženjeringa ili reinženjeringa u preduzeću obuhvata više njegovih pojavnih oblika. Postoji inovacija procesa, inovacija proizvoda, inovacija strategija poslovanja i naravno, inovacija menadžmenta. Svaki od navedenih oblika daje svoj doprinos poboljšanju poslovanja preduzeća, no ako bi se vršilo njihovo rangiranje po stepenu važnosti za stvaranje vrednosti i konkurentnosti, inovacija menadžmenta bila bi na čelu lestvice, što se može videti sa slike 37<sup>179</sup>. Suštinsko shvatanje razloga za to bitno je za ostvarivanje podrške inovaciji menadžmenta u preduzeću.

---

### Piramida inovacija



---

Slika 37 Prikaz lestvice značajnosti inovacija u preduzeću

U podnožju lestvice nalazi se **inovacija (inženjering ili reinženjering) procesa**. U uslovima sve izrazitije konkurentske napetosti, izvrsnost procesa je bazna, no u odnosu na inovaciju menadžmenta ona teško može da obezbeđuje odlučujuću i dugoročnu prednost preduzeća. Ovo tvrđenje se bazira na nekoliko razloga. Kao prvo, procesna nadmoćnost preduzeća u mnogome zavisi od kvaliteta zastupljenosti IKT. Nažalost, itenzitet razvoja hardvera i softvera toliko se brzo širi, da se jednom stečena prednost u primeni IKT, teško može dugoročno održati. Kao drugo, mnoga preduzeća danas manifestuju vrlo širok spektar delatnosti svojim partnerima, koji su partneri i drugim preduzećima, i zbog toga nisu u velikoj meri zainteresovani da daju svoju posebnu podršku ostvarivanju konkurentske prednosti svojih pojedinačnih partnera. Na kraju, sve je više konsultanskih kuća, koje mukotrpno rade na primenjivanju ostvarenih dostignuća iz prakse najnaprednijih preduzeća na niže napredna. Time se, takođe, uništava stečena prednost naprednih preduzeća na dugi rok.

Sledeći više značajni nivo inovacija u preduzeću je **inovacija (inženjering ili reinženjering) proizvoda/usluga**. Nedvosmisleno je jasno da jedan kvalitetan proizvod ili usluga može ostvariti značajan napredak preduzeća na tržištu. Međutim, isto tako je poznato, da napredni proizvodi na tržištu, vrlo brzo dobijaju svoju

---

<sup>179</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 32



imitativnu konkurenciju. Uz sve brže ostvarivanje tehnološkog napretka, izrazito se stvaraju povoljne šanse skorojevićima da nadvise svoje uzornike. Zato, vrlo uspešni proizvodi na tržištu, veoma retko mogu da osiguraju dugoročno očuvanje stečene prednosti.

Treći nivo na lestvici značajnosti inovacija je **inovacija (inženjering ili reinženjering) strategija realizacije ciljeva poslovanja** - novi hrabri modeli realizacije ciljeva poslovanja, odnosno, modeli poslovanja od kojih treba da zaziru prisutni konkurenti. Vrlo napredni model poslovanja može preduzeću obezbediti sticanje značajnih poslovnih koristi. No, obično je mnogo lakše razotkriti novi model poslovanja, i ispuniti njegove prateće zahteve za primenu, nego ga samostalno razvijati i uključivati u primenu. Zbog toga se vrlo brzo može izgubiti, po ovom osnovu, trenutno stečena konkurentska prednost.

Prema tome, može se zaključiti, da je u uslovima prisutnih složenih problema u obavljanju poslovanja, jedino **inovacija menadžmenta** u preduzeću trajna garancija ostvarivanja poslovnih prednosti preduzeća, koje se teško mogu dugoročno ugrožavati. Zašto? Pa, zato što u praksi, većina menadžera lakše prihvata potrebu ostvarivanja inovacija procesa, proizvoda ili usluga i modela poslovanja, nego da ostvare promenu svojih, praksom stečenih, menadžerskih uverenja. Analogno, to znači da je *“lakše ostvariti promenu svog modnog ukusa, nego ostvariti promenu svog verskog uverenja”*.

Napred istaknuta logika o inovacijama u preduzeću, po našem mišljenju, ima nešto izmenjen smisao ako se odnosi na sveukupnu odnosno totalnu inovaciju (inženjering, ostvarivanje TQM-a ili reinženjering) preduzeća. Takva inovacija je sveobuhvatnog sistemskog karaktera, jer obuhvata celo preduzeće u svim njegovim segmentima, a to znači, kako inovaciju bazičnog organizacionog modela, sveukupne procesne strukture i strukture proizvoda ili usluga, tako i strategiju poslovanja i strukturu menadžmenta. Iz tog razloga su inženjerinzi i reinženjerinzi preduzeća, kao i uspostavljene TQM filozofije ponašanja preduzeća, vrlo zahtevni prema inovaciji menadžmenta, kao neizbežnoj pojavi.

Međutim, ne donosi svaka inovacija menadžmenta konkurentsku prednost. Neka inovacija donosi značajnu prednost, a neka vodi u propast. Mnoge se nikad nisu isplatile. Ovo se može reći i za sve druge inovacije u preduzeću, pa i za sveukupnu inovaciju preduzeća. No, kao i kod svih drugih inovacija, inovacija menadžmenta sledi zakon moći: uz svaku pravu radikalnu ideju, koja će zauvek promeniti prisutnu praksu menadžmenta, postoji i mnoštvo drugih, koje će imati manji kvalitet i uticaj na poslovanje. No, to ne može da bude izgovor za nesprovođenje inovacija. Svaka inovacija, odnosno inženjering ili reinženjering, je uvek igra pokazatelja: što se intezivnije i sveobuhvatnije sprovode, sve su veće šanse da će se ostvarivati kvalitetniji rezultati poslovanja.

Uz napred rečeno stoji, i da nijedan značajniji napredak u sprovođenju bilo koje inovacije, pa i samog menadžmenta, ma koliko ta inovacija bila obuhvatna, radikalna i dobro realizovana, neće stalno obezbeđivati zadovoljavajuće koristi. Takav slučaj danas imaju Ford i Dženeral Motors. Ove kompanije su u prošlosti dobile plave trake kao priznanja za ostvarene inovacije, pa i menadžmenta. Međutim, danas su njihove inovacije, a pogotovu menadžmenta, na nivou njihovih vozila. Prošao je gotovo ceo vek

od kako su ove kompanije obavile zadnje prave revolucionarne inovacije svojih menadžmenta. To važi i za njihova vozila, pa i za procese i strategije poslovanja<sup>180</sup>.

S obzirom da inovacija menadžmenta nudi moć za ostvarivanje uspešnog poslovanja preduzeća, čudno je da je mali broj kompanija u svetu koje imaju razvijene postupke za ostvarivanje ovakvih inovacija. U zadnjih 70 godina, najčešće se stručno raspravljalo o tehnološkim inovacijama, odnosno inovacijama procesa, nešto manje o inovacijama proizvoda, dosta manje o strateškim inovacijama, a vrlo malo, može se reći simbolično, o inovacijama menadžmenta. A pogotovu se vrlo malo ili takoreći, ni malo nije raspravljalo o totalnim inovacijama preduzeća, kao njegovim sveukupnim inovacijama. A prema prisutnom mišljenju G. Hamela<sup>181</sup>, a uz *našu odgovarajuću nadogradnju*, postoji najmanje *tri razloga* za ovakvu pojavu.

**Prvo**, većina menadžera sebe ne smatra inovatorima. Za razliku od stručnjaka za marketing, konstruktora, tehnologa, informatičara, stručnjaka za obezbeđenje kvaliteta, i od skora, stručnjaka za strateško planiranje, inovacija nije pojam koji odlikuje obavljanje angažovanja menadžera. U većini preduzeća, menadžeri se biraju, usavršavaju i nagrađuju na osnovu sposobnosti da ostvaruju više, uvek istog predmeta poslovanja, i na kvalitetniji način. Ne postoje očekivanja da menadžeri budu inovatori u svom poslu. Od njih se očekuje da pojedinačne inovativne ideje drugih prevedu u razvoj i dobit.

**Drugo**, većina menadžera smatra, da inovacija menadžmenta jednostavno nije moguća. Ovo deluje začuđujuće, s obzirom da menadžere ne iznenađuje brzi napredak nauke, ali ne postoji njihova reakcija na zaostajanje menadžmenta u odnosu na taj napredak. Kad im se upute primedbe za takav nesklad, oni odgovaraju da postoje objektivna ograničenja u broju osoblja koje jedan rukovodilac može direktno kontrolisati, u opsegu do kog se može deliti odgovornost i u meri do koje se može verovati podređenim i u spremnosti pojedinaca da svoje interese podrede interesima preduzeća.

I **treće**, većina menadžera sebe smatra pragmatičarima, a ne inspirativnim misliocima. Po njihovom iskustvu, napredovanje menadžmenta je moguće postupno, a ne revolucionarno, zbog čega sebi daju malo razloga da ono bude izazovnije, a pogotovu ne radikalnije. Međutim, kako će se videti u sledećem izlaganju, to ipak mora da bude drugačije.

#### **6.4.3 Smisleno ostvarivanje poboljšanja i inovacije menadžmenta**

Razlog zbog koga je, u proteklih nekoliko decenija, poboljšanje i inovacija menadžmenta bila neznatna, leži u nedostatku energičnosti u iznalaženju pravih upravljačkih rešenja za prisutne poslovne probleme. Ako se izvrši posmatranje, da li je u bilo kom preduzeću, u zadnjih 20 ili 30 godina, ostvarena značajnija promena po pitanju načina obavljanja menadžmenta, odgovor će najverovatnije biti da nije. A opšte je poznato, da se veliki problemi u bilo kom domenu ljudskog života, a pogotovu integralnog sistemskog karaktera, prevashodno mogu rešavati samo sa velikim angažovanjima svih tangiranih, a pogotovu menadžera. To potvrđuje i izjava dobitnika

---

<sup>180</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 34

<sup>181</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 35

Nobelove nagrade Ser Pitera Midera<sup>182</sup> koja glasi: "Neinteresantniji ili trivijalni problemi proizvode nezanimljive i trivijalne odgovore". I upravo zbog toga se, u teškom poslovnom vremenu, moraju činiti veliki sveukupni sistemski napori, pa i prodori, a pre svega menadžerski.

Ako ipak, iz nekog razloga postoji strah od nekog prevelikog žrtvovanja onda treba imati na umu dve činjenice. **Prvo**, ne treba uvek da se rizikuje da bi se ostvarilo uspešno rešavanje krupnoga, bilo separatnog ili integralnog sistemskog problema. Inovacija je obično jedan interaktivan proces u okviru koga se rešenja ostvaruju između ostalog i putem pokušavanja činjenja grešaka. Na primer, na početku realizacije svemirskog programa bilo SSR-a bilo SAD-a, istraživači su poslali više od deset majmuna pre nego što su poslali čoveka. To znači, da ne mora uvek biti učinjen veliki ulog, da bi se realizovala neka radikalna ideja, a pogotovu menadžmenta.

**Drugo**, ako je problem dosta krupan, a pogotovu složen za rešavanje, biće vredan bilo kakav doprinos njegovom rešavanju. To znači da se u činjenju pokušaja ostvarivanja rešenja mogu praviti razlike između "problema koji se mogu rešiti" i "problema koji treba da se reše". Na primer, prisustvo problema u politici kao što su: etički sukobi, siromaštvo, zagađenje životne sredine, energetska kriza, terorističko delovanje itd., ne daje mogućnost očekivanja da će se u okviru njihovog rešavanja ostvarivati brza i trajna rešenja, ali je sigurno, da na njihovom rešavanju mora neizostavno da se radi. A to znači, da najsloženiji problemi menadžmenta preduzeća na početku 21 veka imaju status, "neizbežnosti da se na njima mora raditi", i to "bez opterećenja da se to mora desiti brzo i po svaku cenu."

Za rešavanje krupnih problema neophodna je odgovarajuća oštroumnost, upornost, odvažnost, i svakako, kompetentnost. Te pozitivne ljudske karakteristike dolaze najviše do izražaja kada treba da se rešavaju problemi, koji nisu samo teški, nego i specifični. Frederik Tejlor, kao pobožnjak i fanatičar, svojevremeno je tvrdio "da je glupo potrošiti čak i jedan sat ljudskog rada, ako se obavljanje konkretnog zadatka može ostvariti korisnije". Činjenica je, da je Tejlor često provodio dane u proučavanju načina rada, da bi došao do rešenja, koja su omogućavala povećanje korisnosti od ljudskog rada. Svojim takvim pristupom, on je ostvario jedinstven uticaj na pojavu "naučnog menadžmenta", i ukazao na činjenicu: "da je: "maksimiziranje prilika za inoviranje menadžmenta, na dosad neostvaren način, moguće samo uz maksimalno posvećivanje problemima na bogato nadahnut način". A da bi se to ostvarivalo, prema G. Hamelu<sup>183</sup> a uz naše odgovarajuće sistematizovanje, neophodno je (pogotovu od strane menadžmenta), davanje adekvatnih odgovora na sledeća pitanja:

- **Prvo**, koji su novi izazovi budućnosti prema poslovanju preduzeća? Koji će se izazovi dešavati na koje menadžment mora da iznalazi odgovore? Koji su to primarni problemi koje nameće budućnost, a čije rešavanje mora hitno otpočeti?
- **Drugo**, koji su to glavni problemi koje preduzeće u zadnje vreme nikako kvalitetno da reši? Postoji li neki važan kompromis koji treba prioritarno postići da bi se omogućilo realizovanje prisutnih posebno bitnih problema? Koji je to bitni "ili/ili" problem koji treba što pre pretvoriti u "i" stanje?

---

<sup>182</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 38

<sup>183</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 39

- **Treće**, koji su to najznačajni raskoraci između stvarnosti i potreba, koji treba što pre da budu prevaziđeni? Koje su to vrednosti preduzeća koje najviše ugrožavaju njegovo ponašanje, i koje što pre treba uzdignuti na zadovoljavajući nivo? Koje su to ideje i stavovi koje što pre treba institucionalizovati i prihvatiti?
- I **četvrto**, zbog čega najčešće nastupa oportunistički? Koje su to najčešće oportunističke smetnje koje narušavaju pozitivno ponašanje preduzeća? Koji je to nerešiv oportunistički problem koji što pre treba prevesti u moguće rešiv?

I kada se desi prihvatanje potrebe rešavanja krupnog i složenog izazova, **prvi korak** koji, u tu svrhu, treba da bude učinjen je da se on raščlani na njegove sastavne elemente. To će omogućiti da se, raspoloživa sposobnost preduzeća, rasporedi na suštinsko i postupno rešavanje problema, sa retroaktivnim ostvarivanjem uzgrednih koristi. Time će se dodatno doprinostiti uspehu realizovanja, bilo koje, željene kreativnosti, a pogotovu inovativne i sveobuhvatne.

S obzirom da tehnologije menadžmenta relativno malo variraju, od preduzeća do preduzeća, vrlo je lako uočiti da je većina najčešćih neuspeha lokalnog i naslednog karaktera. To olakšava ostvarivanje dijagnostičkog procesa. U prethodnom periodu, mnogo se govorilo o tome da se preduzeća vrlo teško menjaju i da prisutne birokratske navike, guše potrebu za naprednijim ponašanjem. Međutim, rešavanje problema nije samo dijagnostičke, već i terapijske prirode. Zna se, na primer, mnogo o tome zašto velika preduzeća nisu kompetentna za određena poslovna angažovanja, ali i pored prisustva brojnih upozorenja, vrlo je mali broj takvih preduzeća koja uspešno prihvataju definisana ograničenja. Ono što nedostaje preduzećima, nije samo potreba za obavljanjem kvalitetnih analiza, nego i smislen i energičan odgovor statusu quo menadžmenta - i plejada kreativaca koja je spremna da ostvaruje suštinske postepene i inovativne promene menadžmenta.

U ovom trenutku, sa aspekta gledanja u budućnost, za preduzeća je od posebne važnosti uspešno suočavanje sa sledeća tri izazova<sup>184</sup>:

- naglašeno intenziviranje potrebe strateške obnove u velikim i srednjim preduzećima,
- dostizanje situacije u kojoj je inovacija stalna briga svih zaposlenih, i
- izgradnja primamljivo ugodne radne sredine, koja će svakog zaposlenog podsticati na davanje maksimalnog doprinosa uspešnom poslovanju preduzeća.

Uopšteno posmatrano, ostvarivanje navedenih izazova za preduzeća danas predstavlja ono što su: hijerarhija, planiranje i kontrola predstavljali početkom 20-tog veka. A za uspešno ostvarivanje ovakvog cilja, bitno je da se inoviranje menadžmenta ostvaruje, posebno, kroz uspešno iznalaženje odgovora na sledeća pitanja: da li preduzeće ima dovoljno kvalitetne strateške ciljeve, može li korisnicima nuditi dovoljno noviteta i ostvaruje li kroz analize prodor do suštine problematike svog poslovanja.

**Naglašeno intenziviranje potrebe za strateškm obnovom** treba da se ostvaruje u cilju realizacije usklađivanja preduzeća sa zahtevima promena u načinu poslovanja, koje će

---

<sup>184</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 40

se, u narednom periodu, sve intenzivnije dešavati. Takva intenzivnost promena nosiće za sobom epidemiju starenja preduzeća, kojoj će moći da odolevaju samo ona koja će se promenama, isto tako, brzo prilagođavati. Iz tog razloga, najčešće isticano pitanje u nadolazećoj budućnosti biće: " Menja li se preduzeće, istom brzinom, sa kojom se menja i svet oko njega?" Kako sada stvari stoje, odgovor će najčešće biti "ne". A šta treba učiniti da bi odgovor bio "da"?

Iz proučavanja najuticajnije stručne literature, koja se bavi upravljanjem promenama preduzeća, proističe vrlo zabrinjavajuća činjenica. Gotovo sve predstave krupnih promena - koje za posledicu imaju radikalne izmene u poslovnim modelu preduzeća - predstave su preokreta, sa novim liderom, kao glavnim herojem. Izgleda da se svaka krupna promena ostvaruje kao posledica neke ozbiljne krize - ostvaruje se pomoću strogo predefinisanih: strateških poruka, događaja, ciljeva i angažovanja, koja obuhvataju hijerarhiju preduzeća, od njenog vrha do dna. Nažalost, vrlo retko se ističe, da je ona posledica mogućnosti i rezultata suštinske sposobnosti preduzeća, da uči i da vrši prilagođavanja. To zapravo znači, da svako značajano poboljšanje ili preobražaj preduzeća, može da mu donese radost, ali da isto tako, predstavlja tragično odlaganje neophodne transformacije.

Prema tome, može se zaključiti, da je suštinski cilj za preduzeća u budućnosti da izgrađuju sposobnosti da vrše stalna prilagođavanja, kako ne bi doživljavala neprijatna iznenađenja, potrebe i šokove. Šta to u suštini znači, G. Hamel<sup>185</sup> je objasnio kroz upoređivanje preduzeća sa autonomnom strukturom čovečjeg tela. Kada čovek stupi nogom, na pokretnu beskrajnu traku, mora da otpočne ubrzano kretanje, zbog čega srce počinje brže da kuca, kako bi moglo mišiće da snabdeva sa potrebnom količinom krvi. Takođe, kad čovek stane pred publiku i počne da govori ili peva, njegova nadbubrežna žlezda počinje spontano izlučivanje hormona, koji izaziva ubrzavanje rada srca, čime se podešavaju glasne sposobnosti neophodnim potrebama. Kad čovek vrši odmeravanje neke privlačnosti, zenice mu se refleksno šire, da bi se ostvarila zadovoljavajuća oštrina vida. Stalno. Automatski. Spontano. Refleksno. To nisu reči koje se obično koriste da bi se opisale duboke promene u velikim preduzećima. A u tome zapravo leži izazov: ostvariti da krupne promene u preduzeću, budu više nego autonomni procesi - ostvariti organizacije koje su sposobne za stalnu samoobnovu bez ikakvih kriza. Da bi se ovo ostvarilo, neophodno je da se u preduzeću od strane menadžmenta, stalno daju odgovori na sledeća pitanja<sup>186</sup>:

- Kako osigurati, da se neprijatna informacija ne zanemaruje ili jednostavno ne "ublažuje", kako se sve više ide prema vrhu hijerarhije?
- Kako ostvariti proces menadžmenta koji stalno stvara veliki broj strateških opcija?
- Kako unaprediti vršenje raspoređivanja resursa, sa tradicionalnih područja ulaganja, na poboljšanja i inovacije usmerene prema budućnosti?

Navedeni popis pitanja u daljem delu ovog izlaganja biće još izvesno proširen.

---

<sup>185</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 48

<sup>186</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 48



**Dostizanje situacije u kojoj je poboljšanje i inovacija stalna briga svih zaposlenih**

je važno iz razloga što se danas, u svetu u kome se posluje, vek strategija poslovanja stalno skraćuje, zbog čega je inovacija, bitan način na koji preduzeće može ostvarivati održivo postojanje. To je takođe, u kombinaciji sa stalnim postupnim poboljšanjem, jedan od načina sa kojim se može opstati u dinamičnom rasćenju konkurentnosti.

U protekloj bližoj i daljoj prošlosti, preduzeća u svetu su u velikoj meri bila zaštićena od uticaja kvalitetne konkurencije. Regulativna ograničenja, zaštita intelektualne svojine, distribucijski monopoli, neorganizovani potrošači, vlasnički zahtevi, ekonomija odnosa, zaštita od uvoza i teškoće u obezbeđivanju kapitala - bile su zaštite, koje su pomagale nastojanja preduzeća da uspešno posluju. Međutim, danas u uslovima tržišne globalizacije, mnoge od tih zaštita nemaju mogućnost postojanja.

Nestajanje zaštitnih prepreka, nadiranje visokosposobnih konkurenata, jačanje uticaja korisnika i razni drugi nepovoljni faktori, stalno će ugrožavati mogućnost ostvarivanja pozitivnog poslovanja. U narastajućem, sve okrutnijem okruženju, svako će se preduzeće suočavati sa komplikovanim izborom: ili izazvati plamen poboljšanja i inovacija, ili biti spreman na ubrzano zaostajanje, kome jako niski troškovi radne snage, čine jedinu razliku između sticanja prihoda i odlaska u stečaj.

Uzimajući napred izneto u obzir, iznenađujuće deluje, da još uvek mali broj preduzeća ima ubeđenja da su postupno poboljšanje i inovacija dužnost svih zaposlenih. Postupno poboljšanje i inovacija su, u većini slučajeva, još uvek zadaci samo nekih pojedinačnih delova preduzeća - oni su još uvek briga nekih posebnih delova preduzeća, kao što je organizaciona jedinica za istraživanje i razvoj tržišta, ili organizaciona jedinica za razvoj proizvoda (u kojima jedino postoje kreativni zaposleni, koji neće stajati na putu nastojanjima da se poboljšanjima i novim kreacijama upravlja poslovanjem). A da bi se to sa uspehom ostvarivalo, bitno je da se od strane menadžmenta preduzeća, pored uspešnog davanja odgovora na pitanja iskazana u prethodnom navođenju, još radi i na uspešnom davanju odgovora na sledeća pitanja<sup>187</sup>:

- Kako može svaki zaposleni pojedinac preduzeća biti uključen u vršenje poboljšanja i inovacija i kako ostvarivati podsticaje da se to stalno čini,
- Kako se može osigurati da prisutna verovanja i stavovi nadređenog menadžmenta ne vrše neopravdano sputavanje pokrenutih poboljšanja i inovacija od podređenih nivoa u preduzeću,
- Kako se može u preduzeću, koje se maksimalno angažuje na realizaciji postavljenih zadataka, ostvarivati uspešna realizacija individualno i slučajno iniciranih poboljšanja i inovacija.

**Izgradnja primamljivo ugodne radne sredine koja će svakog zaposlenog podsticati na davanje maksimalno korisnog doprinosa uspešnom poslovanju preduzeća**

je još jedan bitan preduslov za ostvarivanje poboljšanja i inovativnog ponašanja preduzeća. Svedoci smo prisustva mnogih ljudi koji su menjali radne karijere u potrazi za kvalitetnijim izazovima i boljim načinom življenja. Svakog dana se susreću ljudi koji pišu umetnička dela, eksperimentišu sa novim receptima, smišljaju melodije za igru ili popravljaju automobile. Kao ljudsko biće, čovek je vrlo prilagodljiv i kreativan, a ipak

---

<sup>187</sup> Hamel G.: *Budućnost menadžmenta*, MATE, Zagreb, 2009, str. 56



je najveći broj preduzeća koja to nisu. Drugim rečima, *ljudi najviše rade u organizacijama koje baš nemaju svojstva ljudskog ponašanja.*

Evidentno je da postoji nešto u savremenim preduzećima što sputava prirodnu otpornost, znatiželjnost i kreativnost zaposlenih ljudskih bića, nešto što vrši stalno narušavanje prisutnih ljudskih kvaliteta u zaposlenima. Postavlja se pitanje: "Ko je kriv za to?" *Pravila i procesi menadžmenta, koji s jedne strane obezbeđuju disciplinu, tačnost, razumnost i red i ekonomičnost poslovanja ali sa druge strane ne stavljaju dovoljan naglasak na kreativne sposobnosti, nekomfornost, originalnost, odvažnost i entuzijazam zaposlenih. Prosto rečeno, većina preduzeća je samo neznatno ljudska, jer koristi samo mali deo kvaliteta od zaposlenih koji ih čine ljudima. Ogroman broj ljudi ide svakodnevno na posao gde samo delimično ispoljava svoje posedovane stvaralačke sposobnosti. Rezultat toga su organizacije koje samo delimično iskorišćavaju svoj kreativni potencijal.*

Začudo, mnogi od onih koji su deo sveta preduzeća - polazeći od operativnog upravljanja pa sve do strateškog menadžmenta - lako se miri sa napred istaknutom činjenicom. Čini se da ih uopšte ne uznemirava kontrast između osnovne prirode ljudskog bića i osnovne karakteristike organizacije u kojoj su angažovani. U prošlosti se možda moglo prećutno prelaziti preko ovakve suprotnosti, ali danas to ispoljava velike probleme - u situaciji kada uzajamna prilagodljivost, poboljšanje i inovacija predstavljaju bitan preduslov za ostvarivanje konkurentnosti. Izazov: *ostvariti modernizaciju menadžerske strukture preduzeća, kako bi se podstakla kolektivna sposobnost da svakodnevno maksimalno ispoljava svoje kreativno umeće.*

Po mišljenju G. Hamela,<sup>188</sup> a uz *našu odgovarajuću sistematizaciju*, sposobnosti zaposlenih koje doprinose ostvarivanju konkurentske snage preduzeća mogu se svrstati u odgovarajući redosled. Na početku je poslušnost. Spremnost poštovanja formulisanih uputstava i pravila ponašanja. Sledeća je marljivost. Vredni zaposleni su odgovorni i nisu skloni kretanju linijama manjeg otpora. Iza toga su znanje i inteligencija. Većina preduzeća se zalaže da zapošljava intelektualno sposobne kadrove. Ceni se vrednost zaposlenih, koji žele da poboljšavaju svoje sposobnosti, i da prihvataju od drugih uspešno razvijenu praksu. Zatim dolazi pouzdanost. Pouzdani zaposleni ne očekuju da budu posebno pitani ili ubeđivani. Oni vrebaju nove izazove i uvek tragaju za novim mogućnostima koje povećavaju vrednosti. Sledeća je kreativnost. Kreativni zaposleni su radoznali i znatiželjni. Ne plaše se mnogo od izricanja gluposti. Svoje razgovore često započinju sa: "Zar ne bi bilo divno da...". I na kraju redosleda je strast. Strast ponekada može da navede zaposlene da čine gluposti, ali ona je tajna primesa koja znatiželjne namere pretvara u dostignuća. Strastveni zaposleni savladavaju probleme i teško odustaju od svojih nastojanja. Strast u sebi sadrži zaraznost koja posebnu inicijativu jedne osobe može da prevede u masovni pokret. Kao što je rekao poznati engleski pisac E. M. Forster: " *Više vredi jedna strastvena osoba nego gomila ljudi koja se ni zašta ne interesuje*".

---

<sup>188</sup> Hamel G.: *Budućnost menadžmenta*, MATE, Zagreb, 2009, str. 59

Kada bi se izvršilo merenje inteziteta doprinosa navedenih karakteristika zaposlenih prema stvaranju vrednosti, a polazeći od činjenice da se danas živi u uslovima kada su učinak i disciplina osnov stvaranja, onda bi redosled vrednosti imao sledeći sadržaj<sup>189</sup>:

Strast	35%
Kreativnost	25%
Pouzdanost	20%
Inteligentnost	15%
Marljivost	5%
Poslušnost	0%
-----	
	100%

Ne može se reći da poslušnost ne vredi baš ništa. Preduzeća u kojima niko ne poštuje baš nikakva pravila, relativno brzo bi postala anarhična. Ali, tamo gde zaposleni slepo poštuju prisutna pravila, nemaju zadovoljavajuću vrednost za ostvarivanje konkurentskih prednosti. U današnjem svetu, u kome živi više od 6 milijardi ljudi na rubu siromaštva, kojima je najveća želja da bolje žive, nije teško pronaći marljive i poslušne kandidate za zapošljavanje. Ali šta je sa inteligencijom? Godinama se već govori da živimo u vremenu privređivanja znanjem. Ali kako znanje sve više postaje roba sa kojom se trguje, ono će sve više gubiti moć, u stvaranju konkurentске prednosti. Znanje koje nije postalo zaista deo nekog pojedinca, već ostalo samo slovo na papiru, ne može da stvori novu vrednost na tržištu. Ta nova vrednost je upravo ono što daje preduzeću prednost u oštroj tržišnoj borbi.

Već živimo u vremenu kada se poslušnost, marljivost i inteligencija mogu dobiti po vrlo niskoj ceni. U velikom broju zemalja sveta, ove su ljudske karakteristike postale globalna dobra. A to znači da je prisutna sledeća činjenica: ako postoji želja da se postigne poslovna nadmoćnost u kreativnosti, neophodno je da zaposleni osim poslušnosti, marljivosti i inteligencije poseduju još i poletnost, lucidnost i fanatičnost. Dakle, mora se intezivno vršiti postavljanje pitanja: koja su to ograničenja koja treba da se savlađuju da bi se ostvarivalo stanje uspešnog poslovanja preduzeća?

Inovatori menadžmenta, možda neće još uvek biti u pozicijama da bez ičije pomoći vrše osmišljavanje perspektivnih svrha postojanja za svoja preduzeća, ali će sigurno morati da traže načine kako u suštinu rasprava o menadžmentu preduzeća da ugrade rasprave o njegovim osnovnim svrhama i načelima. Na primer, kada se u preduzeću vodi rasprava kako mu povećati nivo kreativnog kvaliteta zaposlenih, treba da se postavljaju pitanja u smislu: "Koji je to cilj ili svrha za čije ostvarenje zaposleni treba da ulažu svoje maksimalne sposobnosti? Da li postoji jasno opredeljenje za svrhu koja je posebno vredna sa aspekta maksimalnog uvažavanja poboljšanja, preduzetnosti, inovativnosti i strasti?"

Osim dobijanja odgovora na napred istaknuta pitanja u program ostvarivanja inovativnosti menadžmenta preduzeća prema G. Hamelu,<sup>190</sup> a uz naše odgovarajuće adaptiranje, treba još uneti i davanje odgovora na sledeća pitanja:

---

<sup>189</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 59

<sup>190</sup> Hamel G.: Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009, str. 65

- Kako se može proširiti okvir slobode ponašanja zaposlenih da bi se upravljalo manje, a da se istovremeno ne naruši kvalitet ostvarivanja postavljenog cilja, discipline i reda,
- Kako se može stvoriti preduzeće u kome zaposlene povezuje osećaj zajedništva, a ne hijerarhijska pravila i
- Kako se može unaprediti uvažavanje vizije i misije preduzeća radi ostvarivanja vanredno vrednih doprinosa.

I na kraju, nadamo se da će obavljena rasprava u okviru ove tačke ovog poglavlja rada omogućiti menadžmentu preduzeća da postigne svoje kreativno ponašanje. Naravno, moguće je da na početku procesa postizanja inovativnosti menadžmenta, budu postavljana pitanja u smislu:

- Može li se ipak ostvariti takvo nastojanje u prisutnom spektru današnjih problema preduzeća,
- Može li se zaista vršiti manje upravljanja, a ostvarivati više kvalitetnijeg poslovanja preduzeća,
- Je li uopšte moguće dozvoljavanje zaposlenima da sami odlučuju o tome šta treba da rade,
- Može li se dozvoliti prisustvo opuštanja u uslovima vrlo visoko disciplinovanog preduzeća i
- Može li se zaista stvoriti situacija da se preduzeće koje već ostvaruje dobit oseća kao demokratska zajednica.

Ako takva skeptičnost postoji, onda treba ući u iskušenje i to proveriti. Mislimo da će skeptičnost ubrzo nestati ako se otpočne energičnije iskušavanje avanture. A to će biti sigurna garancija da će preduzeće moći sa uspehom da realizuje totalno procesno sređivanje sa tendencijom ostvarivanja TQM-a kao svog inženjeringa, uspešno funkcionisanje uspostavljenog TQM-a, a pogotovu uspešnog ostvarivanja reinženjeringa kao radikalno novog inženjeringa.

## **7 ISTRAŽIVANJE POTREBE OBAVLJANJA REINŽENJERINGA PREDUZEĆA I OSTVARIVANJA POČETNIH EFEKATA OD NJEGOVOG OBAVLJANJA**

### **7.1 Uvodno usmerenje za obavljanje istraživanja**

U okviru obrade poglavlja četiri i pet ovog istraživanja, istaknuto je da su: inženjering i reinženjering preduzeća procesi koji su složenog i dugoročnog karaktera i da se obavljaju sa ciljem da se omoguće totalna radikalna procesna sređivanja preduzeća radi ostvarivanja željenih poslovnih izvrsnosti, ili pak radi unapređenja dostignutih poslovnih izvrsnosti, ako su ona iz nekog razloga ugrožena. Takođe, u navedenim poglavljima je istaknuto da dužina trajanja ovih procesa iznosi od oko pet do sedam godina za samostalna prosta preduzeća odnosno oko sedam do deset godina za složena preduzeća, i da su opredeljeni vizijom, misijom i opštim ciljem promene preduzeća i strategijom njihovog ostvarivanja. Pri tome, tokom njihovog operativnog realizovanja preduzeća prolaze kroz odgovarajuće grupacije specifičnih razvojnih angažovanja u okviru kojih je izvesno manifestovanje nekih propatnih koristi. Ovom prilikom želimo da istaknemo da te koristi imaju svoja kvantitativna i kvalitativna obeležja koja, u najopštijem smislu, za samostalna prosta preduzeća mogu biti iskazana u sledećem sadržaju:

- U prvoj, drugoj pa i trećoj godini trajanja realizacije odgovarajućeg preduzetog razvojnog poduhvata u preduzeću najčešće dolazi do manifestacije izvesnog postupnog kvantitativnog unapređenja poslovanja, koje se ogleda u: postupnom rastu obima prodajne realizacije, rastu fizičkog obima proizvodnje i postupnom rastu produktivnosti rada, pa i blagom poboljšanju visine mesečnih zarada radnika i smanjenju troškova poslovanja. Kvalitativna poboljšanja poslovanja (u smislu poboljšanja ekonomičnosti i rentabilnosti) uočljivo se ne manifestuju iz razloga što je u tom periodu preduzeće opsednuto intenzivnim obavljanjem odgovarajućih razvojnih angažovanja, koja su neproizvodna, i podrazumevaju značajno vremensko trajanje i trošenje živog rada, i neophodnih, a obimnih materijalnih (samim tim i finansijskih sredstava).
- Uočavanje kvalitativnog poboljšanja poslovanja preduzeća počinje posebno da se manifestuje već tokom treće, a pogotovu četvrte i pete godine trajanja realizacije konkretno preduzetog razvojnog poduhvata. U tom periodu se dešava dalje kvantitativno poboljšanje poslovanja preduzeća, ali sa smanjenjem obavljanja neproizvodnih radnih angažovanja i ostalih pratećih troškova, usled čega dolazi do izražaja manifestovanje ekonomičnosti i rentabilnosti u obavljanju njegovog tekućeg poslovanja. U tom periodu dolazi i do ispoljavanja uočljive promene preduzeća, u vizuelnom izgledu i

načinu ponašanja, a zaposleni sve izrazitije ispoljavaju svoje zadovoljstvo prema manifestovanim promenama preduzeća.

- I na kraju, u petoj a pogotovu u šestoj i sedmoj godini trajanja uspešne realizacije preduzetog odnosno razvojnog poduhvata počinje posebno da se oseća ispoljavanje efektivnosti i efikasnosti u ponašanju preduzeća. Preduzeće sada počinje uočljivo da manifestuje ponašanje u smislu da čini *prave stvari na pravi način*. Ono uspešno stvara korisnike svojih proizvoda i usluga i zadovoljava njihova očekivanja. Preduzeće počinje prepoznatljivo da manifestuje snagu svoje stečene konkurentske sposobnosti i počinje prepoznatljivo da oseća željenu naklonost od strane stečenih i potencijalnih poslovnih partnera.

U godinama nakon okončanja obavljenih poduhvata inženjeringa ili reinženjeringa, preduzeće bi trebalo da počne osetno da uživa plodove svoje dostignute poslovne uspešnosti. Sa kvalitetom njegovog ponašanja počinju vidno da se oduševljavaju svi zainteresovani za njega: korisnici, dobavljači, zaposleni, akcionari i društvena zajednica kojoj pripada, u užem i širem smislu. To oduševljavanje se ispoljava u smislu osećanja ponosa što su mu korisnici, što sa njim saraduju, što mu pripadaju, što su mu vlasnici i što joj pripada. Jer, njihovo preduzeće postaje izvrsno i, sve naglašnije, svetski prepoznatljivo.

Sve napred izneto treba imati u vidu kada se sprovodi eksperimentalno ocenjivanje dostignutog nivoa kvaliteta realizacije preduzetog poduhvata u preduzeću, u određenom trenutku. Pri tome, bitno je da se shvati da će preduzeće koje u realizaciju ovakvog poduhvata ulazi sa kvalitetnijim poslovanjem imati brže napredovanje u ostvarivanju poboljšanja u odnosu na preduzeće koje ima lošije poslovanje. Isto tako, treba imati u vidu da kod složenih preduzeća ostvarivanje napred predstavljenih koristi Normalno je to očekivati, a isto tako je normalno očekivati da se odgovarajuća eksperimentalna identifikacija ostvarenih razvojnih rezultata treba obavljati na pravi način i sa realnim sagledavanjem. Neophodno je izbeći svaku improvizaciju i navijačko predstavljanje rezultata, kako bi se eliminisalo nerealno vrednovanje postignuth rezultata.

Unastavku obrade ovog poglavlja biće dat jedan uzorni opis ocenjivanja potrebe za ostvarivanjem reinženjeringa, načina pokretanja realizacije reinženjeringa i načina ocenjivana početnih koristi od pokrenutog reinženjeringa u vidu konkretnog, objektivno mogućeg, eksperimentalnog istraživanja na primeru IHP Prva petoletka iz Trstenika, za naše uslove, vrlo složenog industrijskog holding sistema.

## **7.2 Identifikacija IHP Prva petoletka iz Trstenika kao objekta istraživanja**

### **7.2.1 Identifikacija IHP Prva petoletka sa aspekta protekle prošlosti pre 2003 godine**

Industrija hidraulike i pneumatike “Prva petoletka” iz Trstenika je svoj život otpočela 23 marta, još davne 1949 godine. Od tog vremena, pa sve do kraja osamdesetih godina

prošlog veka, beležila je intezivan rast i razvoj, tako da je 1989-u godinu dočekala sa oko 15.000 uposlenih radnika i oko 240 miliona USA dolara prodajne realizacije, od čega je, oko 160 miliona USA dolara bio izvoz van granica tadašnje SFRJ. Početkom 1991. godine, postala je holding sistem, koji je u svom sastavu imao vodeće holding preduzeće i 22 prateća preduzeća, od kojih je 21 bilo profitni centar, a jedno troškovni centar sistema. U strukturi profitnih centara, osam preduzeća su bila nosioci osnovnih proizvodnih programa, osam dopunskih proizvodnih programa, a pet nosioci uslužnih delatnosti sistema. Troškovni centar je obavljao zajedničke poslove za potrebe pratećih delova sistema i holding preduzeća.

Poslovanje u periodu pre 1990. godine *Prva petoletka* je realizovala uz pomoć savremene tehnologije, a u okviru stabilne ekonomije privređivanja. Izvozna prodaja je išla posredstvom odgovarajućih spoljnotrgovinskih preduzeća kao što su: Progres, Rudnap, Invest import, Jugauto, Jugohemija, Univerzal, Dinara, SDPR itd. Preko ovih preduzeća se odvijala međudržavna trgovinska saradnja tadašnje SFRJ sa njoj prijateljskim zemljama širom sveta. Domaća prodaja se jednim delom odvijala u okviru direktne saradnje sa proizvođačima odgovarajućih finalnih tehničkih sredstava tadašnje SFRJ (saobraćajnih sredstava, poljoprivredne mehanizacije, građevinske i rudarske opreme, opreme iz domena brodogradnje, avio-industrije, tehnološke opreme, itd.), a delom preko velikih domaćih trgovačkih preduzeća kao što su: Auto-Hrvatska, Auto-Slovenija, Auto-Makedonija, Jugo-grana, Agrooprema itd.

Razvoj proizvodnog programa *Prva petoletka* je ostvarivala, delom u saradnji sa neposrednim domaćim korisnicima njenih proizvoda (za potrebe prve ugradnje), a delom kroz licencne saradnje sa partnerima iz razvijenih zapadnih privreda, a pre svega iz Nemačke. Osvajanje proizvodnog programa *Prva petoletka* je realizovala u sopstvenim razvojnim konstrukcijskim i tehnološkim službama, a uz podršku odgovarajućih razvojnih laboratorija i raspoloživih savremenih proizvodnih kapaciteta. Svu nabavku za sopstvene potrebe *Prva petoletka* je realizovala uz pomoć sopstvenih službi nabavki i to: od odgovarajućih domaćih proizvođača materijala, polufabrikata i odgovarajuće tehničke opreme, konkretnih specijalizovanih trgovinskih kuća na domaćem tržištu i preko konkretnih specijalizovanih uvoznih trgovinskih kuća ( ako se radilo o nabavljanju potreba iz inostranstva). Tu se pre svega misli na Metalservis i Jugometal.

Za napred opisan način poslovanja, *Prva petoletka* je razvila odgovarajući kadrovski potencijal, koji je vrlo disciplinano izvršavao svoje zadatke. Po tome je bila jedan od najreprezentativnijih kolektiva u tadašnjoj SFRJ. U poslovanju je *Prva petoletka* značajno koristila i odgovarajući računarski sistem, koji je po svojim karakteristikama u to vreme bio najreprezentativniji u metalском kompleksu tadašnje SFRJ (opremljen sa proizvodima od najjemenitnijih svetskih proizvođača odnosno opreme (IBM i UNISYS)).

Sve napred izneto o načinu poslovanja *Prve petoletke* govori da je ona, na kraju osamdesetih godina prošlog veka, bila veliki poslovni sistem, prilagođen načinu funkcionisanja u uslovima stabilne, tj. dogovorne društvene ekonomije. U takvoj ekonomiji, za proizvodno preduzeće, kao poslovni subjekat, bilo je vrlo važno da ima kvalitetnu proizvodnu i komercijalnu razvijenost, i njima prilagođenu razvijenost



konkretnih *razvojnih tehničkih službi* (konstrukcija i tehnologija). Sa aspekta marketinške funkcije, bitna je bila samo zastupljenost propagande i promocije, dok su istraživanje i razvoj tržišta i razvoj distribucionih kanala bili nebitni, jer je to bila briga državnih organa, i odgovarajućih trgovinskih i transportnih preduzeća. Konkretni državni organi, bavili su se planiranjem opštedruštvenog i privrednog razvoja i opredeljivali potrebnu podršku, i načine ostvarivanja ostalih privrednih angažovanja. Banke su bile zadužene da, prema svojim specijalnostima, finansiraju odgovarajuće razvojne poduhvate, a prema prioritetima koji su bili definisani od strane pojedinih državnih organa.

Međutim, devedesetih godina prošlog veka, dolazi do drastične promene u uslovima i načinu obavljanja privređivanja svih preduzeća u tadašnjoj SFRJ. Prvo dolazi do razbijanja jedinstvenog istočnoevropskog, a zatim u okviru njega i jedinstvenog tržišta bivšeg Sovjetskog Saveza, na kome je *Prva petoletka* realizovala najveći obim svog izvoznog poslovanja. Sa razbijanjem tih tržišta, dolazi do pojave velikog privrednog haosa u pomenutim zemljama usled: promene političkih i ekonomskih uređenja, kidanja važećih centralističkih veza između privrednih subjekata, propadanja velikih državnih privrednih sistema i naprasne pojave privatnog vlasništva. Umesto stabilnih centralističkih državnih ekonomija, pojavljuje se tržišna ekonomija, koja tada nije bila pokrivena zadovoljavajućom zakonskom regulativom, usled čega dolazi do propadanja državnih preduzeća, obezvređivanja nacionalnih valuta i cvetanja kriminala. Mnogi privredni subjekti nestaju, mnogi menjaju prirodu vlasništva, a mnogi programsku delatnost.

Skoro istovremeno, sa napred opisanim eksternim promenama, nastupaju promene i na tržištu bivše SFRJ, i to u još drastičnijem smislu jer se dešava raspad zemlje, izazivaju se ratni sukobi, uvode se ekonomske sankcije, i sprovodi spoljna vojna intervencija. Sve to za posledicu ima propadanje raspoloživog privrednog potencijala, ekonomsko siromašenje, izazivanje nacionalnih trvenja i socijalnih nemira, stvaranje velike nezaposlenosti i utemeljivanje sive ekonomije.

Takvo stanje je trajalo oko desetak godina i tokom celog tog perioda, *Prva petoletka* se bavila sopstvenom borbom za opstanak. U tome je učestvovala sa svim raspoloživim sposobnostima, koje su, kao što je već napred istaknuto, bile impozantne, ali razvijane za stabilne uslove privređivanja i za potrebe tržišta koje se sada radikalno menjalo. Uz to, javio se pritisak za ostvarivanje vlasničke transformacije (odvijao se pod uticajem čestih promena zakonskih regulativa i pod uslovima popularizacije nestanka društvenog vlasništva).

No, i pored svih takvih nedaća, *Prva petoletka* je početkom 1996. godine smogla snage da pokrene projekat svog totalnog procesnog organizovanja, sa ciljem, da kroz njegovu realizaciju, osposobi sebe za uspešno uključivanje u poslovanje na tek uspostavljenom globalnom svetskom tržištu. To čini pod uticajem svog tadašnjeg, za te uslove poslovanja, savremeno orjentisanog rukovodstva, koje je u tom trenutku procenilo da *Prva petoletka*, sa postojećim raspoloživim nivoom svog proizvodnog kapaciteta, šansu za zadovoljavajuće poslovanje mora da traži, van granica postojećeg domaćeg tržišta (novopostojeće domaće tržište je postalo daleko manje od nekadašnjeg domaćeg tržišta bivše SFRJ, koje je upošljavalo njene raspoložive proizvodne sposobnosti sa oko 35%).

Osim toga, novo domaće tržište na području SRJ postalo je ekonomski mnogo slabije od domaćeg tržišta bivše SFRJ. To novo domaće tržište moglo je da upošljava samo oko 25% od ukupno upotrebljivih proizvodnih kapaciteta.

Realizacija projekta totalnog procesnog sređivanja započeta je u saradnji sa konsultantskom podrškom laboratorije za kvalitet Fakulteta organizacionih nauka iz Beograda. Prvo je ostvareno odgovarajuće organizaciono sređivanje upravljačke i rukovodeće strukture i izvršena priprema rukovodećeg kadra za rad na realizaciji projekta, a zatim i priprema svih potrebnih radnih timova. Radni timovi su pripremani za ostvarivanje realizacije opšteg projekta na nivou sistema i svih konkretnih operativnih potprojekata po delovima sistema. Isto tako, izvršeno je uspostavljanje formalne organizacije za pružanje operativne podrške realizaciji projekta. Sve te pripreme za realizaciju projekta, trajale su oko godinu dana, nakon čega je otpočela njegova operativna realizacija.

Na početku realizacije projekta, ostvareno je idejno modeliranje poslovnog sistema *Prve petoletke*, i definisan je uzorni model unutrašnje poslovne procesne strukture za njene organizacione delove. Na osnovu definisnog uzornog modela, ostvarivano je modeliranje konkretnih operativnih verzija totalnih poslovnih procesnih struktura, po sastavnim delovima sistema. Nakon toga, ostvarivale bi se operativne obrade definisanih verzija modela, u smislu odgovarajućeg dokumentovanja i verbalnog opisivanja. Trebalo je tek nakon toga da otpočnu konkretne implementacije definisanih rešenja.

Napred predstavljen posao je trebalo da se obavlja po odgovarajućim grupama organizacionih delova *Petoletke*, a u skladu sa određenim prioritetima. U prvu grupu su svrstani: *PPT Holding*, *PPT Kočna tehnika*, *PPT Hidraulika* i *PPT Namenska proizvodnja*, kao njeni najuticajniji i najnapredniji delovi. U ovoj grupi, najbrže su napredovali *PPT Holding* i *PPT Kočna tehnika*, i oni su svoj posao okončali krajem novembra 1998. godine. Okončanje posla je podrazumevalo i ostvarivanje sertifikacija uspostavljenih QS-ova od strane nemačke sertifikacione kuće RW TUV. Ostala dva sastavna dela iz prve prioritete grupe, svoje započete poduhvate trebalo je da okončaju do kraja prvog kvartala 1999. godine. Iza toga, trebalo je da svaka sledeća grupacija delova okonča realizacije svojih poduhvata (a prema utvrđenom redosledu), do kraja svakog sledećeg poslovnog kvartala. Tako je sav ukupni posao na realizaciji projekta, trebalo da bude realizovan do kraja 1999. godine.

Predstavljeno sređivanje *Prve petoletke* je počelo da daje pozitivne rezultate od samog početka. Od najgoreg rezultata poslovanja, posle 1990. godine, ostvarenog 1994. godine, ono se (delovanjem savremeno orjentisanog rukovodstva, postavljenog krajem 1994. godine) postupno i sve brže poboljšavalo, po svim praćenim elementima, što se može videti iz tabele broj 5. Popravljala se prodajna realizacija, rastao je obim izvoza, permanentno se uvećavao fizički obim proizvodnje, rasla je produktivnost rada po radno angažovanom radniku, rastao je iznos isplaćenog prosečnog mesečnog ličnog dohotka i smanjivalo se kašnjenje u isplati ličnih dohodaka sa nasleđenih 2,7 meseci na 1,9 meseci.

Sa dijagrama prikazanog na slici broj 38 jasno se vidi, da je prodajna realizacija u 1998. godini bila skoro četiri puta bolja od ostvarene realizacije u 1994. godini. Na dijagramu

se takođe vidi da bi, po planu, potpuni oporavak *Prve petoletke* trebalo da bude ostvaren do 2004. godine (kada bi ostvarena prodajne realizacije bila na nivou od oko 150 miliona dolara), posle čega bi morao da se radi reinženjering sistema.

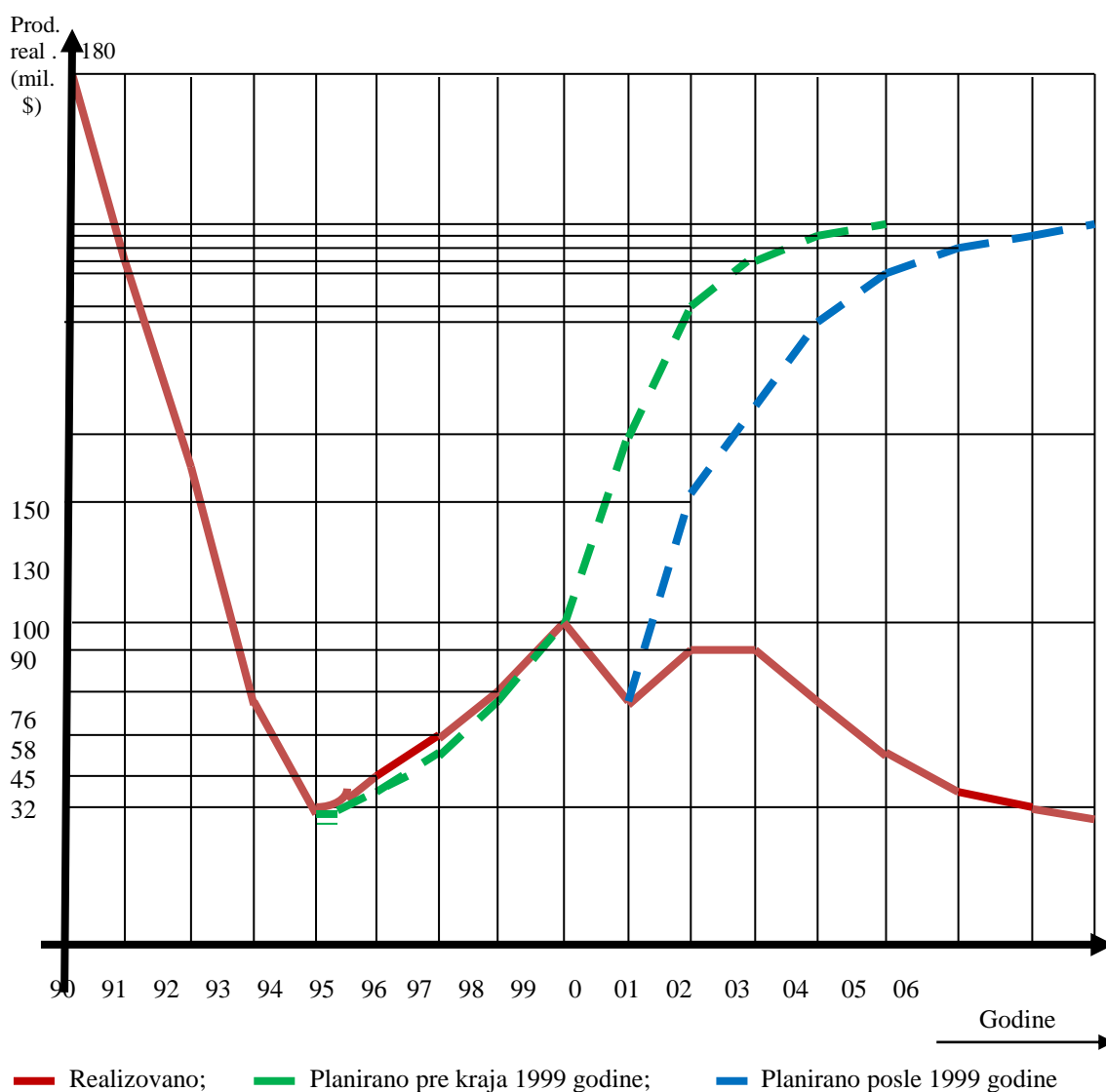
Pokazatelj Godina	Prod. real. u god. (mil \$)	Izvoz god. (mil &)	Iskorišćenost kapacit. po smenama (%)	Fiz. ob. proiz. (hilj. usl.pr.)	Pros. prod. Rada (Usl. poiz. po radniku)	Pros. ispl. ld. mes. (\$)	Pros. kaš. ispl. ld. (mes.)
94	32	2,5	24	230	9,5	62	2,7
95	37	4	30	270	11	83	2,5
96	45	6	37	320	13,5	110	2,3
97	58	8,5	49	380	16,5	150	2,1
98	76	11,5	62	460	20	196	1,9

*Tabela 5. Prikaz kvaliteta poslovanja Prve petoletke u periodu od 1994 do 1998 godine, po višekritrijumskom pristupu*

Da bi se to zaista desilo, bilo je potrebno da se do kraja 2000 godine, osim ostvarenog totalnog procesnog organizovanja i spovedene potpune automatizacija informacionog sistema, okonča započeta priprema privatizacije po tada važećem Zakonu i izvrši odgovarajuća tržišna verifikacija značajnog broja novoosvojenih proizvoda iz domena programske nadgradnje i to posebno: u oblasti proizvodnje turbo kompresora, proizvodnje rashladnih agregata, proizvodnje tehnološke opreme, proizvodnje transportne opreme za skladišta i transportovanje robe kontejnerima i proizvodnje opreme za rad u servisnim radionicama. Bilo je potrebno da se do kraja 2002. godine otvari konsignaciono skladište materijala nemačkog Tisena u PPT Komercu, sprovede dogovorena dokapitalizacija od strane nemačkog Krupa, uspostavi direktna poslovna saradnja sa ruskim Kamazom i uspostave odgovarajuće ugovorne saradnje sa američkim DŽON DIR-om, proizvođačem aviona EU ERBAS-om, i nemačkim Frojdenbergom, najpoznatijim svetskim proizvođačem zaptivnih proizvoda. Takođe je bilo planirano da se ostvari direktna saradnja sa iranskim i iračkim tržištem, kao i tržištem Južnoafričke Republike i tržištem Australije. Za ostvarivanje svih ovih planiranih poduhvata, bile su obavljene odgovarajuće pripreme i potpisani konkretni protokoli o poslovnim namerama.

Kada je sve preduzeto počelo da daje rezultate, dolazi početkom 1999. godine, do pojačavanja prisutnih ekonomskih sankcija prema SRJ, a zatim do agresije NATO na SRJ, krajem marta 1999. godine. kako se već zna, agresija NATO-a na SRJ je trajala skoro 80 dana, a *Prva petoletka*, kao jedan od najvećih društvenih privrednih subjekata tadašnje SRJ, i vrlo važan vojni strateški cilj NATO alijanse, nije bombardovana.

(Uvažavajući napred predstavljenu istoriju ostvarenih pregovora, može se zaključiti, zašto je ostala netaknuta). Zbog svih ovih dešavanja *Prva petoletka*, od početka aprila pa do kraja avgusta 1999 godine, kao i većina preduzeća u tadašnjoj SRJ, takoreći uopšte nije funkcionisala. Iz tog razloga je ostvaren značajan podbačaj plana za tu godinu, čak za 43%.



Slika 38. Prikaz kretanja prodajne realizacije IHP Prva petoletka u period od 1990 do 2006 godine

Kada su se ponovo stvorili uslovi da se sve planirano može realizovati (ali sada do kraja 2006. godine), na čelo kompanije dolazi (uz političko uplitanje) ličnost koja je, u prethodnom periodu (15 godina ranije), bila njen uspešan direktor i koja je završila je radnu karijeru na mestu predstavnika Privredne komore u Rusiji. (Tada je Prva petoletka imala veoma uspešnu saradnju sa Progresom iz Beograda, kome je tadašnji direktor bio i aktuelni predsednik Vlade Republike Srbije).

Zbog dugog odsustvovanja iz Prve petoletke, i privrednog života van Srbije, novi direktor odmah počinje da radi na vraćanju kompanije u prošlost. Menja se postojeća globalna organizaciona postavka *Prve petoletke* (čime se poništava ostvarena priprema za njenu privatizaciju), a takođe narušavaju i ostvareni razvojni rezultati po pitanju načina nastupanja na tržištu, totalnog procesnog sređivanja i automatizacije informacionog sistema. Osim toga, zbog nenamenskog trošenja nasleđene finansijske pozitivnosti od oko 6.000.000 dolara (namenjene za okončanje realizacije pokrenutih razvojnih poduhvata), uspostavljanja preterane organizacione, upravljačke i rukovodeće centralizacije, dolazi do narušavanja uspostavljenog fleksibilnog i zadovoljavajuće tržišno orjentisanog ponašanja *Prve petoletke*. Kao posledica svega navedenog, dolazi do stvaranja značajne finansijske nelikvidnosti, neispunjavanja ugovorenih prodajnih obaveza, i do narušavanja dogovorenih poslovnih odnosa sa napred navedenim strateškim partnerima.

Vrlo brzo posle toga, odnosni direktor umire, a nakon toga, *Prvom petoletkom* počinju sve više da vladaju nove političke strasti i manipulacije, zbog kojih dolazi do sve češćih promena vodećih ličnosti. To stvara haos, koji potpuno obezvređuje *Prvi petoletku* kao sistem. Iz razloga što se smatralo da će odvojeno svaki deo *Petoletke* lakše naći partnera za privatizaciju, neki njeni najbitniji delovi izlaze iz sastava sistema, dok drugi ostaju u sistemu. Tokom tog perioda, najviše se raspravlja oko toga ko je više a ko manje u pravu (a da od toga niko nije imao nikakve koristi).

Naprotiv, dok takvo uspostavljeno antagonističko stanje traje, dolazi do velikog poslovnog posrtanja, kako *Prve petoletke* kao sistema, tako i svih njenih delova pojedinačno, i pored toga što su mnogi od njih u međuvremenu ostvarili sertifikacije svojih QMS-ova. U toj situaciji posebno alatmanto deluje stanje u kome se našla PPT Kočna tehnika, koja je u 1998-oj godini bila jedno od najuspešnijih preduzeća u metalском kompleksu Srbije, i koja je, kako smo već napred rekli, još na kraju 1998. godine imala sertifikovan QS, za koji je 2000. godine dobila *Oskar kvaliteta*. Tada je PPT Kočna tehnika bila najveći *deo Prve petoletke* sa 2.200 uposlenih radnika (od oko 11.000, koliko je imao ceo sistem).

### **7.2.2 Analiza organizacionog i poslovnog stanja IHP Prva petoletka na dan 01.07.2010.god.**

Da bi se, napred istaknuto posrtanje *Prve petoletke* nekako zaustavilo, tadašnja Vlada Republike Srbije je 2003 godine stavlja je na spisak za dodelu subvencija. Ovo je urađeno jer je procenjeno da *Prva petoletka* predstavlja sistem od opšteg interesa za privredu Srbije. Međutim, i pored redovnog korišćenja dodeljenih pomoćnih finansijskih sredstava (u vidu subvencija) i otpuštanja radnika (kroz programe tehnološkog viška) poslovno stanje se ne popravlja, čak se naprotiv i vidno pogoršava. Tome poseban doprinos daje pojava svetske ekonomska krize.

Vlada Republike Srbije nije zadovoljna stanjem u kojem se sistem *Prve petoletke* našao i pored ogromne pomoći učinjene putem davanja subvencija (prilog 8). Zato donosi odluku da sistem uđe u neki vid restrukturiranja. Tada se rađa ideja za praktičnu realizaciju konkretnog reinženjeringa preduzeća, po metodologiji predstavljenoj u

ranijim poglavljima ovoga rada. Dana 01.07.2010.godine započinje se rad na realizaciji ovog velikog projekta.

Prvi korak je bio da se odradi snimak postojećeg, zatečenog stanja. To je urađeno i odgovarajuće predstavljeno kroz: analizu organizacione strukture, analizu radne snage, analizu fakturisane realizacije, analizu učešća subvencija u ličnom dohotku, analizu kašnjenja ličnih dohodaka, analizu stanja informacionog sistema.

Na dan 01.07.2010. godine, prema uvidu u postojeće organizaciono stanje, *Prvu petoletku* su sačinjavala neka tri organizaciona dela:

- Prvi deo je činio njen osnovni deo (pravnom regulativom naslednik Holdinga) i u njemu su se nalazila sledeći AD-a: Petoletka promet, PPT-Hidraulika, PPT- Industrijska pneumatika, PPT -Remont, PPT- Cilindri, PPT- Transport, PPT- Ishrana, PPT- Inženjering, PPT -Zglobni ležajevi, PPT -Delovi Novi Pazar i PPT- Holding preduzeće
- Drugi deo su činila osamostaljena AD-a i u njemu su se nalazili delovi Prve petoletke koji deluju samostalno (ne posećuju kolegijum, nemaju nikakvu zajedničku vezu). Taj deo Prve petoletke su sačinjavala sledeća AD-a: PPT Kočna tehnika, PPT-Armature, PPT Servoupravljači, PPT TMO, PPT Zaptivke, PPT-FUD Brus.
- U trećem delu je bila PPT- Namenska proizvodnja AD, koja se vodi kao specifično AD, jer se ulagao napor da uđe u sastav sistema vojne industrije Srbije (po tom osnovu ostvaruje neko svoje specijalno ponašanje i stimulisanje). Ona neće biti učesnik ovog istraživanja.

Ranije je korišćena podela društava *Prve petoletke* na profitne i neprofitne centre, pa će se u daljem predstavljanju analize pojavljivati i takvo grupisanje odnosnih preduzeća.

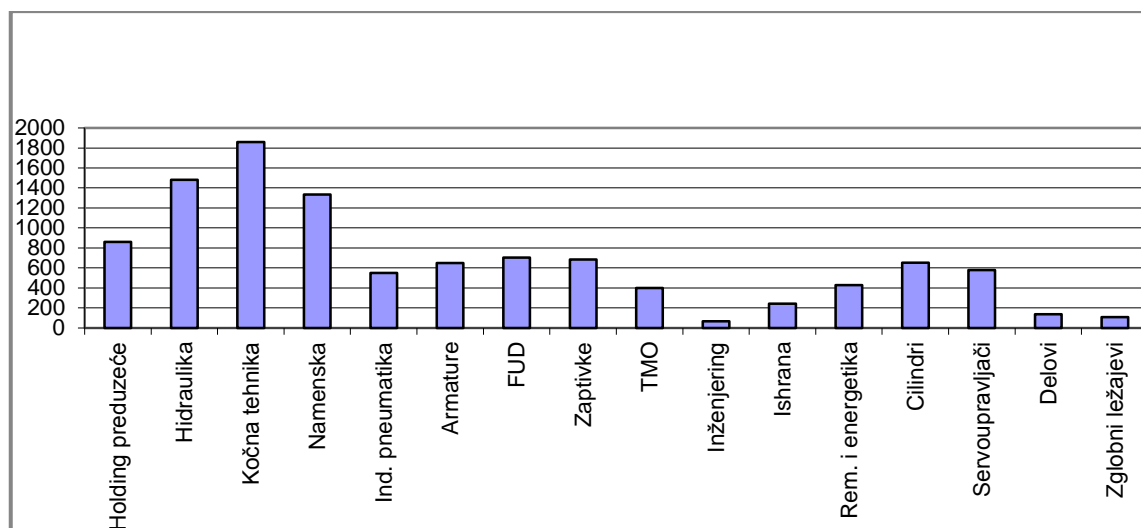
Tokom 2010.godine iz sastava osnovnog dela Prve petoletke je izašao *PPT- Inženjering*, koga je, u postupku privatizacije, kupila ruska firma TRESTGIDROMONTAŽ i *PPT-FUD* iz Brusa, koji je, pri sprovođenju stečajnog postupka, preuzet od *Petoletka Promet*. U sastavu *Prve petoletke* se tada nije vodila ni fabrika *PPT-Zglobni ležajevi* iz Leposavića ( ima specijalni status).

Analiza radne snage je urađena kroz praćenje promene broja radnika u periodu od 2003.god do 01.07.2010.god. U tom periodu je iz Prve petoletke, kroz programe tehnološkog viška otišlo 6.203 radnika, a ukupno smanjenje radnika u tom period je bilo 6.933. Neznatan broj radnika je bio primljen. U prilogu 9, u vidu tabele, dat je prikaz broja radnika koji su otišli kroz četiri programa tehnološkog viška.

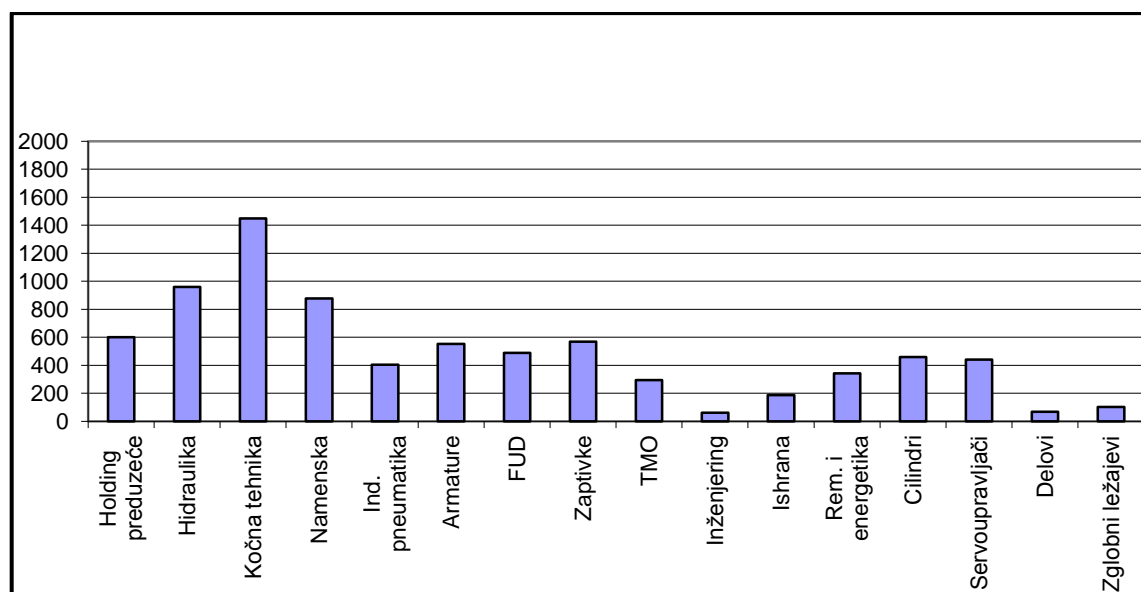
Na slici 39, je dat prikaz stanja zaposlenih po delovima sistema Prve petoletke pre aktiviranja prvog programa oslobađanja od tehnološkog viška, a na slici 40 posle aktiviranja prvog programa oslobađanja radnika po osnovu tehnološkog viška.



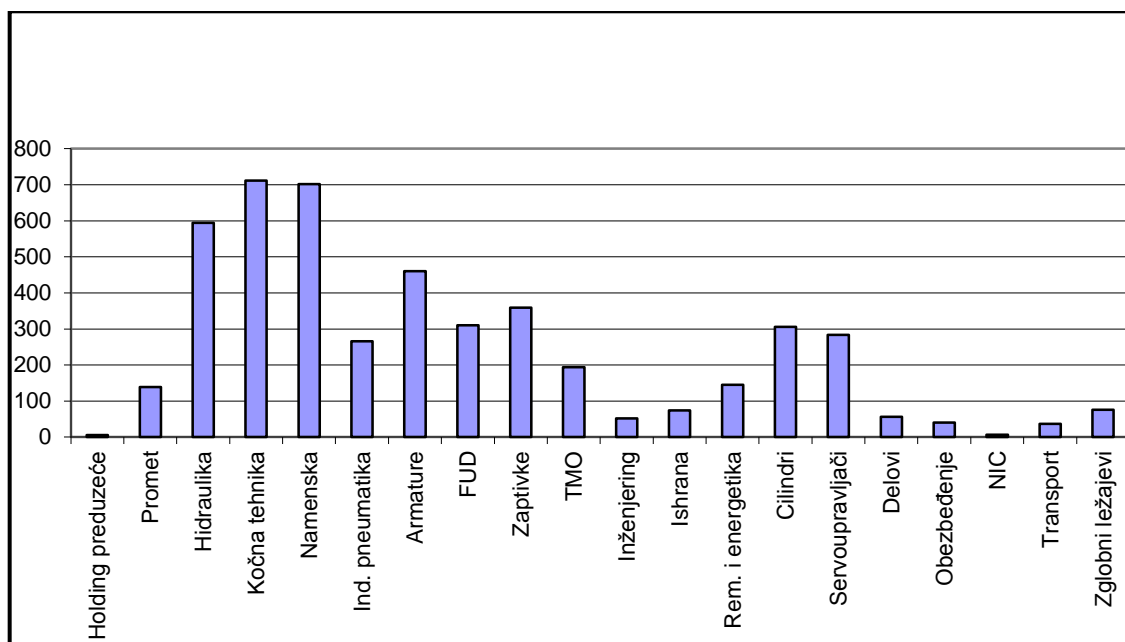
Broj zaposlenih po delovima sistema, tokom 2010.god., a pre realizovanja četvrtog programa oslobađanja od tehnološkog viška, bio je u skadu sa dijagramom prikazanim na slici 41, a posle aktiviranja tog programa, kao što je to predstavljeno dijagramom na slici 42.



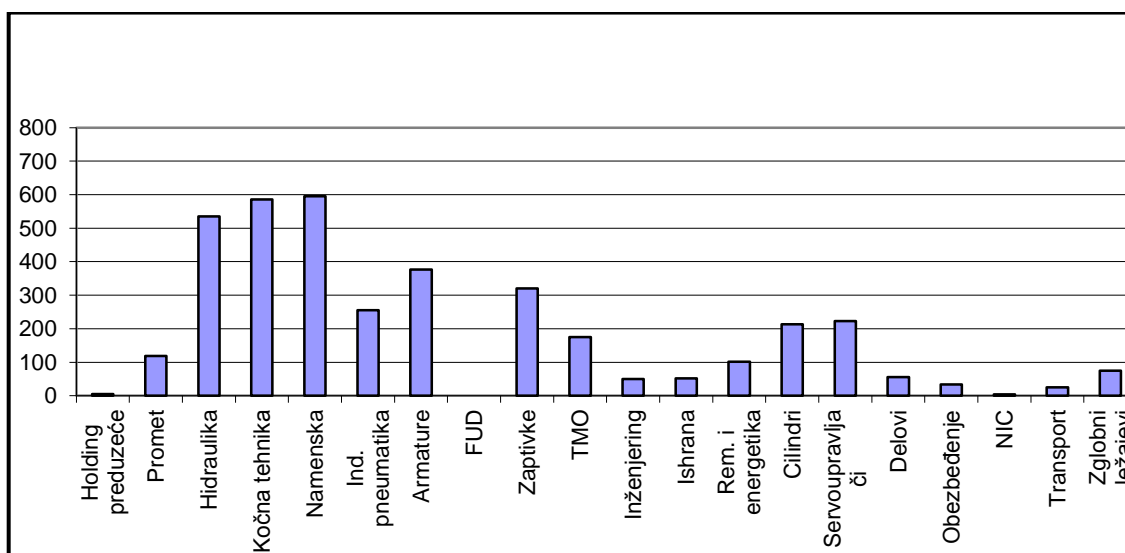
Slika 39. Predled stanja broja zaposlenih u 2003.godini po delovima Prve petoletke (pre aktiviranja programa oslobađanja od tehnološkog viška)



Slika 40. Pregled stanja broja zaposlenih u Prvoj petoletki u 2003.godini( posle aktiviranja prvog programa oslobađanja od tehnološkog viška)

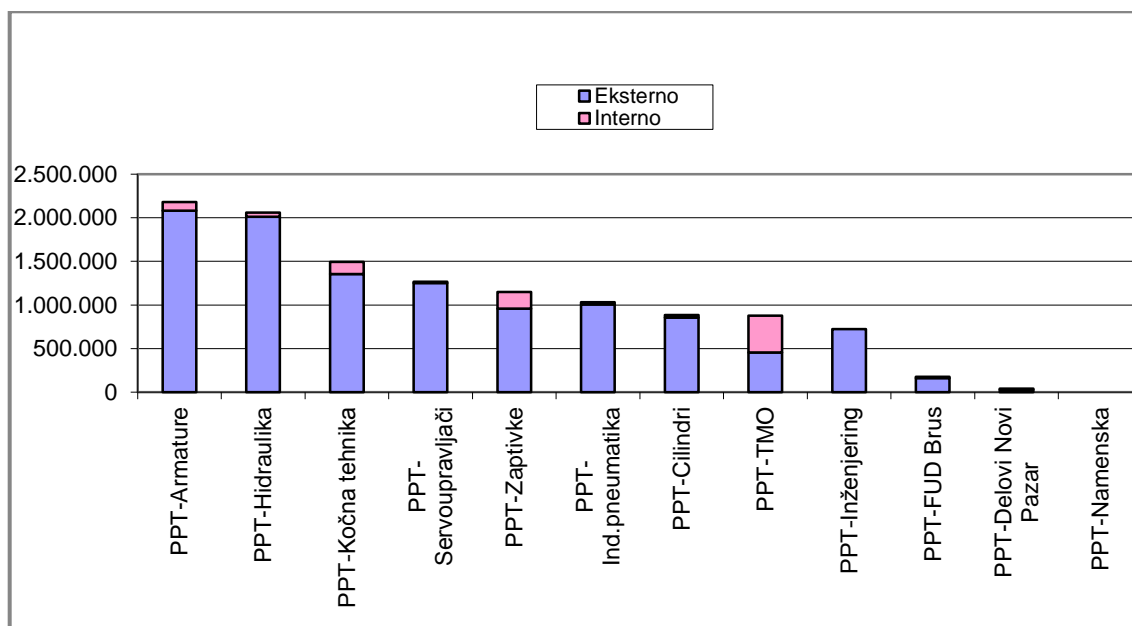


Slika 41 Pregled broja zaposlenih radnika u Prvoj petoletki pre pokretanja četvrtog programa oslobađanja od tehnološkog viška

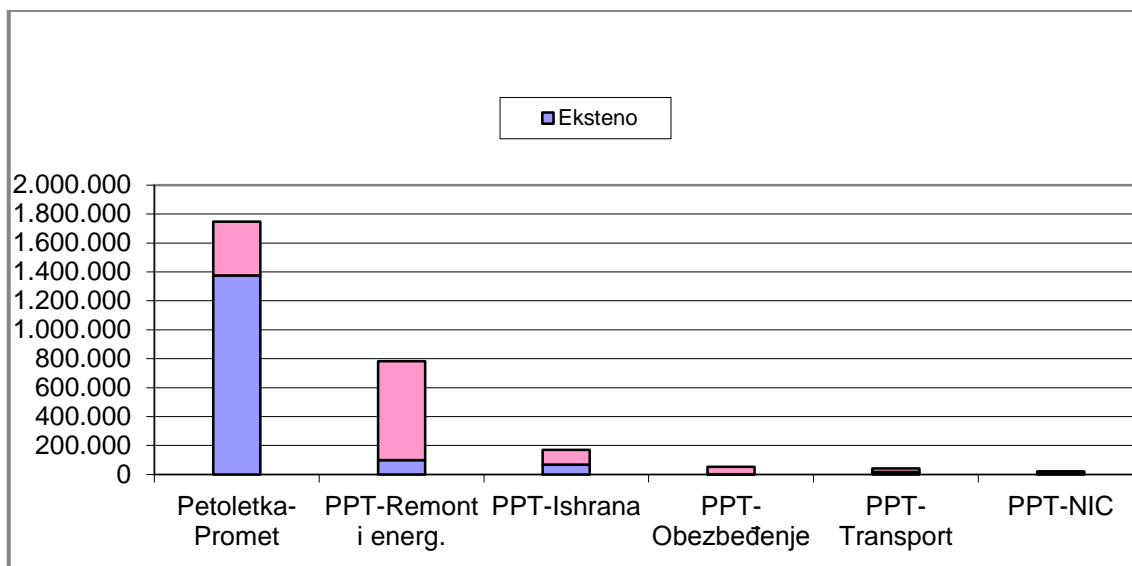


Slika 42 Pregled broja zaposlenih u Prvoj petoletki po njenim delovima u periodu I – VII mesec 2010. god., a posle aktiviranja četvrtog programa oslobađanja od tehnološkog viška

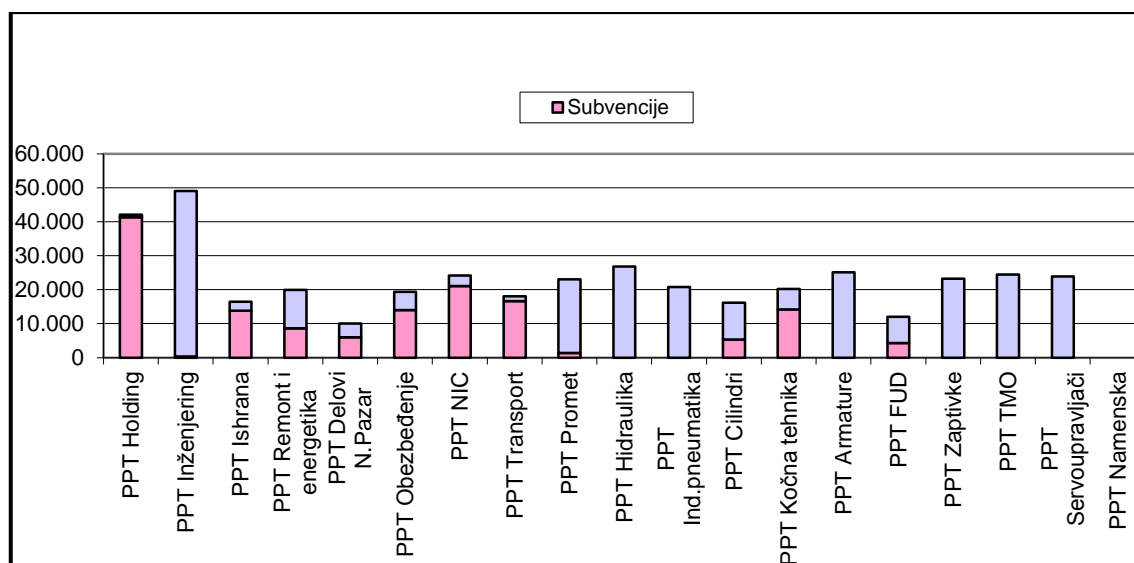
U periodu od I-VII meseca 2010.godine, Prva petoletka je ostvarila prodajne realizacije po profitnim centrima, prikazane slikom 43, a po neprofitnim centrima slikom 44. Na slici 45 dat je prikaz učešća subvencija u ličnom dohotku radnika u Prvoj petoletki, iskazan po organizacionim delovima, a za period I–VII mesec 2010. godine.



Slika 43 Prikaz ostvarene prodajne realizacije u Prvoj petoletki za period I–VII mesec 2010. godine, iskazan po njenim profitnim centrima



Slika 44 Prikaz ostvarene prodajne realizacije Prve petoletke u periodu I–VII mesec 2010. godine, po neprofitnim centrima



Slika 45 Prikaz učešća subvencija u prosečno isplaćenim zaradama zaposlenih u Prvoj petoletki, po njenim organizacionim celinama, za period I–VII mesec 2010. Godine

Osim kod PPT- Servoupravljača AD ( Upis.Net), stanje informacionog sistema je bilo zabrinjavajuće, jer su prethodni automatizovani IS bili zbog zastarelosti opreme pred prestankom rada. Kašnjenja plata u pojedinim AD-ima su bila po: jedan mesec (Petoletka promet AD, PPT-Transport AD), dva meseca ( PPT-Remont i energetika AD), tri meseca ( PPT-Kočna tehnika AD) i četiri meseca ( PPT-Obezbeđenje AD, PPT-Ishrana AD).

Iz napred predstavljenih prikaza, očigledno je da je poslovanje Prve petoletke u periodu posle 2003. godine, a pogotovu u prvoj polovini 2010. godine, i pored konkretne intervencije Vlade Republike Srbije, bilo veoma loše. Ova konstatacija je posebno alarmantna, s obzirom da su se uslovi za obavljanje poslovanje posle 2000 – te godine značajno poboljšali u odnosu na prethodnu deceniju, barem u tržišnom smislu.

## 7.3 Identifikacija kvaliteta marketinške orijentacije IHP Prva petoletka

### 7.3.1 Prikupljanje podataka o kvalitetu marketinške orijentacije putem anketiranja

Da bi se ostvarila identifikacija postojećeg nivoa organizacione kulture, sa aspekta marketinške orijentacije sistema Prve petoletke, neophodno je bilo da se prvo sastavi odgovarajuća anketa koja bi dala odgovor na ključno pitanje: kakvog je usmerenja njeno

poslovanje? Za obavljanje anketiranja iskorišćen je anketni list koji je pominjan u poglavlju 4 ovog rada, a dat u Prilogu 1. Ovaj anketni list služi da utvrdimo zastupljenost konkretne upravljačke orijentacije od tri moguće prisute: *proizvodne, komercijalne i tržišne*. Kako se već zna, osnovno obeležje za proizvodnu orijentaciju je tehnologija, za prodajnu kapital, a za markentišku ljudi.

Sledeći zadatak je bio da se izvrši prikupljanje podataka kroz sprovođenje anketiranja odgovarajućeg reprezentativnog uzorka zaposlenih radnika. Anketiranje zaposlenih u sistemu *Prve petoletke* obavljeno je u periodu od početka maja pa do kraja juna 2010.god. Ukupno je anketirano 2.700 radnika od oko 3.274 tada ukupno zaposlenih. Anketiranje je obavljeno tako, što je po grupama u kojima rade, radnicima objašnjavano: zašto se radi anketa, koji je cilj, i kako je treba ispravno popunjavati. Anketu su radnici nosili kući, i nakon toga je vraćali popunjenu i ubacivali u kutije, koje su bile kod osoba ovlašćenih za njihovo prikupljanje. Radilo se o osobama koje su cenjene od strane svojih kolega po moralnim, ljudskim i stručnim vrednostima. Anketiranje je obavljeno u uslovima u kojima nije postojala jasna saglasnost top-menadžmenta da se ovo istraživanje sprovede, ali ni zabrana, već samo nerazumevanje potrebe sprovođenja.

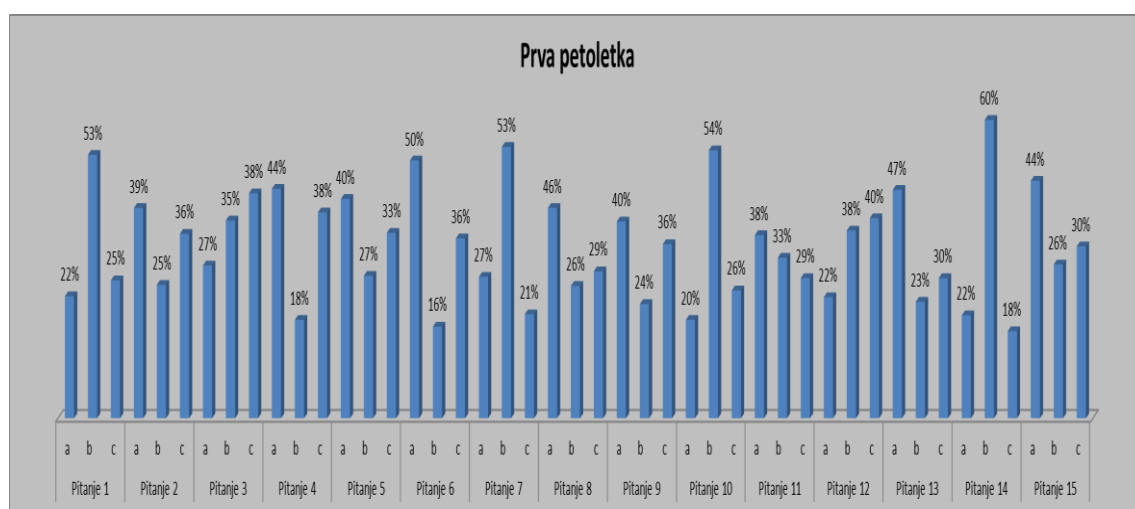
### 7.3.2 Obrada prikupljenih podataka

Rezultati obrade prikupljenih podataka dati su u tabeli 6. Obrada podataka je vršena na sledeći način: odgovori svih zaposlenih po konkretnim pitanjima su beleženi, a potom je po svakom odgovoru računat procenat njegove zastupljenosti u odnosu na ukupnu mogućnost, što je prikazano na slici 46. Bodovi po svakom konkretnom pitanju dobijeni su sabiranjem proizvoda procenata datih odgovora sa brojem bodova koji je konkretnom odgovoru dodeljen. Broj bodova po anketi dobijen je sabiranjem poena po svim odnosnim pitanjima.

Redni broj pitanja	Bodovi za odgovor pod a.)	Bodovi za odgovor pod b.)	Bodovi za odgovor pod c.)	Ukupan procenat odgovora	Poeni po pitanju
1	2	3	4	5	6
1	$0 \times 0,22 = 0$	$5 \times 0,53 = 2,65$	$10 \times 0,25 = 2,5$	100	5,15
2	$0 \times 0,39 = 0$	$5 \times 0,25 = 1,25$	$10 \times 0,36 = 3,6$	100	4,85
3	$5 \times 0,27 = 1,35$	$10 \times 0,35 = 3,5$	$0 \times 0,38 = 0$	100	4,85
4	$0 \times 0,44 = 0$	$5 \times 0,18 = 0,9$	$10 \times 0,38 = 3,8$	100	4,70
5	$10 \times 0,40 = 4$	$5 \times 0,27 = 1,35$	$0 \times 0,33 = 0$	100	5,35
6	$5 \times 0,5 = 2,5$	$0 \times 0,16 = 0$	$10 \times 0,36 = 3,6$	100	6,1
7	$10 \times 0,27 = 2,7$	$5 \times 0,53 = 2,65$	$0 \times 0,20 = 0$	100	5,35

8	0x0,45=0	5x0,26=1,31	10x0,29=2,9	100	4,20
9	10x0,40=4	0x0,24=0	5x0,36=1,8	100	5,8
10	5x0,20=1	0x0,54=0	10x0,26=2,6	100	3,6
11	0x0,38=0	10x0,33=3,3	5x0,29=1,45	100	4,75
12	5x0,22=1,1	10x0,38=3,8	0x0,40=0	100	4,90
13	10x0,47=4,7	0x0,23=0	5x0,30=1,50	100	6,20
14	10x0,22=2,2	0x0,60=0	5x0,18=0,9	100	3,1
15	0x0,44=0	10x0,26=2,6	5x0,30=1,5	100	4,1
			<b>UKUPNO</b>	100	73,00

*Tabela 6 Pregled ostvarenog rezultata obavljenog anketiranja po korišćenju anketi*



*Slika 46 Grafički prikaz ostvarenog rezultata obavljenog anketiranja po korišćenju anketi*

Od podataka koji su bitni za analizu uzorka, može se izneti sledeće: prosečna dužina radnog staža zaposlenih je 25 godina, prosečna starost zaposlenih je 51 godina, a prosečni nivo stručne spreme je IV. Kao što je već rečeno, u anketiranju je učestvovalo 2.700 radnika sistema *Prva petoletka*, u kojoj 58% radnika radi na obradi materijala, a 42% na obradi informacija. Od ukupnog broja zaposlenih, 12% su sa višom i visokom stručnom spremom. Ovaj odnos je zadržan i prilikom anketiranja, tako da je 324 anketiranih radnika bilo sa višom i visokom stručnom spremom, među kojima: jedan doktor nauka, dva magistra i jedan specijalista.



Takođe je interesantno da se konstatuje, da ne postoji značajnija razlika u mišljenima zaposlenih na rukovodećim pozicijama u odnosu na izvršioce, osim što je mišljenje rukovodećeg kadra za 2% usmerenije prema tehnološkoj, odnosno proizvodnoj nego prema tržišnoj orijentaciji. Ukupno 33% odgovora je podržavalo markentišku orijentaciju odnosno usmerenje u poslovanju.

Prema anketi, 22% anketiranog osoblja smatra da je za uspešno poslovanje najbitnije rešavanje problema u proizvodnji, 53% da je za uspešno poslovanje najbitnije kvalitetno rešavanje problema u komercijalnoj sferi i 21% rešavanje problema na području tržišta. Isto tako, karakteristično je da 39% ispitanika smatra da je za budućnost preduzeća najbitnije da mu država daje odgovarajuću podršku, 25% da ponašanje tržišta treba da bude regularnije, a 36% smatra da zadovoljenje zahteva tržišta treba da bude kvalitetnije.

Ovakvi rezultati se mogu objasniti sa nekoliko aspekata:

1. Kolektiv je star, i po godinama života i po godinama radnog staža,
2. Poslednja velika edukacija kadrova vršena je osamdesetih godina, kada je uveden kompjuterom podržan informacioni sistem, koji u takvom istom obliku postoji i dan–danas u 70 % kolektiva,
3. Poslednja veća edukacija menadžmenta je vršena od 1996. – 1998. godine, za potrebe ostvarivanja totalnog procesnog organizovanja sa ostvarivanjem implementacije ISO 9000,
4. Nakon 2000. godine odgovarajući zaposleni su uglavnom išli na usavršavanja iz oblasti prava i ekonomije, radi praćenja zakonske regulative, a edukacija tehničke i komercijalne struke je potpuno izostala, pa čak i po pitanju korišćenja informaciono–komunikacionih tehnologija,
5. Top-menadžment nije pridavao odgovarajući značaj potrebi korišćenja računara u obavljanju radnih zadataka ni sveopštem znanju odgovarajućih stranih jezika (takvo znanje treba da poseduju odgovarajući profesionalci – operateri, programeri, sistemženjeri i prevodioci).

Iz svih napred iskazanih navoda se vidi da je *Prva petoletka* kao sistem “konzervativan kolektiv” i da kao takav ne može da ostvari popravku svog načina poslovanja kroz obavljanje selekcionističkog procesnog organizovanja, sve dok prethodno radikalno ne promeni svoju zastupljenu upravljačku orijentaciju i prisutnu globalnu poslovnu strukturu. Jer, po našem već napred više puta isticanom mišljenju, uspešnu selekcionističku procesnu organizovanost sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, može da ostvari samo ono preduzeće koje poseduje sveobuhvatnu i potpuno uravnoteženu poslovnu strukturu, sa kvalitetnom marketinškom poslovnom orijentacijom. U svakom drugom slučaju, taj poduhvat ne može da bude ostvariv u zadovoljavajućem kvalitetu, jer se oslanja na defektnu globalnu poslovnu strukturu. U takvoj poslovnoj strukturi se ne ostvarivaju kvalitetna marketinška kultura ponašanja, jer se u njoj ne obavljaju ili se nedovoljno kvalitetno obavljaju svi oni poslovi koji treba da doprinose da preduzeće ostvari uspešno ponašanje na tržištu. Bez uspešnog obavljanja takvih poslova nema zadovoljavajućeg tržišnog poslovanja bilo kog preduzeća, pa ni selekcionistički procesno organizovanog, a pogotovu ne može da bude uspostavljen uspešan TQM. To posebno važi za preduzeća nerazvijenih, a pogotovu privreda u tranziciji, jer su ona u svojoj prošlosti uglavnom egzistirala u netržišnim privredama, odnosno prostim ekonomijama privređivanja. Dobijeni rezultati ankete to vrlo upečatljivo potvrđuju.

Izlaz mora da se traži u obavljanju odgovarajućeg reinženjeringa preduzeća baziranog na primeni totalističkog procesnog organizovanja, koje mi ovim radom zagovaramo.

## **7.4 Iniciranje obavljanja reinženjeringa IHP Prva petoletka**

### **7.4.1 Formulisanje globalnog usmerenja za obavljanje reinženjeringa i odlučivanje o njegovom pokretanju**

S obzirom da je Prva petoletka, prema obavljenoj proverbi kvaliteta njene marketinške orijentacije “*kontzervativan sistem*”, a da je na osnovu obavljene analize kvaliteta poslovanja loš poslovni sistem, njeno generalno vodstvo je zaključilo da mora da uđe u proces ozbiljnog sređivanja, odnosno u obavljanje svog reinženjeringa. A prvi korak u tom pravcu je utvrđivanje odgovarajućeg globalnog usmerenja za obavljanje takvog nastojanja, da bi se zatim na osnovu njega definisale konkretna vizija i misija promene, a nakon toga i opšti cilj i strategija njegovog ostvarivanja.

A da bi se do takvog rešenja došlo, vodstvo preduzeća je formiralo konkretan stručni tim. Zadatak tima je bio da obavi proučavanje raspoloživih činjenica i da svoje viđenje rešavanja suštinskih problema kroz obavljanje reinženjeringa, kako bi Prva petoletka, posle odgovarajućeg dugoročnog perioda (period od 7 do 10 godina) bila poslovno uspešan sistem. Stručni tim je na raspolaganju imao 30 dana i on je u tom roku formulisao svoj predlog. Vodstvo preduzeća je po datom predlogu organizovalo konkretnu raspravu na kolegijumu direktora sistema, iz koje je proisteklo sledeće:

- Da bi Prva petoletka uopšte mogla uspešnije da posluje u narednom periodu, mora organizaciono mnogo ozbiljnije da se ponaša. A to će moći da se ostvari samo ako se uspostavi pravi holding sistem, koji će funkcionisati kao takav sve dok se ne ostvari njeno potpuno privatizovanje, bilo kao sistema bilo po sastavnim delovima,
- Pod pravim holding sistemom se podrazumeva organizaciona konstitucija koja ima jedno vodeće preduzeće koje upravlja sistemom i odgovarajući broj zavisnih preduzeća koja obavljaju konkretne poslovne delatnosti sistema. Holdingom upravljaju predstavnici zainteresovanih strana za sistem (društvena zajednica, veliki poslovni partneri i zaposleni u sistemu), u logički svrsishodnim proporcijama, a zavisnim preduzećima (akcionarskim društvima) holding većinski, a predstavnici njihovih zaposlenih manjinski,
- Sastav zavisnih delova u holding sistemu treba u polaznoj fazi oporavka da bude istovetan kao što je trenutno, a to znači da su nosioci proizvodnih programa: PPT-Hidraulika AD, PPT-Kočna tehnika AD, PPT-Industrijska pneumatika AD, PPT-Cilindri AD, PPT-Servoupravljači AD, PPT-Armature AD, PPT-Zaptivke AD i PPT-TMO AD, a nosioci uslužnih delatnosti: Petoletka Promet AD, PPT-Transport, PPT-Remont AD, PPT- Obezbeđenje AD i PPT-Ishrana AD.
- Prva petoletka kao poslovni sistem treba da bude marketinški orjentisana, a to znači da svoje poslovanje mora bazirati na aktivnom i što neposrednijem

odnosu sa sveukupnim raspoloživim i potencijalno mogućim domaćim i svetskim tržištem.

- Na kvalitetno upošljavanje svojih raspoloživih proizvodnih mogućnosti Prva petoletka može da računa sa oko 25% obima prodaje na domaćem tržištu i oko 75% na eksternom tržištu, a to znači da njena dalja primarna tržišna orijentacija mora da bude: maksimalno korišćenje potencijala domaćeg i što transparentnije, upornije i organizovanije korišćenje eksternog tržišta,
- Svoje unutrašnje i spoljašnje angažovanje Prva petoletka treba, što je moguće više, da zasniva na ispravnoj marketinškoj orijentaciji poslovanja, aktivnom korišćenju odgovarajuće informaciono-komunikacione tehnologije i totalnoj procesnoj središtenosti sa tendencijom ostvarivanja TQM-a,
- Svoju vlasničku transformaciju Prva petoletka treba da gradi na uspostavljanju kvalitetne poslovne saradnje sa odgovarajućim strateškim partnerima koji su već, ili će biti, korisnici njenih usluga ili sposobnosti,
- Odgovarajuća stimulaciona sredstva koja se dobijaju od Vlade Republike Srbije mogu se koristiti samo za finansiranje konkretnih razvojnih poduhvata i proizvodnih angažovanja od posebnog značaja za poslovanje sistema,
- Modernizaciju i razvoj proizvodnog programa i proizvodne opremljenosti Prva petoletka treba isključivo da zasniva na inicijativi, usmerenjima i zahtevima uspostavljene i odgovarajuće osposobljene marketinške funkcije,
- Kadrovskih rešenja za konkretna visoka rukovodeća radna mesta ne smeju da budu rezultat političkih nametanja već, izbora na osnovu: stručnih i potvrđenih iskustvenih sposobnosti, moralnih kvaliteta i kvaliteta ponuđenih programa i
- Sva AD-a moraju maksimalno da se fokusiraju na što kvalitetnije iskorištavanje proizvodnih i uslužnih kapaciteta unutar sistema, što treba da bude odgovarajuće normativno podržano i kontrolisano.

Posle donošenja navedenih zaključaka vođstvo sistema je formulisalo predlog odluke za ulaženje u reinženjering preduzeća, kao deo procesa restrukturiranja, koga je usvojio Upravni odbor holdinga. U usvojenoj odluci je istaknuto da se Prva petoletka, kao preduzeće od opšteg interesa za državu, već dugo nalazi u lošem poslovnom stanju (sa tendencijom njegovog stalnog pogoršanja) i pored toga što je država uložila dosta finansijskih sredstava kroz davanje konkretnih subvencija da ga oporavi. Ukupan iznos datih subvencija u periodu od 2003.god. do jula 2010.godine je bio oko 17 miliona evra, i sva ta sredstva su najvećim delom potrošena u isplate ličnih dohodaka, što nije dalo doprinos suštinskom oporavku.

Prema mogućnostima koje su raspoložive i potrebi koja je izuzetna, reinženjering bi trebalo da bude okončan najkasnije do kraja 2017. godine i to u dva koraka. Prvi korak je trebalo da bude realizovan do kraja tekuće godine (2010.god.) i on se odnosio na globalno organizaciono stabilizovanje Prve petoletke kao sistema. A drugi korak se odnosi na totalno procesno preuređenje Prve petoletke kao novo konstituisanog sistema, a sa ciljem da ostvari TQM filozofiju ponašanja uz odgovarajuću automatizaciju informacionog sistema, i to kroz konkretno implementiranje već izabranog ERP sistema.

Za realizaciju angažovanja po navedenim koracima, odgovorni su konkretno imenovani radni timovi. Radom timova treba da rukovode ličnosti koje će biti izabrane prema opredeljenim kriterijumima, a za svoje angažovanje treba da odgovaraju pomoćniku generalnog direktora za organizaciona pitanja. Glavni izvor finansijskih sredstava za realizaciju ovog projekta treba da budu sredstva od subvencija koje Prvoj petoletki dodeljuje Vlada Republike Srbije. Predviđeno je da članovi odnosnih radnih timova budu iz okvira Prve petoletke, s obzirom na ograničena finansijska sredstva sa kojima se raspolaže i prisutno stečeno iskustvo u obavljanju sličnog posla u prethodnom periodu.

Sa sadržajem odluke upoznat je ceo menadžment Prve petoletke. I dok je teklo upoznavanje menadžmenta sa odlukom, obavljeno je konstituisanje postavljenih radnih timova i izvršena njihova operativna priprema za konkretan rad na projektu. To je trajalo oko dva meseca, a u tom vremenskom periodu, vođstvo sistema je radilo na pripremi aktiviranja operativne realizacije projekta.

#### **7.4.2 Aktiviranje angažovanja na obavljanju reinženjeringa od strane vođstva sistema**

Da bi mogla uspešno da otpočne operativna realizacija projekta vođstvo sistema je prethodno definisalo odgovarajuće polazne elemente, a to su: vizija, misija, opšti cilj i strategija ostvarivanja opšteg cilja. Ono je to uradilo u sledećem smislu:

**Vizija promene Prve petoletke** – je iskazala njeno viđenje na kraju dugoročnog perioda u trajanju od 7 godina, odnosno na kraju 2017. godine u sledećem sadržaju:

“Prva petoletka treba da bude poslovni sistem:

- organizaciono sređen po principima čiste holding organizacije,
- sa utemeljenom markentiškom orijentacijom poslovanja,
- sa tržišno kvalitetno prihvatljivim proizvodnim programom, oslanjanjem na primenu savremene proizvodne tehnologije,
- sa poslovanjem baziranim na primeni savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija i
- sa totalno sređenim poslovnim procesima sa tendencijom ostvarivanja TQM-a”.

**Misija preduzeća u narednom dugoročnom periodu** – U narednom dugoročnom periodu u trajanju od sedam do deset godina Prva petoletka treba značajno da unapredi kvalitet svog poslovanja i ponašanja u odnosu na postojeće stanje. Sa takvom svojom promenom ona treba da postane:

- Svetski prepoznatljiv proizvođač proizvoda i usluga iz domena hidraulike, pneumatike i industrijske elektronike a koji nalaze primenu u proizvodnji saobraćajnih sredstava, građevinske, rudarske i poljoprivredne mehanizacije, brodogradnji i avio industriji; zatim u proizvodnji tehnološke opreme, skladišne mehanizacije i automatizacije kao i u automatizaciji procesa koji se obavljaju u otežanim i rizičnim uslovima rada kao što su: procesi u hemijskoj industriji, čeličanama, železarama, elektoprivrednim sistemima, sistemima za navodnjavanje i protivpožarnim sistemima; kao i proizvođač opreme za potrebe servisnih radionica, pogona za obradu drveta,

poljoprivrednih domaćinstava, visoko reglažnih skladišta, utovar i istovar tereta, spašavanje putnika u saobraćajnim nesrećama i td.

- Pouzdan poslovni partner iz domena svoje proizvodne delatnosti na svim dostupnim segmentima svetskog tržišta a pogotovu velikih i uspešnih privrednih sistema i kompanija u konkretnim tržišnim regijama.
- Pouzdan i poštovan privredni subjekat u društvenoj zajednici i to kako sa aspekta izmirivanja zakonskih obaveza tako i sa aspekta davanja doprinosa njenom sveukupnom razvoju.
- Poželjna radna sredina za sve postojeće i potencijalne zaposlene i to, kako sa aspekta ostvarivanja materijalnog stimulansa za ostvareno radno angažovanje, tako i sa aspekta ostvarivanja svih ostalih radnih zadovoljstava (stručno usavršavanje, kreativno iskazivanje, društveno uvažavanje i emotivno očuvanje) .
- Privlačan privredni subjekat za akcionarsko poslovanje i ulaganje vlasničkog kapitala.

**Opšti cilj** - U narednom dugoročnom period, Prva petoletke treba da ostvari opšti cilj koji se sastoji u uspešnom ostvarenju napred navedene misije i vizije, a sa sledećim krajnjim efektima:

- ostvarenje godišnje prodajne realizacije u iznosu od oko 120 miliona EUR-a,
- ostvarenje prosečno isplaćene plate po zaposlenom od oko 600 EUR-a,
- ukupno zaposlenih radnika od oko 6000, i
- iznos godišnje dobiti od ostvarenog poslovanja u vrednosti od oko 5 miliona EUR-a.

Kod ostvarenja napred navedenih efekata treba da se ima u vidu sledeće:

- Strukturu ukupnog prihoda treba da sačinjava oko 30 miliona domaće prodaje i oko 90 miliona eksterne prodaje na svim mogućim svetskim tržištima.
- Rast broja ukupno zaposlenih i rast prosečne isplaćene zarade treba da se krećue u skladu sa realnim potrebama i ekonomskim mogućnostima. U prvim godinama za očekivanje će biti da to budu manji pomaci, a kako vreme bude prolazilo sve veći i veći.
- Iznos godišnje dobiti treba da beleži postepen rast u skladu sa ostvarivanjem kvaliteta poslovanja i porasta godišnje prodajne realizacije.

Za očekivanje je da se kroz ostvarivanje kvaliteta poslovanja u Prvoj petoletki dešava i odgovarajuće programsko poboljšanje i dograđivanje, a takođe i unapređenje postojeće proizvodne sposobnosti. Naravno, u početku sa blagim pomacima, a kasnije sve brže.

**Strategija ostvarivanja opšteg cilja** – Strategija ostvarivanja napred predstavljenog opšteg clja podrazumeva činjenje permanentnih pomaka kroz realizovanje svih angažovanja po pitanju ostvarenja napred navedene vizije i misije. Ti pomaci moraju da budu ostvarivani, kako je već napred rečeno uz maksimalno korišćenje raspoloživih unutrašnjih potencijala, sredstava dobijenih na ime subvencija od Vlade Republike Srbije i odgovarajućih kreditnih zaduženja, ali u skladu sa sagledavanjem realnih mogućnosti njihovog otplaćivanja. U ostvarivanju postavljene misije, posebno značajno je kvalitetno ostvarivanje njena prva dva obeležja.



Mora da se insistirati na što bržem ostvarivanju globalne organizacione postavke na principu čistog holdinga. U takvoj organizacionoj postavci podjednako je važno da budu na pravi način zaštićeni interesi sistema kao celine i da postoji kvalitetno autonomno ponašanje njegovih sastavnih delova. To mora kvalitetno da podrži i reguliše odgovarajuća pravno-normativna regulacija, i to kako sa aspekta ispravnosti ponašanja odnosnih subjekata, tako i sa aspekta sankcionisanja neispoljenih odgovornosti.

Kad se govori o prihvatanju marketinške filozofije ponašanja onda se tu, pre svega, misli na ostvarivanje što neposrednijeg prisustva, kako na domaćem tako i na sveukupnom svetskom tržištu. Jer, da bi Prva petoletka mogla uspešno da stvara i zadovoljava svoje korisnike, da bi blagovremeno i na što kvalitetniji način ispunjavala njihove želje ona mora da bude što neposrednije uz njih. U tom smislu, neophodno je da bude obavljeno odgovarajuće segmentiranje raspoloživog i potencijalnog domaćeg i eksternog tržišta.

Pri obavljanju ove potrebe, treba se voditi računa o prostranim karakteristikama konkretnih tržišnih regija i realnoj proceni ostvarivanja mogućeg obima prodaje. Poželjno bi bilo da procenjeni mogući obimi prodaje po konkretnim tržišnim regijama budu približno istog iznosa. Za domaće tržište moguće regije bi trebale da budu: područje Vojvodine, šire područje grada Beograda, područje istočne Srbije (područje između Nišave, Velike Morave, Dunava i granice sa Bugarskom), područje zapadne Srbije (područje između Zapadne Morave, Velike Morave, Save i Drine), područje Južne Srbije (područje ispod Zapadne Morave i Nišave) i područje Kosova. S ozirom da obim prodaje na domaćem tržištu, na kraju posmatranog dugoročnog perioda, treba da iznosi između 25 i 30 miliona EUR-a godišnje, to prosečna realizacija prodaje po svakoj navedenoj regiji treba da iznosi između 3 i 7 miliona EUR-a.

Kada je u pitanju eksterno tržište, uz primenu napred navedenih kriterijumima za segmentiranje, moguće tržišne regije bi trebale da budu: područje država republika bivše SFRJ; područje Rusije, Belorusije, Ukraine, Gruzije, Kazanstana i Azarbedžana; područje zemalja Evropske unije; i područje zemalja Bliskog istoka, zemalja Afrike i Turska. Na svakom od napred navedenih eksternih tržišnih područja poželjna godišna realizacija izvoza bi trebalo da iznosi oko 25 miliona EUR-a, što bi ukupno bilo oko 90 do 95 miliona EUR-a a sa domaćom prodajom ukupna godišna prodaja bi iznosila oko 120 miliona EUR-a. Da bi se to sa uspehom i ostvarilo neophodno je da sva navedena tržišna područja budu što je moguće više pod direktnom kontrolom Prve petoletke. To znači, da bi na svakom od njih, Prva petoletka trebalo da ima svoja zvanična sopstvena predstavništva ili, u najgorem slučaju, ovlašćene distributere sa kojima bi bili vezani konkretni ugovori o generalnom zastupništvu. (Uspostavljanje takve prakse ponašanja na tržištu za Prvu petoletku će predstavljati veliki problem, jer se, u dosadašnjoj poslovnoj praksi, a pogotovu u zadnjih desetak godina, odnos Prve petoletke sa tržištem uglavnom odvijao preko bivših ili novih slučajnih posredničkih preduzeća. To se odnosilo i na realizaciju neophodne nabavke, čime se stvarao ogroman prostor za odlivanje velikog finansijskog potencijala iz Prve petoletke u tuđe ruke, a takođe i do gubljenja tržišta zbog nepoznavanja nadolaženja konkurencije).



Što se tiče strukture proizvodnog programa i načina njegove proizvodne realizacije očigledno je da je on trenutno zadovoljavajuće transparentan, ali je prisutna njegova značajna zastarelost u odnosu na standarde razvijene švedske privrede i nije zadovoljavajuće sveobuhvatno zaokružen. Kada je u pitanju njegova transparentnost onda se pre svega misli na širinu njegove primenljivosti. Ali ta mu primenljivost nije odgovarajuće savremena i zaokružena sa aspekta moguće finalizacije proizvodne ponude kao što je proizvodnja: turbo kompresora, rashladnih agregata, odgovarajućih sistema za potrebe tehnoloških procesa, sredstava za obavljanje manipulacija u skladištima, opreme za servisne radionice i opsluživanje obavljanja transporta. Sa ispravljanjem prisutnih nedostataka treba otpočeti odmah, ali u skladu sa sređivanjem nastupa na tržištu i u skladu sa ostvarivanom popravkom kvaliteta poslovanja.

Kada je u pitanju što kvalitetnije oslanjanje na informaciono-komunikacionu tehnologiju, onda se tu pre svega misli na segment odnosa sa tržištem i na segment upravljanja realizacijom proizvodnih zadataka. Ostali segmenti primene, kao što su tehnički razvoj i upravljanje naučno stručnim informacijama, treba da se razvijaju u skladu sa narastanjem konkretnih praktičnih potreba. Posebno dodatno mora da bude stavljen naglasak na primenu elektronske pošte i korišćenje interneta. Sva konkretna rešenja treba da imaju jedinstvene karakteristike na nivou sistema i da se radi na njihovom međusobnom povezivanju, kako bi se ostvarivala što efikasnija komunikacija u okviru sistema i sa okolinom.

Totalno procesno sređivanje sa tendencijom ostvarivanja TQM-a je jedna sveobuhvatna potreba, koja sa jedne strane treba da obezbedi garanciju zadovoljenja zahteva korisnika, a sa druge strane, stabilnost u ostvarivanju kvalitetnog ponašanja uz garanciju kvaliteta od strane svih u sistemu i sa tendencijom stalnog poboljšanja. Osnovno u tom nastojanju je uzgredno ostvarivanje QMS-ova po sastavnim delovima sistema, ali zasnovanom na unificiranom modelu marketinški orjentisane poslovne strukture.

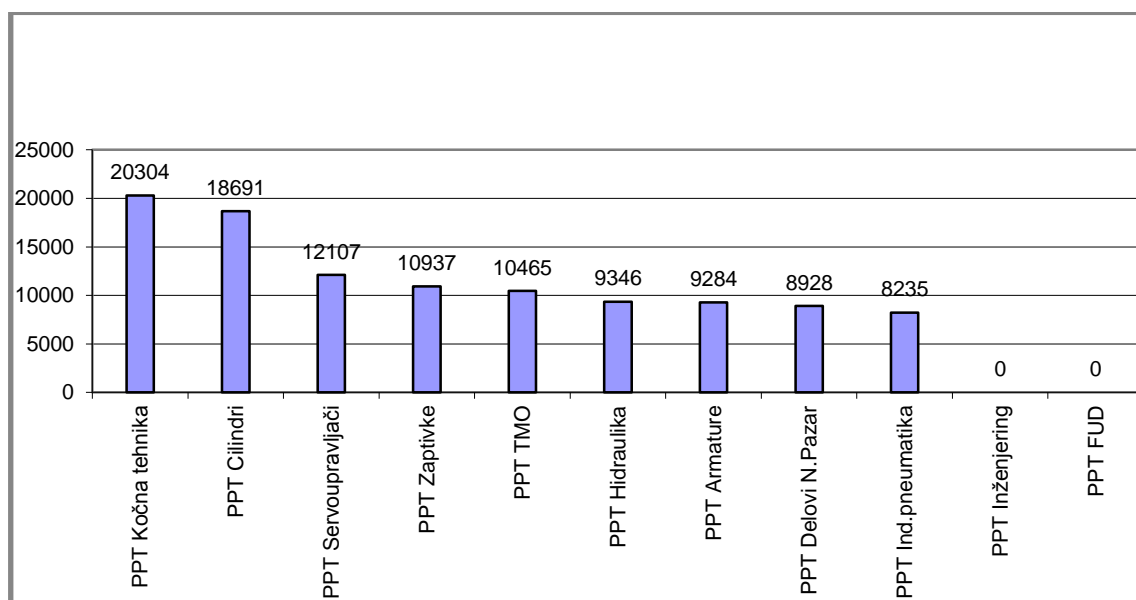
Ako sve napred navedeno bude sa uspehom ostvarivano, sigurno je da će postupno dolaziti i do porasta broja zaposlenih i do podizanja nivoa njihovog zadovoljstva i to kako sa aspekta ostvarivanog kvaliteta zarada, tako i sa aspekta uslova za obavljanje rada i stručnog napredovanja.

Posle ostvarenih napred navedenih polaznih elemenata za aktiviranje operativnog obavljanja reinženjeringa Prve petoletke kao sistema, vodstvo je sa njihovim sadržajem upoznalo konstitusane timove, čime su stvoreni uslovi za dalje postupanje po metodologiji za obavljanje reinženjeringa, tj. operativno obavljanje reinženjeringa a koja je predstavljena u poglavlju 5 ovog rada. To se desilo krajem septembra 2010. godine i od tog vremena, pa do 01. 08. 2011.godine ostvarene su neke vidljive početne opipljive koristi.

## 7.5 Identifikacija početnih koristi od obavljanja reinženjeringa IHP Prva petoletka

Identifikacija početnih koristi će biti prikazana kroz odgovarajuće tabele i dijagrame, a do kojih se došlo prikupljanjem i obradom konkretnih podataka (rezultata poslovanja). U prvom delu identifikacije početnih koristi biće iskazane: promene broja zaposlenih, ostvarene i planirane realizacije na mesečnom nivou, kao i realizacije po radniku u periodu od 01.07.2010.godine, pa do 01.08.2011.godine. Drugi deo identifikacije koristi se odnosi na praćenje promena po pitanju funkcionisanja organa upravljanja i brzine obavljanja nekih poslova.

Na slici 47 dat je prikaz iznosa subvencija koje su primljene po zaposlenom u osmom mesecu 2010.godine. Očigledno je da su te subvencije značajnog iznosa i da bi trebalo voditi računa o njihovom kvalitetnom korišćenju.



Slika 47 Prikaz iznosa primljenih subvencija po radniku za osmi mesec 2010 godine.

U tabeli broj 7 prikazani su podaci koji oslikavaju kvalitet poslovanja Prve petoletke sa aspekta kvaliteta planiranja i ostvarivanja obima prodaje i visine isplaćenih ličnih dohodaka u odnosu na republički nivo, po mesecima, a u toku 2010.godine. Slična struktura podataka je data u tabeli 9, ali za prvih sedam meseci 2011.godine, tako da će njihovim upoređivanjem moći videti da li postoji poboljšanje i kakvo je.

*Istraživanje potrebe obavljanja reinženjeringa preduzeća i ostvarivanja početnih efekata od njegovog obavljanja*

Mesec	Broj radnika	Planirana realizacija [UJ]	Ostvarena Realizacija [UJ]	Odnos ost/plan [%]	UJ/Radnik	Prosečna plata RS [din]	Plata u RS u eurima	Prosečna plata u PPT [din]	Plata u PPT u eurima	Odnos (7:8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I	4003	2133175	1318429	61,8	330	41651	521	28463	356	76.56
II	4005	2310807	1597832	69,1	399	44871	561	29173	365	67.48
III	4003	2585422	2041267	78,9	509	46457	581	31087	389	75.58
IV	3785	2807572	2167725	77,2	572	48525	607	31543	394	70.89
V	3694	2821547	2575805	91,3	697	46454	581	32946	412	74.58
VI	3064	2241117	2056191	91,7	671	47486	475	34495	345	77.07
VII	3122	2076509	2097423	101	672	48394	484	36159	362	78.97
VIII	3122	2172759	2100509	96,7	673	47190	472	36813	368	82.76
IX	3122	2269396	2212757	97,5	709	48016	480	35756	358	77.52
X	3115	2208483	2323713	105,2	746	47822	455	35660	340	76.91
XI	3122	2351441	2463604	104,8	789	47877	456	38303	365	81.84
XII	3122	2847720	2832186	99,5	907	54948	523	38239	364	71.97

*Tabela 7 Prikaz kretanja: broja zaposlenih, ostvarene prodajne realizacije, odnosa planirane i ostvarene realizacije, i isplaćenih zarada u Prvoj petoletki*

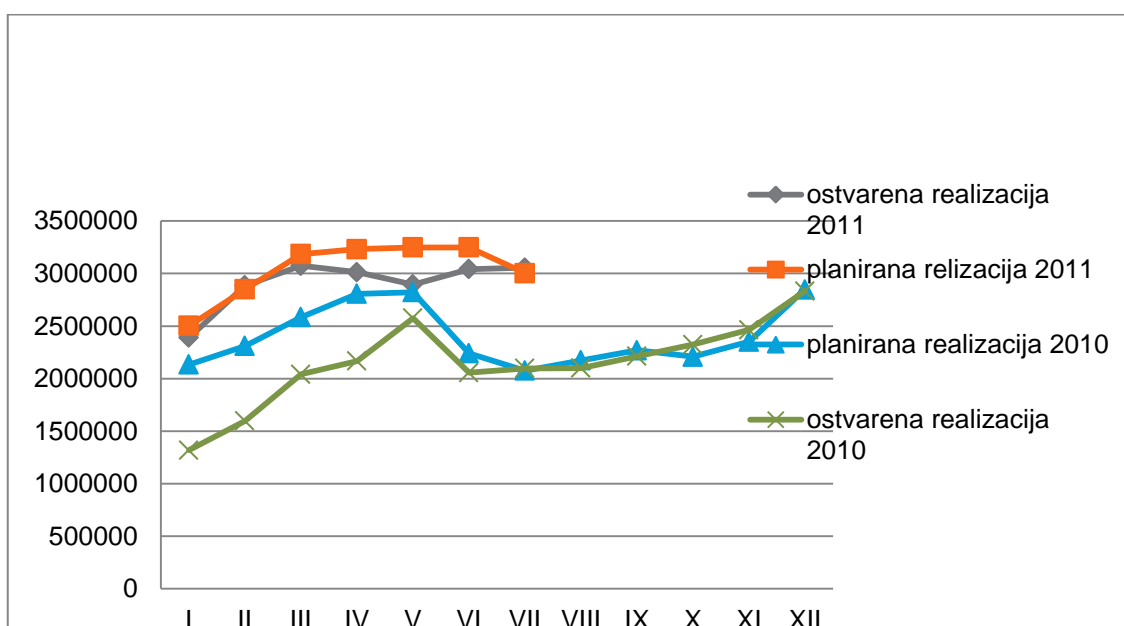
*Istraživanje potrebe obavljanja reinženjeringa preduzeća i ostvarivanja početnih efekata od njegovog obavljanja*

Mesec	Broj radnika	Planirana realizacija [UJ]	Ostvarena realizacija [UJ]	Odnos ost/plan	UJ/radnik	Prosečna plata RS	Plata u RS u eurima	Prosečna plata u PPT [din]	Plata u PPT u eurima	Odnos PPT REPU BL.
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
I	3213	2502895	2389766	74,7	743,8	47382	452	38097	362,8	80,4
II	3207	2850066	2886599	101,3	888,7	49394	470	38674	368,3	78,3
III	3216	3185285	3074142	96,5	955,9	49638	473	40767	388,2	82,1
IV	3233	3232261	3013263	98,2	932,0	54532	520	40525	385,9	74,3
V	3227	3249395	2895578	96	897,3	49064	467	40209	382,9	81,9
VI	3248	3249318	3041100	93,3	936,3	54616	520	42291	402,8	77,4
VII	3235	3002877	3056061	100,9	944,7	54164	516			

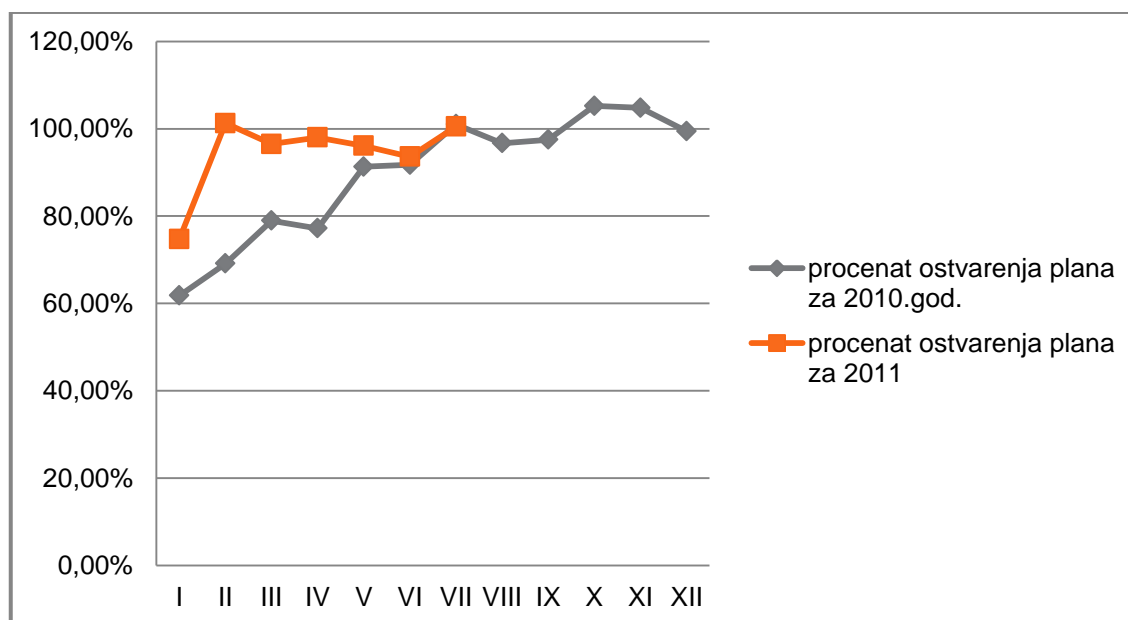
*Tabela 8 Prikaz kretanja: broja zaposlenih, ostvarene prodajne realizacije, odnosa planirane i ostvarene realizacije, i isplaćenih zarada u Prvoj petoletki iskazanih po mesecima za 2011. godinu*

Iz tabelarnih prikaza 7 i 8, proističu odgovarajući dijagramski prikazi iskazani slikama 48, 49, 50, 51 i 52, sa kojih se jasno mogu videti nastala poboljšanja u poslovanju Prve petoletke. Ta poboljšanja se ogledaju, kako po pitanju ostvarene prodajne realizacije, tako i u odnosu na prosečne iznose ostvarenih plata po radniku.

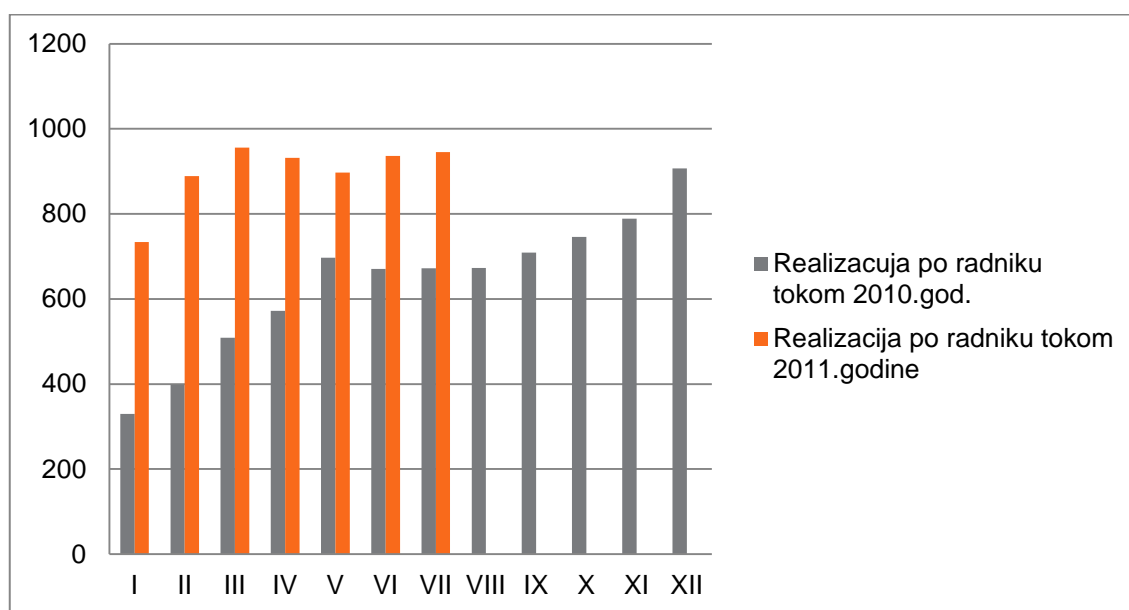
Na slici 48 se može videti kretanje planirane realizacije i ostvarene realizacije od 01.01.2010.god. do 01.08.2011.god. Kretanje realizacije od 01.07.2010.godine, do 01.08.2011.god., ukazuje da se prvi efekti primene metodologije reinženjeringa preduzeća već primećuju.



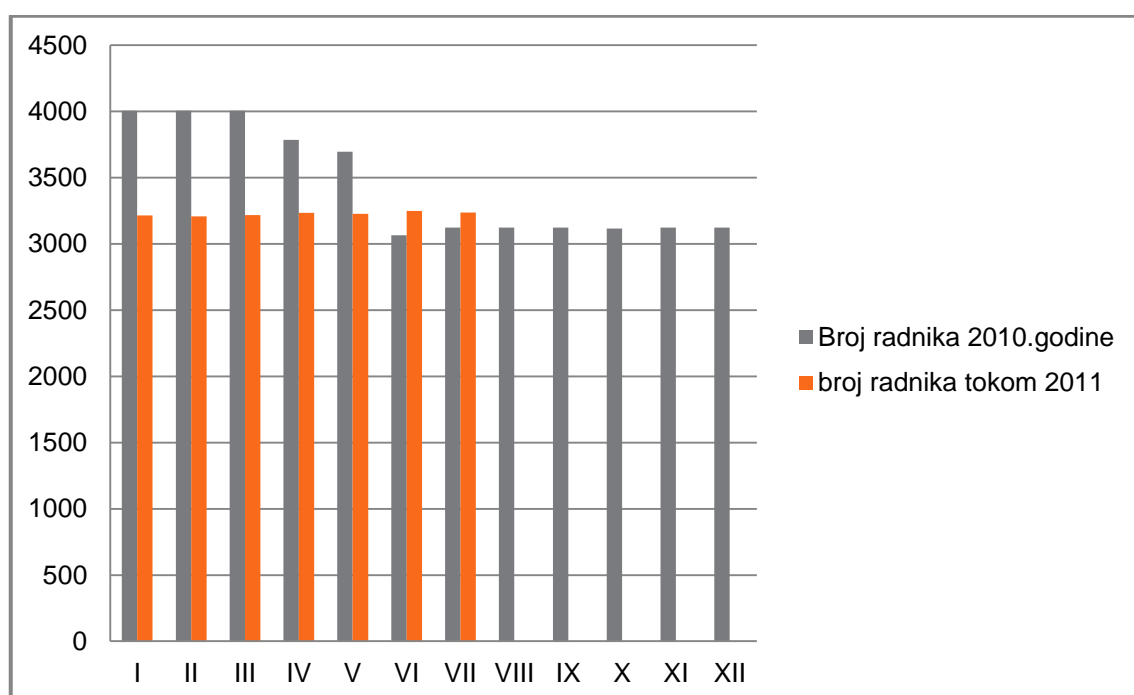
Slika 48 Prikaz odnosa planiranih i ostvarenih prodajnih realizacija za 2010 i period I - VII mesec 2011 godine



Slika 49 Prikaz procentualnog ostvarenja plana za 2010 i period I - VII mesec 2011. godine



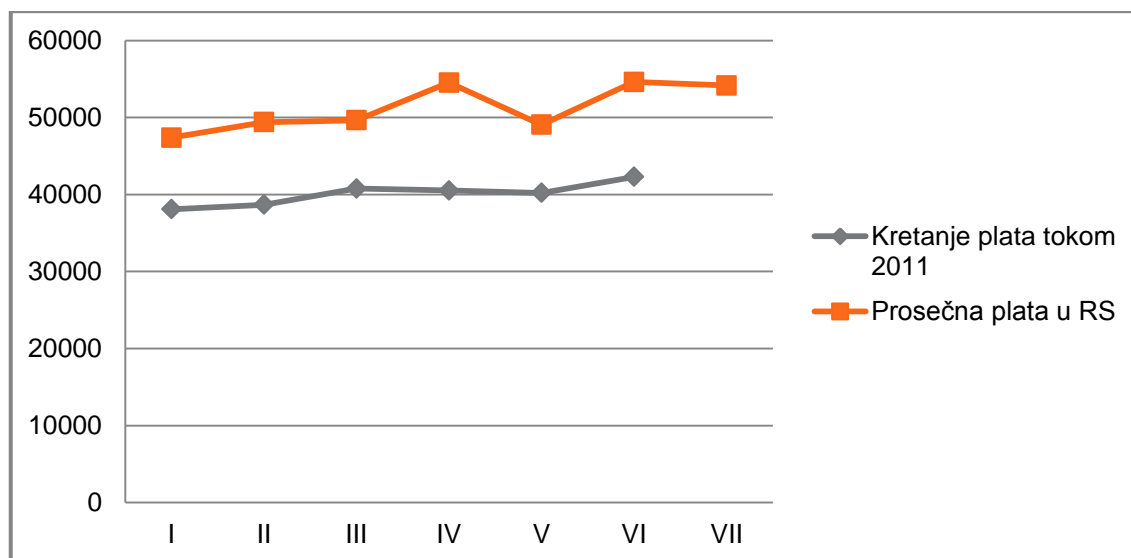
Slika 50 Prikaz kretanja fakturisane prodajne realoizacije po radniku tokom 2010 i u periodu I -VII mesec 2011. godine



Slika 51 Prikaz odnosa broja zaposlenih radnika u 2010 i u periodu I – 7 mesec 2011 godine

Značajna poboljšanja su ostvarivana i u drugim segmentima funkcionisanja Prve petoletke. Poseban napredak je ostvaren u radu organa upravljanja i radu organa rukovođenja. Poboljšana je efikasnost u radu odnosnih organa i popravljn kvalitet u donošenju konkretnih odluka.





*Slika 52 Prikaz odnosa isplaćene prosečne zarade u Republici Srbiji i prosečne isplaćene zarade u Prvoj petoletki u period I-VII mesec tokom 2011.god.*

Analiza funkcionisanja organa upravljanja, sprovedena je kroz praćenje: broja održanih sastanaka na dnevnoj bazi, načina vođenja tih sastanaka i praćenje sprovođenja donetih odluka. Rezultat sprovedenih promena ogledao se u sledećem:

- Sa svih sastanaka su vođeni zapisnici, i lako se mogao pratiti kontinuitet sprovođenja odluka i zaključaka donetih na njima,
- Sastanci su postali efikasniji i trajali kraće za oko 30%,
- Kontrola donetih odluka sprovodila se konstantno i reakcije su odmah usleđivale.

Da bi ovi podaci bili ocenjivani, prikupljeni su po mesecima od sekretarica i upoređivani. Sprovođenje donetih odluka se pratilo na nedeljnom i mesečnom nivou. U toku tog perioda, tri puta su primenjene represivne mere radi dobijanja pozitivnog ishoda postignutih dogovora (represivne mere su se odnosile na top-menadžment i radilo se o smanjivanju plate za 20-30% za tekući mesec).

Preduzeće u kome je uspešno implementiran ERP, pokazalo je ostalima kakva su sve poboljšanja moguća: smanjenje vremena potrebnog za obradu ličnih dohodaka za 45%, smanjenje vremena potrebnog za odgovor na upit kupca za 60%, smanjenje vremena i kadrovskih potreba za izradu godišnjeg izveštaja o poslovanju za 90%.

Veoma interesantan podatak je da se zbog promene poslovanja na mesečnom nivou ostvarivala ušteda od 500.000 eura.

Sama činjenica da Vlada Srbije govori da više neće davati subvencije preduzećima koja nisu vitalna, govori u prilog neophodnosti postojanja ovakve jedne metodologije, prevashodno prilagođene za uslove koji postoje u srpskoj i sličnim privredama.

Na kraju, očigledan je zaključak da su odmah od početka pokretanja ostvarivanja reinženjeringa u Prvoj petoletki počeli da se ostvaruju povoljniji rezultati poslovanja. Oni bi bili i bolji kada bi se u ovakvim poduhvatima izbeglo političko uplitanje.

## 8 ZAKLJUČAK

U početnim poglavljima rada (Uvod i osnovna određenja istraživanja), istaknuto je da je potreba za obavljanjem ovog istraživanja bila praktične prirode, s obzirom na problem koji je trebalo da bude rešen i raspoloživu naučnu spremnost da pruži odgovarajuću podršku za njegovo rešavanje. A poseban problem, kako je u radu istaknuto, je prisustvo činjenice da u razvijenim privredama, s obzirom na njihovu razvojnu i karakternu specifičnost postoje iskristalisani naučni stavovi po pitanju obavljanja reinženjeringa poslovnih procesa i uglavnom se sa njima pokriva i pitanje potrebe obavljanja reinženjeringa preduzeća. Međutim, u stvarnosti to nije baš tako. Jer se za reinženjering procesa kaže da je to radikalno poboljšanje jednog ili više procesa, koji treba da počnu od početka i to spada u kategoriju *reinženjeringa u preduzeću*. „A šta je reinženjering svih procesa u preduzeću, šta je početak za ostvarivanje takvog reinženjeringa i zašto on treba da se obavlja?“ pitanja su na koje prisutna nauka još nije dala adekvatan odgovor. Iz tog razloga je u radu činjen napor da se dokaže da postoje tri različite potrebe za obavljanje reinženjeringa preduzeća, a to su:

- realizovan je QMS i pokušava se ostvarivanje TQM, ali su postignuti efekti nezadovoljavajući, ili su čak loši, zbog čega treba sprovesti radikalno novo totalno procesno organizovanje sa tendencijom ostvarivanja TQM-a,
- realizovan je QMS i pokušava se ostvarivanje TQM, ali je na pomolu velika opasnost koja se jedino može preduprediti ostvarivanjem odgovarajuće totalne procesne transformacije, sa tendencijom ostvarivanja TQM-a i
- ostvaren je TQM, ali je na pomolu velika opasnost koja se takođe jedino može preduprediti ostvarivanjem odgovarajuće totalne procesne transformacije sa tendencijom ostvarivanja, sada novog TQM-a.

Takođe, u radu je vršeno dokazivanje da je prvi slučaj potrebe za obavljanjem reinženjeringa preduzeća praktično najpotrebniji, a da su sledeća dva podjednako moguća, s tim što je zadnji slučaj sa aspekta poželjnosti najcelishodniji. Prvi slučaj je pojavno najneophodniji, sa aspekta potrebe za izvođenjem zato što su mnoga preduzeća u svetu ušla u proces obavljanja procesnog sređivanja radi ostvatanja QMS-a, ali po principu, danas pretežno propagiranog selekcionističkog pristupa. Međutim, u radu je dokazano da takav pristup najviše odgovara uspešnim preduzećima u razvijenim svetskim privredama, a da je u svakom drugom slučaju takav pristup neodgovarajući. To posebno važi za privredu u tranziciji, kakva je upravo srpska privreda. U svim takvim slučajevima mnogo je celishodniji totalistički pristup, koji je u ovom radu iznet. *Takav pristup, koji je u radu detaljno sadržajno obrađen kao obavljanje inženjeringa preduzeća (IR), u osnovi podrazumeva uspostavljanje novog bazičnog organizacionog modela, koji podržava marketinšku orijentaciju poslovanja i podrazumeva odgovarajuće totalno procesno sređivanje sa tendencijom ostvarivanja TQM-a, a na principima uzgredno ostvarenog QMS-a.* U radu je dokazano da je ovakav pristup najcelishodniji za većinu preduzeća u svetskoj privredi, a donošenje odluke, kada treba a kada ne da

bude primenjen, prvenstveno zavisi od kvaliteta trenutno posedovane marketinške organizacione kulture ponašanja u odnosnom preduzeću. *Ako je prisutna organizaciona kultura ponašanja u preduzeću zadovoljavajućeg marketinškog kvaliteta, onda preduzeće svoje organizaciono procesno sređivanje treba da ostvaruje po već poznatom selekcionističkom pristupu. Međutim, ako to nije slučaj, onda u preduzeću treba da bude primenjen naš totalistički pristup.* U radu je konkretno dokazano zašto je to tako, i ujedno ponuđen način kako može da se utvrdi prisutni kvalitet marketinške orijentacije preduzeća u odnosnom trenutku. I upravo zbog toga što, u dosadašnjoj praksi procesnog organizovanja, preduzeća nisu upućivana na ostarijanje takvog poduhvata u zavisnosti od kvaliteta svoje tržišne orijentacije, činjene su velike omaške i zaglavljivanja, koja sada treba da se prevazilaze obavljanjem konkretnih reinženjeringa preduzeća (RP).

Što se tiče drugog slučaja, a pogotovu trećeg, u radu je dokazano da potrebe za obavljanjem reinženjeringa preduzeća uglavnom zavise od vrlo izraženih mogućnosti nastanka velikih poremećaja u bližem i daljem okruženju preduzeća, a koji nisu predvidivi na dugi rok. S obzirom da proces ostvarivanja TQM filozofije ponašanja u prosečnom preduzeću obično traje od sedam do deset godina, onda su u okruženju preduzeća u tom periodu (ako je blizu konačnog uspostavljanja TQM-a ili ga je već uspostavilo), mogući veliki iznenadni poremećaji važećih uslova poslovanja. I upravo zbog mogućnosti pojave takvih poremećaja u okruženju, odnosna preduzeća ponekada moraju što pre da izvrše transformaciju svog postojećeg bazičnog organizacionog modela. U radu je istaknuto, šta odnosna preduzeća u takvim situacijama treba prvo da učine, i kako i na koji način da što pre aktiviraju obavljanje svog reinženjeringa. Prema iznetim dokazima u radu, konkretno operativno obavljanje reinženjeringa, bilo kog preduzeća, predstavlja zapravo obavljanje njegovog radikalno novog inženjeringa.

U radu je takođe dokazano, da je osnovni faktor za uspešno operativno realizovanje kako inženjeringa, tako i reinženjeringa, a takođe i za ostvarivanje uspešnog funkcionisanja uspostavljenog TQM-a, prisustvo inovativnog ponašanja menadžmenta preduzeća. Jer jedino inovativni menadžmenti u preduzećima mogu da ostvaruju njihove konkretne inovativne promene. A ostvarivanje inovativnog ponašanja preduzeća je moguće samo ako njegov menadžment, a pogotovu strateški, ostvaruje postupak svog redovnog inoviranja, odnosno svog reinženjeringa. Izuzetne prilike za to su njegove pripreme za sprovođenje inženjeringa, ostvarivanje funkcionisanja TQM-a i sprovođenje reinženjeringa, i to bilo konkretnih procesa, bilo celog preduzeća.

U radu je takođe obavljeno dokazivanje da je za ostvarivanje efikasnog formulisanja totalne strukture poslovnih procesa preduzeća neophodno odgovarajuće modeliranje njegove poslovne strukture. Modeliranje treba da se obavi putem uopštavanja ili apstrahovanja njegove identifikovane radne strukture, do koje se dolazi putem analize ukupnog zadatka preduzeća proisteklog iz definisane vizije, misije i opšteg cilja njegove promene. U radu je predstavljen i konkretan algoritam za obavljanje analize ukupnog zadatka preduzeća, koji poseduje odgovarajuću svrsishodnost za odnosnu namenu. Po iskazanom dokazu u radu, poslovni proces predstavlja konkretan niz merodavnih poslovnih angažovanja sa kojima se ostvaruju konkretne radne svrhe. Pošto te radne svrhe mogu da budu izvršne, osnovne, operativne, segmentne i finalne ili glavne, to u preduzeću postoje njima odnosni poslovni procesi.

U radu je obavljeno i odgovarajuće dokazivanje načina formulisanja konkretne procesne organizacione strukture preduzeća. Iskazan je stav da taj proces počinje sa definisanjem konkretnih radnih mesta, nastavlja se sa njihovim grupisanjem po formulisanim poslovnim procesima i uz upotrebu konkretnih dopunskih kriterijuma, a završava se dodeljivanjem nadležnosti i odgovornosti za definisane poslovne procese.

Sva napred navedena dokazivanja vršena su u sklopu konkretnog analitičko-deskriptivnog dokazivanja postavljenih dopunskih, a kroz njih i glavnih hipoteza rada. Prva dopunska hipoteza rada je dokazivana u okviru trećeg poglavlja rada, druga u okviru četvrtog, treća u okviru petog a četvrta u okviru šestog poglavlja rada. Pri dokazivanju druge dopunske hipoteze rada vršeno je dokazivanje postavljenih propratnih usmerenja istraživanja, pošto su se ona prevashodno odnosila na njenu postavku. Ceo proces dokazivanja je obavljan sistematski i postupno, jer su se sledeća dokazivanja oslanjala na prethodna, pri čemu početno istraživanje, iskazano u trećem poglavlju, predstavlja bazni osnov za sva sledeća dokazivanja. Iz tog razloga je ono sadržajno nešto obimnije i na prvi pogled možda neodgovarajuće celishodno.

U sedmoj tački rada obavljeno je jedno praktično potvrđivanje važnosti postojanja metodologije reinženjeringa preduzeća, a sa aspekta mogućnosti ostvarivanja konkretnih praktičnih koristi. Istraživanje je obavljeno na objektu IHP Prva petoletka iz Trstenika. U okviru toga vršeno je obavljanje prikazivanja i dokazivanja: šta je ona bila u prethodnom periodu, šta se sa njom dešavalo u periodu tranzicije, šta je sve činjeno po pitanju ostvarivanja te tranzicije u proteklim godinama, zašto konkretni pokušaji sređivanja poslovnog stanja nisu bili uspešni, šta treba učiniti da bi konačno novi pokušaj bio uspešan, kako pokrenuti novi pokušaj u obliku njenog reinženjeringa, i kakvi su početni efekti od pokretanja realizovanja reinženjeringa ostvareni. Dokazivanje ostvarivanja dugoročnijih efekata nije moglo biti ostvareno u okviru ovog rada iz dva osnovna razloga. Prvi razlog je se kompletno dokazivanje odnosi na period duži od pet godina, što za svrhu obavljanja istraživanja ne bi bilo celishodno i drugo što je sa ostvarenim početnim rezultatima takav pomak bio dovoljan za pozitivnu ocenu metodoloških efekata od strane Vlade Srbije. Nažalost, zbog određenih društveno-političkih okolnosti izvesno je usporeno sprovođenje metodologije.

Takođe, iz napred istaknutog sadržaja ovog zaključka može nedvosmisleno da se zaključiti da je postavljeni cilj istraživanja sa uspehom zadovoljen. A to znači:

- utvrđen je postupak koji je merodavan za ostvarivanje uspešnijeg, totalnog procesnog organizovanja preduzeća sa tendencijom ostvarivanja TQM-a u prevashodno nerazvijenim privredama, a pogotovu u privredama u tranziciji; i
- utvrđen je postupak za uspešno ostvarivanje reinženjeringa preduzeća, kao neophodnog, a najsloženijeg oblika njegove radikalne transformacije i to u svim uslovima privređivanja.

Pri tome, odnosna ponuđena rešenja maksimalno uvažavaju konkretne uslove privređivanja preduzeća, a pogotovu uslove nerazvijenih privreda koje se, kako je već u drugom poglavlju rada rečeno, odlikuju sledećim činjenicama:

- niska finansijska sposobnost (značajno ekonomsko siromaštvo),
- izražena tehnološka zastarelost ( primitivni procesi rada ),

- nezadovoljavajuće manifestovanje marketinške organizacione kulture (neadekvatno tumačenje potrebe za obavljanjem tržišnog načina poslovanja, sticanjem novih stručnih znanja i realizovanjem zahteva za korišćenjem savremenih tehnologija rada ),
- nezadovoljavajući odnos prema kvalitetu obavljanja rada i ponašanja (nedostatak zadovoljavajućeg osećanja za timski rad, odgovornost, kreativnost i samoinicijativu),
- društvena nespremnost da se suštinski tumače i prihvataju norme i standardi ponašanja razvijenih svetskih privreda, i
- bezobzirni pritisci od strane privredno razvijenih zemalja, za ubrzanim prihvatanjem sveukupne svetske globalizacije, a sa njom i odgovarajućih nametnutih normi i standarda ponašanja.

Isto tako, ponuđena metodološka rešenja vode računa o tome da odnosni poduhvati (inženjeringa ili reinženjeringa, kao radikalno novog inženjeringa) pri obavljanju uvek moraju da:

- budu planirani,
- da se ostvaruju za duži rok,
- da im izvođenje uvek mora počinjati uspostavljanjem novog baznog organizacionog modela,
- da im u realizaciji učestvuju svi zaposleni i
- da im realizaciju, neizbežno, vodi i usmerava menadžment preduzeća na čelu sa odnosnim vođstvom.

Zadovoljenje napred postavljenog cilja je sigurna garancija da će obavljeno istraživanje predstavljati konkretan doprinos nauci, ali će takođe i omogućiti ostvarivanje značajnih društvenih koristi što je prevashodno, bila svrha njegovog obavljanja. Bez ostvarivanja ove svrhe svako naučno istraživanje je besmisleno.

## LITERATURA:

- [1] **Adižes, I.**, Životni ciklus preduzeća, Prometej, Beograd, 1994
- [2] **Adižes, I.**, Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej, 1997
- [3] **Andre, M. P., Mitrović Ž.**, Osnove modela ekološkog sistema, YUPIK, Beograd, 1996
- [4] **Babić, M., Stavrić S., Sekulić B.**, Organizacija Preduzeća, KIZ "CENTAR", Beograd, 1996
- [5] **Baird, K., Hu, K., Reeve, R.**, (2011), „The relationships between organizational culture, total quality practices and operational performance“, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Iss, 7 pp. 789 - 814
- [6] **Bititci, U., Kepa Mendibil, Sai Nudurupati, Trevor Turner, Patrizia Garengo**, (2004), „The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles“, Measuring Business Excellence, Vol. 8 Iss, 3 pp. 28 – 41
- [7] **Bjelić, N.**, Organizacija marketinga, IRP, Beograd, 1988
- [8] **Božanić, V., Stokić, D.**, Normativno regulisanje kvaliteta, FON, Beograd, 2007
- [9] **Bulat, V.**, Teorija organizacije, ICIM, Kruševac, 1997
- [10] **Cardona, P., Rey C.**, Upravljanje pomoću misija, MATE, Zagreb, 2009
- [11] **Collins, G. C. E., Devanna, M. A.**, Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću, MATE, Zagreb, 2002
- [12] **Cvijanović, J.**, Projektovanje organizacije, Ekonomski institut, Beograd, 1992
- [13] **Cvijanović, J., Jovičić V.**, Organizacija preduzeća izložena elementarnim katastrofama, Ekonomski institut, Beograd, 1996
- [14] **Chang, S., Lee, M.**, (2007). „A study on relationship among leadership, organizational culture. The operation of learning organization and employees' job satisfaction“, The Learning Organization, Voll. 14 Iss, 2 pp. 155 – 185
- [15] **Linn, M.**, (2008), „Organizational culture, an important factor to consider“, The Bottom Line, Managing Library Finances, Vol. 14 Iss, 3 pp. 88 -93
- [16] **Dešić, V.**, Modeliranje organizacije preduzeća, Institut za organizaciju rada i automatizaciju poslovanja, Beograd 1969
- [17] **Dulanović, Ž, Džinović, M.**, Osnovi organizacije, CEKOS - ING, Beograd, 1995
- [18] **Dulanović, Ž., Jaško O.**, Osnovi organizacije poslovnih sistema, FON, Beograd, 2009



- [19] **Dulanović, Ž., Joško, O.**, Organizaciona struktura i promene, FON, Beograd, 2008
- [20] **Filipović, V.**, Marketing i tržište, Grafoslog, Beograd, 1998
- [21] **Filipović, V., Stamenković, M.**, Marketing menadžment, FON, Beograd, 2007
- [22] **Filipović, J., Đurić, M.**, Osnove kvaliteta, FON; Beograd, 2009
- [23] **Kenteth, W. Green, Jr, R. Inman, A., Brown, G., T. Willis, H.**, (2005), „Market orientation, relation to structure and performance“, Journal off Business & Industrial Markting, Vol. 20 iss, 6 pp. 276 – 284
- [24] **Gore, Jr, E.**, Organizational culture, TQM, and business process reengineerin, An empirical comparison, Team Performance Management, An International Journal, Vol. 5 No. 5, 1999, pp. 164 – 170. © MCB University Press, 1352 - 7592
- [25] **Grupa autora**, Organomatika i sinergetika - osnove društvenog inženjerstva, Beograd, Evropski centar za mir irazvoj, Beograd, 2008
- [26] **Hamel, G.**, Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, 2009
- [27] **Hammer, M., Champy, J.**, Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2004
- [28] **Hindl, T.**, Menadžment pojmovnik, Adizes, Novi Sad, 2006
- [29] **Ivanko, Š.**, Organizacijska teorija, Naučno delo, Maribor, 1972
- [30] **Jakovljević, S.**, Poslovna politika i preduzetništvo, Viša tehnička mašinska škola, Trstenik, 2002
- [31] **Jakovljević, S.**, Poslovno strukturiranje preduzeća kao podrška uspešnom organizovanju i izgradnji TQM-a, Doktorski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2003
- [32] **Jakšić, M.**, Tehnološki sistemi, Svetozar Marković, Beograd, 1984
- [33] **Jakšić, M.**, Menadžment tehnologije i razvoja, FON, Beograd, 2008
- [34] **Janićijević, N.**, Strategijsko upravljanje i organizaciona struktura, Naučna knjiga, Beograd, 1990
- [35] **Janićijević, N.**, Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007
- [36] **Janošević, S.**, Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Beograd 1998
- [37] **Jovanović, P.**, Kako postati dobar menadžer, Grafoslog, Beograd, 1997
- [38] **Jovanović, P.**, Upravljanje projektom, Grafoslog, Beograd, 1999

- [39] **Jovanović, P.**, Upravljanje promenama, Yumpa, Beograd, 2006
- [40] **Jovanović, P.**, Menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beogra, 2009
- [41] **Juran, M. J.**, Oblikovanjem do kvaliteta, Poslovni sistem "Grmeč", Beograd, 1997
- [42] **Klarin, M.**, Organizacija i planiranje proizvodnih procesa, Mašinski fakultet, beograd 1992
- [43] **Klarin, M.**, Matrična organizacija, Mašinski fakultet, Beograd, 1994
- [44] **Kosiol, E.**, Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972
- [45] **Kosovac, M.**, Zakon o preduzećima, Ekonomika, Beograd, 1996
- [46] **Kostić, Ž.**, Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1972
- [47] **Koter, P. DŽ.**, Vođenje promene, Želind, Beograd, 1998
- [48] **Kukoleča, S.**, Osnovi teorije organizacionih sistema, PFV "OECONOMICA", Beograd, 1972
- [49] **Kukoleča, S.**, Ekonomika preduzeća, PFV "OECONOMICA", Beograd, 1972
- [50] **Lewinson, C. J.**, Gerila maeketing, Biblioteka Q biznis, Beograd, 1994
- [51] **Lovreković, Z.**, Uloga informatičkih tehnologija u realizaciji novih modela u proizvodnom menadžmentu, Doktorska disertacija, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, Zrenjanin, 2001
- [52] **Luburić, R.**, Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd, 2008
- [53] **Majstorović, V.**, Upravljanje kvalitetom proizvoda, Mašinski Fakultet, Beograd, 2000
- [54] **Malešević, Đ.**, Razvoj i inovacioni procesi, Meridijan, Beograd, 1995
- [55] **Malik, A., Sinha, A., Blumenfeld, S.**, Role of quality management capabilities in developing market-based organisational learning capabilities, Case study evidence from four indian business process outsourcing firms, Industrial Marketing Management
- [56] **Mahadevan, J.**, (2011), Reflexive guidelines for Writing organizational culture“, Qualitative Research in Organizations and Management, An International Journal, Vol. 6 Iss, 2 pp. 150 - 170
- [57] **Markovski, S.**, Troškovi u poslovnom odlučivanju, Naučna knjiga, Beograd, 1991
- [58] **Milislavljević, M.**, Strategija razvoja preduzeća u tržišnoj privredi, Naučno istraživački centar ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 1995
- [59] **Milislavljević, M., Todorović, J.**, Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995

- [60] **Milićević, V., Ilić B.**, Ekonomika poslovanja, FON, Beograd, 2009
- [61] **Milosavljević, S., Radosavljević, I.**, Osnovi metodologije političkih nauka, Službeni glasnik, Beograd, 2008
- [62] **Mitrović, Ž.**, Kvalitet i menadžment, Kultura, Beograd, 1966
- [63] **Mitrović, Ž.**, Onove modela sistema kvaliteta, Kultura, Beograd, 1996
- [64] **Nikolić, S.**, Organizacija preduzeća, DIGP "Prosveta" , Niš, 1994
- [65] **Nguyen, H.N., Mohamed, S.**, (2011), „Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management proces, An empirical investigation“, Journal of Management Development, Vol. 30 Iss, 2 pp. 206 - 221
- [66] **Northouse, G. P.**, Vodstvo - Teorija i praksa, MATE, Zagreb, 2010
- [67] **Orolić, R.**, Kadrovski menadžment, Zoran Damjanović i sinovi, Beograd, 2005
- [68] **Pantelić, M., Jordanović, B., Braun, G., Brković D.**, Ekologija i zaštita životne sredine, Tehnički fakultet u Čačku, Čačak, 2007
- [69] **Paunović, B.**, Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009
- [70] **Pešaljević, M.**, Inženjerske komunikacije i logistika, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 1995
- [71] **Petković, M.**, Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008
- [72] **Petković, M., Janićijević, N., Milikić, B.**, Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009
- [73] **Popović, B., Klarin, M., Veljković, Z.**, Sistem šest sigma, Mašinski fakultet, Beograd, 2008
- [74] **Rad, A. M. M.**, The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management, The TQM Magazine Vol. 18 No. 6, 2006 pp. 606 – 625 q Emerald Group Publishing Limited 0954 – 478X DOI 10.1108/09544780610707101
- [75] **Radosavljević, Ž.**, Savremeni menadžment, Pronalazaštvo, Beograd, 1997
- [76] **Radosavljević, Ž. , Tomić R.**, Menadžment u modernom biznisu, Privredna akademija, Novi Sad, 2007
- [77] **Radović, M., Karapandžić, S.**, Inženjering procesa, FON, Beograd, 2007
- [78] **Rajkov, M.**, Upravljanje preduzećem, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1990
- [79] **Rajkov, M.**, Leksikon menadžmenta, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1993

- [80] **Rentzhog, O.**, Temelji preduzeća sutrašnjice, Prometej, Novi Sad, 2000
- [81] **Robbins, S. P.**, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE; Zagreb, 1996
- [82] **Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić C.**, Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006
- [83] **Senić, R.**, Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1993
- [84] **Severance, G. D., Passino, J.**, IT u primjeni, MATE, Zagreb, 2009
- [85] **Tadić, R.**, Kibernetika, Privredni pregled, Beograd, 1972
- [86] **Thakor, A. V.**, Kako postati bolji stvaralac vrijednosti, Mate, Zagreb, 2006
- [87] **Uzunović, R.**, Međunarodni standardi ISO 9000 , 2000 i globalizacija, seminar " Kvalitet i globalizacija", Kraljevo, 2002
- [88] **Veljović, A.**, Menadžment - informacioni sistemi, Kompjuter biblioteka, Čačak, 2002
- [89] **Vujanović, N.**, Standar ISO 9000, Q-Ekspert internacional, Beograd, 2002
- [90] **Vučenović, V., Leković B.**, Menadžment filozofija i tehnologija, Želind, Beograd, 1998
- [91] **Vučenović, V.**, Šampionski menadžment, NIP "Obrazovni informator", Beograd, 2004
- [92] **Whitmore, J.**, Trening za postizanje učinkovitosti, MATE, Zagreb, 2006
- [93] **Winchell, W.**, TQM, Society of Manufacturing Engineers, Michigan, 1992
- [94] **Ćamilović, S.**, Kadrovski procesi, TEKON, Beograd, 1996
- [95] **Čupić, M.**, Savremeno odlučivanje, Naučna knjiga, Beograd, 1991
- [96] **Šamić, M.**, Kako nastaje naučno djelo, Zavod za izdavanje udžbenika, Sarajevo, 1972
- [97] **Šušnjić, Đ.**, Metodologija, Čigoja, Beograd, 2007
- [98] **Zhou K. Z., Li, J. J., Zhou, N., SU C.**, Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance, Evidence from China, 2008, Strategic Management Journal

**PRILOZI:**

- **Prilog 1:** Anketni list za identifikovanje kvaliteta marketinške orijentacije preduzeća----- 276
- **Prilog 2:** Prikaz seta formulara za obavljanje formulisanja totalne procesne organizacije preduzeća----- 281
- **Prilog 3:** Simboli za definisanje tokova procesa----- 304
- **Prilog 4:** Simboli za definisanje tokova dokumenata----- 305
- **Prilog 5:** Algoritam obavljanja inženjeringa samostalnog prostog preduzeća----- 306
- **Prilog 6:** Kratak opis sadržaja SWOT analize----- 307
- **Prilog 7:** Algoritam obavljanja reinženjeringa samostalnog prostog preduzeća----- 310
- **Prilog 8:** Pregled subvencija dobijenih od Fonda za razvoj Republike Srbije ----- 311
- **Prilog 9:** Pregled realizacije programa oslobađanja od viška zaposlenih u IHP “Prva petoletka” ----- 317

## **Prilog 1: ANKETNI LIST ZA IDENTIFIKOVANJE KVALITETA MARKETINŠKE ORJENTACIJE PREDUZEĆA**

### **A. STRUKTURA ANKETNOG LISTA**

- 1. Prisutni su brojni problem u poslovanju preduzeća. Po Vašem mišljenju najviši prioritet u rešavanju imaju problemi u:**
  - a) proizvodnji
  - b) prodaji
  - c) zadovoljenju potreba korisnika
  
- 2. Preduzeće treba da se postavi na zdrave noge. Po Vašem mišljenju, to će se postići ako:**
  - a) država bude davala odgovarajuću podršku
  - b) ponašanje tržišta bude regularnije
  - c) zadovoljenje potreba korisnika bude kvalitetnije
  
- 3. U preduzeću pored funkcije glavnog direktora posebno je bitno i kvalitetno obavljanje funkcije:**
  - a) direktora komercijalnih poslova
  - b) direktora marketinga
  - c) direktora tehničkih poslova
  
- 4. U preduzeću posebna pažnja treba da se poklanja:**
  - a) obavljanju proizvodnje
  - b) obavljanju komercijalnih poslova
  - c) zadovoljenju potreba korisnika
  
- 5. Po Vašem mišljenju za sve zaposlene u preduzeću osnovni cilj treba da bude:**
  - a) dugoročna perspektiva preduzeća
  - b) profitabilno poslovanje
  - c) kvalitetno izvršavanje postavljenih zadataka
  
- 6. Sa eksternog aspekta za preduzeće je vrlo bitno razvijanje:**
  - a) dobrog odnosa sa poslovnim partnerima
  - b) dobrog odnosa sa aktuelnim faktorima moći
  - c) kvalitetnog imidža na tržištu



**7. Sa propagandnog aspekta najbitnije je da preduzeće obavlja:**

- a) aktivno komuniciranje sa merodavnim ciljnim grupama
- b) opšte javno predstavljanje i promovisanje na tržištu i naglašeno privlačenje pažnje korisnika
- c) aktivno javno pojavljivanje i istupanje čelnika menadžmenta u javnosti

**8. Preduzeće najčešće komunicira sa javnošću putem:**

- a) formalnog obaveštavanja
- b) davanjem informacija sredstvima javnog informisanja
- c) sredstvima koja su najprimerenija predstavnicima ciljnih grupa

**9. Za menadžment preduzeća internu javnost sačinjavaju:**

- a) svi zaposleni
- b) predstavnici merodavnih internih grupa
- c) najuticajniji kadrovski faktori

**10. Menadžment preduzeća internu javnost obaveštava:**

- a) preko službe za informisanje
- b) formalnim obaveštenjima ili opštim informacijama istaknutim na oglasnim tablama
- c) kroz ostvarivanje neposrednih kontakata po konkretnim pitanjima interesovanja

**11. Menadžment preduzeća čine ličnosti koje su:**

- a) predstavnici aktuelnih faktora moći
- b) stručnjaci za korporativni menadžment
- c) eksperti za konkretne stručne oblasti

**12. U preduzeću je za ostvarivanje uspešnog poslovanja primarno:**

- a) što jeftinije nabaviti i proizvesti, a što skuplje prodati
- b) kvalitetno zadovoljenje zahteva korisnika
- c) kvalitetna proizvodnja konkretnih proizvoda i usluga

**13. Dobronamernost menadžmenta preduzeća vrednuje se kroz:**

- a) dosledno ostvarivanje misije preduzeća
- b) periodičnu dodelu pohvala i nagrada
- c) sticanje pojedinačnih posebno uspešnih doprinosa u ostvarenom poslovanju

**14. U preduzeću se ostvareni poslovni uspeh iskazuje:**

- a) ostvarivanjem planirane tržišne pozicioniranosti
- b) nivoom ostvarenog obima proizvodnje
- c) opsegom ostvarene tržišne zastupljenosti

**15. Preduzeće bi imalo uspešnije poslovanje kada bi imalo:**

- a) kvalitetniju proizvodnu opremljenost
- b) kvalitetniju kadrovsku osposobljenost
- c) zadovoljavajući obrtni kapital

**B. OBJAŠNJENJE SVRHE I OBRADE ANKETNOG LISTA**

Iz iskazane strukture anketnih pitanja može se zaključiti da se pod marketinški orjentisanom kulturom preduzeća podrazumeva “način ponašanja zaposlenih u preduzeću prema realizaciji poslovanja i odnosu sa okruženjem”, odnosno “način na koji preduzeće vidi sebe i svoje okruženje”. U tom kontekstu marketinški orjentisana kultura preduzeća može da bude:

- kvalitetna,
- zadovoljavajuća,
- konzervativna,
- loša i
- vrlo loša.

Vrednovanje ankete treba da se vrši prema sledećoj uzornoj tabeli:

<b>1.</b>	<b>a-0</b>	<b>b-5</b>	<b>c-10</b>
.....			
<b>2.</b>	<b>a - 0</b>	<b>b-5</b>	<b>c-10</b>
.....			
<b>3.</b>	<b>a - 5</b>	<b>b-10</b>	<b>c-0</b>
.....			
<b>4.</b>	<b>a - 0</b>	<b>b-5</b>	<b>c-10</b>
.....			
<b>5.</b>	<b>a - 10</b>	<b>b-5</b>	<b>c-0</b>
.....			
<b>6.</b>	<b>a - 5</b>	<b>b-0</b>	<b>c-10</b>
.....			
<b>7.</b>	<b>a - 10</b>	<b>b-5</b>	<b>c-0</b>
.....			
<b>8.</b>	<b>a - 0</b>	<b>b-5</b>	<b>c-10</b>
.....			
<b>9.</b>	<b>a - 10</b>	<b>b-0</b>	<b>c-5</b>
.....			
<b>10.</b>	<b>a - 5</b>	<b>b-0</b>	<b>c-10</b>
.....			

11.	a - 0	b-10	c-5
.....			
12.	a - 5	b-10	c-0
.....			
13.	a - 10	b-0	c-5
.....			
14.	a - 10	b-0	c-5
.....			
15.	a - 0	b-10	c-5
.....			

U zavisnosti od broja ukupno sakupljenih poena, nakon obavljenog ocenivanja dobijenih odgovora, anketirani objekat može da ima jedan od pet nivoa marketinškog kvaliteta ponašanja i to:

#### 0 – 30 poena

Preduzeće je u **beznadežnom poslovnom stanju** i normalno bi bilo da je likvidirano. Za njega ne postoji nikakva realna šansa za uspešno vraćanje u život. Obiluje vrlo lošom kulturom ponašanja, pogotovu sa marketinškog aspekta, zbog čega je vrlo teško održavati ga u životu a pogotovu poboljšati poslovanje.

#### 31 – 60 poena

Preduzeće je u krizi zbog izraženog prisustva **opšte zastarelosti**. Zastarela mu je sveukupna kadrovska sposobnost, a kao posledica toga prisutna je niska aktuelnost proizvodnog programa, velika tehnološka zastarelost obavljanja postojeće proizvodnje i značajno nizak nivo opšte tehničke opremljenosti. Neka poboljšanja u obavljanju poslovanja bi mogla da budu ostvarena pod uslovom ako bi moglo da se ostvari brzo radikalno poboljšanje kvaliteta menadžmenta. Međutim, dosta je diskutabilno da li to može da se ostvari, i opšte kolektivno podrži, s obzirom na njegovu značajnu zastarelost po pitanju prisutnih navika i shvatanja obavljanja poslovanja.

#### 61 – 90 poena

Poslovanje preduzeća je nezadovoljavajuće sa tendencijom stalnog pogoršavanja. Karakteriše se **konzervativnim poslovnim ponašanjem**. Glavni menadžment preduzeća najviše vremena troši na uspostavljanje povezanosti sa državnim organima i u pronalaženju mogućih kupaca proizvodnje i povoljnih dobavljača za obavljanje takve proizvodnje, pošto smatra da je unutrašnja operativna sposobnost preduzeća zadovoljavajuća i da mu je glavni problem nedostatak obrtnog kapitala i nedostatak mogućih kupaca i dobavljača. Međutim, to je velika zabluda i ako što pre ne dođe do promene takve uloge i ne ustanovi zadovoljavajući marketinški pristup upravljanju poslovanjem, preduzeće će neizbežno ostvarivati sve brže propadanje.

### **91 – 120 poena**

Ispoljavano poslovanje preduzeća je pozitivno, odnosno trenutno **zadovoljavajuće**. Pretežno se obavljaju kratkoročni poslovi bez posebne orijentacije naostvarivanja profita. U obavljanju poslovanja uglavnom se koriste iskustveno stečene navike i shvatanja, a nastup na tržištu se pretežno bazira na rutinskom stvaranju i korišćenju poslovnih poznanstava i prijateljstava. Nema angažovanja na permanentnom sticanju novih poslovnih partnera, nema obavljanja prodora na nova tržišta, nema permanentnog inoviranja proizvodnog programa i unapređivanja načina i shvatanja za ostvarivanje uspešnog obavljanja poslovanja na globalnom svetskom tržištu. A potreba za ostvarivanjem takvih napredaka od strane preduzeća je vrlo velika i ako se ne desi brzo inoviranje celog kolektiva a pogotovu menadžmenta, izvesnoje upadanje u poslovnu krizu.

### **121 – 150 poena**

Preduzeće je u **zadovoljavajućem** poslovnom stanju. Prvenstveno se oslanja na sopstvene sposobnosti i ima ispravan stav prema građenju budućnosti. Ima zadovoljavajuću prisutnost na tržištu i zadovoljavajući unutrašnji razvoj a takođe je svesno potrebe da treba stalno da se razvija i da prihvata zahteve za promenama koje nameću globalni svetski uslovi privređivanja.

## **Prilog 2: PRIKAZ SETA FORMULARA ZA OBAVLJANJE FORMULISANJA TOTALNE PROCESNE ORGANIZACIJE PREDUZEĆA**

Sadržaj podpriloga:

- **Podprilog 2/1:** Pregled poslovnih aktivnosti/funkcija poslovne kategorije
- **Podprilog 2/2:** Pregled poslovnih polja poslovne kategorije
- **Podprilog 2/3:** Matrica odnosa poslovnih aktivnosti/funkcija i poslovnih polja poslovne kategorije
- **Podprilog 2/4:** Šema poslovnih setova/ zona poslovne kategorije
- **Podprilog 2/5:** Pregled poslovnih setova/zona poslovne kategorije
- **Podprilog 2/6:** Unutrašnja struktura poslovnog seta upravljačke i rukovodeće poslovne kategorije
- **Podprilog 2/7:** Pregled poslovnih sekcija po poslovnim zonama osnovne izvršne poslovne kategorije
- **Podprilog 2/8:** Unutrašnja struktura poslovnih sekcija poslovne zone osnovne izvršne poslovne kategorije
- **Podprilog 2/9:** Identifikacioni list elementarnog posla
- **Podprilog 2/10:** Registrator dokumenata poslovne aktivnosti/zona
- **Podprilog 2/11:** Hodogram dokumenta
- **Podprilog 2/12:** Registracioni list upravljačkih tehnologija
- **Podprilog 2/13:** Identifikacioni list radnih mesta
- **Podprilog 2/14:** Popis elementarnih poslova radnog mesta
- **Podprilog 2/15:** Pregled radnih mesta elementarnog posla
- **Podprilog 2/16:** Pregled zahteva poslovne sekcije za radnim mestima
- **Podprilog 2/17:** Pregled primene radnih mesta u poslovnoj sekciji
- **Podprilog 2/18:** Sistematizacija radnih mesta

- *Podprilog 2/19:* Popis elementarnih poslova radnog mesta
- *Podprilog 2/20:* Poslovni procesi organizacione jedinice
- *Podprilog 2/21:* Karton radnog mesta

**Potprilog 2/1**



<b>PREGLED POSLOVNIH AKTIVNOSTI/FUNKCIJA POSLOVNE KATEGORIJE</b>			
Naziv poslovne kategorije: _____		Oznaka poslovne kategorije: _____	
Redni broj	Naziv poslovne	Oznaka	Kratak opis
1	2	3	4

Potprilog 2/2

PREGLED POSLOVNIH POLJA POSLOVNE KATEGORIJE			
Naziv poslovne kategorije: _____		Oznaka poslovne kategorije: _____	
Redni broj	Naziv poslovnog polja	Oznaka	Kratak opis
1	2	3	4

Potprilog 2/3

MATRICA ODNOSA POSLOVNIH AKTIVNOSTI/FUNKCIJA POSLOVNOG POLJA POSLOVNE KATEGORIJE											
Naziv poslovne kategorije: _____						Oznaka poslovne kategorije: _____					
Redni broj	Redni broj	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Poslovno polje (PP)										
	Poslovna _____ (P_)										
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

Potprilog 2/4

ŠEMA POSLOVNIH SETOVA/ZONA POSLOVNE KATEGORIJE											
Naziv kategorije: _____						Oznaka kategorije: _____					
Oznaka	Oznaka	PP 01	PP 02	PP 03	PP 04	PP 05	PP 06	PP 07	PP 08	PP 09	PP 10
	Poslovno polje (PP)										
	Poslovna (P...)										
P 01		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 02		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 03		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 04		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 05		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 06		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 07		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 08		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 09		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 10		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 11		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 12		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 13		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__
P 14		P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__	P__

PREGLED POSLOVNIH SETOVA/ZONA POSLOVNE KATEGORIJE			
Naziv kategorije: _____		Oznaka kategorije: _____	
Red. broj	Naziv poslovnog-e seta/zone	Oznaka poslovneog-e seta/zone	Kratak opis poslovnog-e seta/zone
1	2	3	4

Potprilog 2/6

UNUTRAŠNJA STRUKTURA POSLOVNOG SETA UPRAVLJAČKE I IZVRŠNE POSLOVNE KATEGORIJE									
Naziv seta: _____		Oznaka seta: _____			Naziv kategorije: _____			Oznaka kategorije: _____	
Red. broj	Naziv i oznaka poslovne akcije	Pros. mes. učest.	Pros. trajanje [dan]	Pros. složenost	Red. broj	Naziv i oznaka elementarnog posla	Pros. mes. učest.	Pros. trajanje [dan]	Pros. složenost
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Potprilog 2/7





UNUTRAŠNJA STRUKTURA POSLOVNE SEKCIJE POSLOVNE ZONE OSNOVNE IZVRŠNE POSLOVNE KATEGORIJE													
Naziv poslovne zone: _____						Oznaka poslovne zone: _____							
Red. broj	Naziv i oznaka poslovne sekcije	Red. broj	Naziv i oznaka poslovne aktivnosti	Red. broj	Naziv i oznaka poslovna akcija	Pros. mes. učest.	Pros. trajanja [dan]	Pros. složenost	Red. broj	Naziv i oznaka elementarnog posla	Pros. mes. učest.	Pros. trajanja [dan]	Pros. složenost
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Potprilog 2/9

IDENTIFIKACIONI LIST ELEMENTARNIH POSLOVA						
Naziv poslovne kategorije. _____				Oznaka poslovne kategorije: _____		
Naziv vrste el. posla: _____				Oznaka vrste el. posla: _____		
Redni broj	Naziv karaktera elementarnog posla	Redni broj	Naziv specifičnosti el. posla	Redni broj	Naziv i oznaka el. posla	Slož enost
1	2	3	4	5	6	7

Potprilog 2/10

<b>REGISTRATOR DOKUMENATA POSLOVNE AKTIVNOSTI/ZONE</b>			
Naziv poslovne kategorije: _____		Oznaka poslovne kategorije: _____	
Naziv aktivnosti/zone: _____		Oznaka aktivnosti/zone: _____	
Red. broj	Naziv dokumenta	Oznaka dokumenta	Kratak opis dokumenta
1	2	3	4

Potprilog 2/11

HODOGRAM DOKUMENTA								
Naziv dokumenta: _____					Oznaka dokumenta: _____			
Redni broj operacije	Naziv i oznaka akcije kojoj pripada el. posao							
	Naziv posla i opis obrade dokumenta	3	4	5	6	7	8	9
1	2							

## Potprilog 2/12

<b>REGISTRACIONI LIST UPRAVLJAČKIH TEHNOLOGIJA</b>			
Naziv poslovnog elementa: _____		Oznaka poslovnog elementa: _____	
Redni broj	Naziv upravljačke tehnologije	Oznaka upravljačke tehnologije	Kratak opis upravljačke tehnologije
1	2	3	4



## Potprilog 2/13

<b>IDENTIFIKACIONI LIST RADNIH MESTA</b>						
Naziv kategorije rada: _____				Oznaka kategorije rada: _____		
Red. broj	Naziv radnog mesta	Karakter radnog mesta	Vrsta radnog mesta	Specifičnost radnog mesta	Složenost radnog mesta	Oznaka radnog mesta
1	2	3	4	5	6	7

## Potprilog 2/14

<b>POPIS ELEMENTARNIH POSLOVA RADNOG MESTA</b>				
Naziv radnog mesta: _____			Oznaka radnog mesta: _____	
Red. broj	Naziv elementarnog posla	Oznaka el. posla	Složenost el. posla	Kratak opis elementarnog posla
1	2	3	4	5

Potprilog 2/15

<b>PREGLED RADNIH MESTA ELEMENTARNOG POSLA</b>				
Naziv el. posla: _____		Oznaka el. posla: _____		Složenost el. posla: _____
Red. broj	Naziv radnog mesta	Oznaka radnog mesta	Složenost radnog mesta	Kratak opis radnog mesta
1	2	3	4	5

Potprilog 2/16

PREGLED ZAHTEVA POSLOVNE SEKCIJE ZA RADNIM MESTIMA								
Naziv poslovne sekcije:		Oznaka poslovne sekcije:						
Red. broj	Naziv i oznaka poslovne aktivnosti	Naziv i oznaka poslovne akcije	Naziv i oznaka elementarnog posla	Složenost el. posla	Prosečno trajanje el. posla mesečno	Naziv i oznaka radnog mesta	Složenost radnog mesta	Angažovanost na poslu mesečno
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Potprilog 2/17

PREGLED PRIMENE RADNIH MESTA U POSLOVNOJ SEKCIJI									
Naziv poslovne sekcije: _____		Oznaka poslovne sekcije: _____		Ukupna broj radnih mesta: _____		Ukupna složenost radnog mesta: _____			
Red. broj	Naziv i oznaka radnog mesta	Složenost radnog mesta	Naziv i oznaka elementarnog posla	Naziv i oznaka poslovne akcije	Broj radnih mesta za poslovnu akciju	Složenost radnog mesta za poslovnu akciju	Naziv i oznaka poslovne aktivnosti	Broj radnih mesta za poslovnu aktivnost	Složenost radnih mesta za poslovnu aktivnost
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SISTEMATIZACIJA RADNIH MESTA								
Naziv organizacione jedinice:			Oznaka organizac. jedinice:					
Mesto troška	Red. broj	Naziv radnog mesta	Oznaka po katalogu	Stepen složenosti	Vrsta stručnog znanja	Radno iskustvo u god.	Dodatni zahtevi	Broj radnih mesta
1	2	3	4	5	6	7	8	9



POPIS ELEMENTARNIH POSLOVA RADNOG MESTA			
Naziv radnog mesta: _____		Oznaka po katalogu: _____	Oznaka po sistematizaciji: _____
Red. broj	Naziv elementarnog posla	Oznaka el. posla	Kratak opis elementarnog posla
1	2	3	4

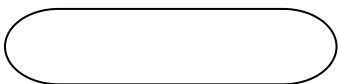

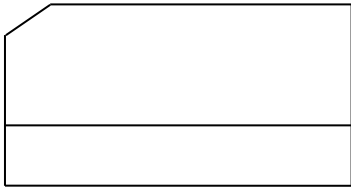
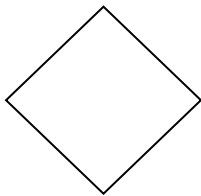
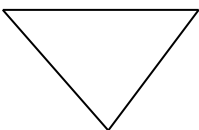

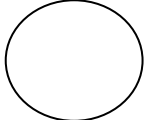
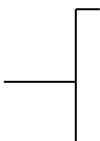
Potprilog 2/20

<b>POSLOVNI PROCESI ORGANIZACIONE JEDINICE</b>			
Naziv organizac. jedinice: _____		Oznaka organizac. jedinice: _____	
Redni broj	Naziv poslovnog procesa	Oznaka poslovnog procesa	Kratak opis poslovnog procesa
1	2	3	4


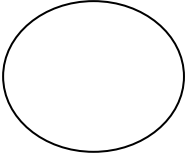

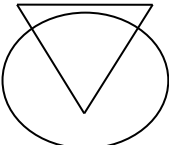
Potprilog 2/21

<b>KARTON RADNOG MESTA</b>			
Naziv radnog mesta: _____	Oznaka po katalogu: _____	Oznaka po sistemat.: _____	
ELEMENTI RADNOG MESTA			
Red. broj	Naziv elementa	Oznaka elementa	Opis elementa

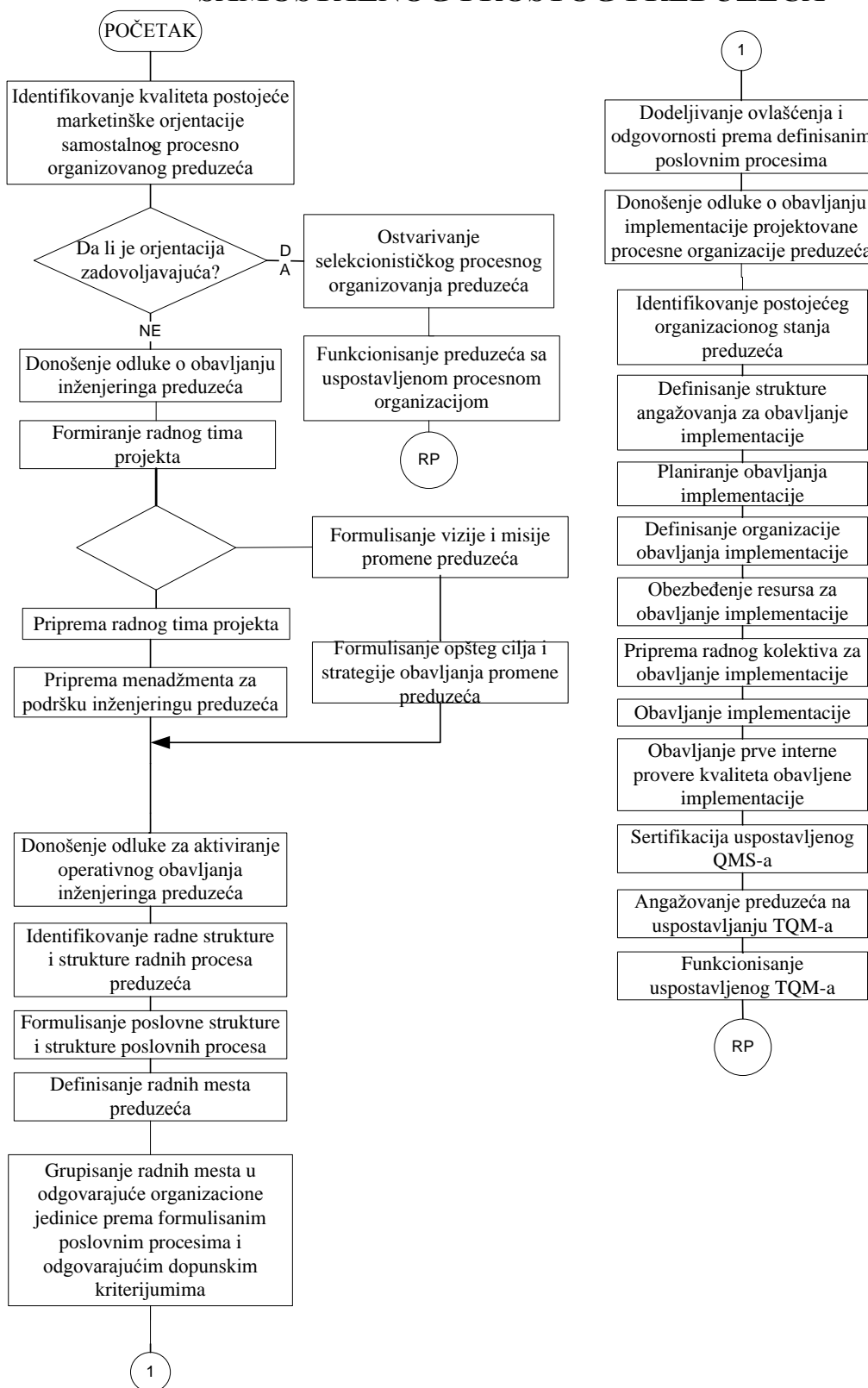
### Prilog 3: SIMBOLI ZA DEFINISANJE TOKOVA PROCESA

1.  Simbol predstavlja graničnu tačku u algoritmu toka. Unutar simbola može biti upisana reč "početak" ili reč "kraj".
2.  Simbol predstavlja korak u toku procesa. U širem delu simbola upisuje se naziv koraka a u užem oznaka koraka.
3.  Simbol predstavlja ulazni ili izlazni radni dokument koraka toka procesa. U širem delu simbola upisuje se naziv a u užem oznaka dokumenta.
4.  Simbol predstavlja mesto grananja puta toka procesa u dva ili tri nova puta.
5.  Simbol predstavlja tačku prekida toka procesa
6.  Simbol služi za međusobno spajanje ostalih simbola u toku
7.  Simbol predstavlja tačku nastavka toka procesa
8.  Simbol označava mesto dodatnog tumačenja odnosno objašnjenja koraka u toku ili mesto grananja toka.

**Prilog 4: SIMBOLI ZA DEFINISANJE TOKOVA DOKUMENATA**

1.  Simbol za označavanje početnog posla na toku dokumenta
2.  Simbol za označavanje međuposla na toku dokumenta
3.  Simbol za povezivanje poslova na toku dokumenta
4.  Simbol za označavanje kraja toka dokumenta

## Prilog 5: ALGORITAM ZA OBAVLJANJE INŽENJERINGA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA





## **Prilog 6: SADRŽAJ I NAČIN PRIMENE SWOT ANALIZE**

SWOT predstavlja akronim za **Strengths** (snage), **Weaknesses** (slabosti), **Opportunities** (šanse) i **Threats** (opasnosti), od kojih snage i slabosti spadaju u interne (unutrašnje) slabosti, a šanse i opasnosti u eksterne ( spoljašnje faktore).

**Strengths** (snage) čine pozitivni interni faktori koji doprinose ostvarivanju vizije, misije, ciljeva i zadataka preduzeća. Da bi snage mogle detaljno da se ispituju naophodno je odgovoritina brojna pitanja, među kojima su posebno važna sledeća:

- Koji su osnovni izvori prihoda i profita preduzeća?
- Koliko je tržišno učešće za najvažnije proizvode i pre koliko vremena su se pojavili na tržištu?
- Da li preduzeće ima jake brendove?
- Da li je promocija proizvoda efikasna?
- Da li je preduzeće odgovarajuće tržišno orjentisano?
- Da li su zaposleni zadovoljavajuće talentovani i obučeni?
- Kakvi su troškovi korišćenja kapitala?
- Kako se kreće cena akcija na tržištu?
- Da li se zadovoljavajuće koriste informacione tehnologije?
- Da li se efikasno upravlja zalihama?
- Da li je zadovoljavajući odnos zaposlenih prema promenama i adaptacijama?
- Da li postoji sklonost za inoviranje ponašanja zaposlenih i načina poslovanja?
- Kako preduzeće reaguje na međunarodnu konkurenciju?

**Weaknesses** (Slabosti) čine negativni interni faktori koji utiču otežavajuće na ostvarivanje vizije, misije, ciljeva i zadataka preduzeća. Da bi se uspešno obavila analiza slabosti preduzeća neophodno je da se dođe do odgovora na sledeća pitanja ( 46, str. 136):

- Koji su proizvodi preduzeća nedovoljno profitabilni?
- U kojim oblastima poslovanja postoji negativno pokrivanje troškova?
- Koji su brendovi preduzeća slabi?
- Da li je za slabe brendove zadovoljavajuća promocija?
- Da li je zadovoljavajuća orjentacija preduzeća prema slabim brendovima?
- Da li je preduzeće zadovoljavajuće sposobno da angažuje kvalitetne kadrove?
- Da li preduzeće može da angažuje dodatni kapital ako mu je potreban?
- Da li je kretanje cena akcija preduzeća zadovoljavajuće?
- Da li postoji zadovoljavajuća sposobnost za suprotavljanje konkurenciji?
- Da li preduzeće radi na stvaranju novih brendova?
- Da li je preduzeće sposobno za tržišno predstavljanje novih brendova?
- Da li zaposleni preduzeća veruju u sposobnost svog menadžmenta?
- Da li su standardi za upravljanje poslovanjem preduzeća zadovoljavajući?
- Da li preduzeće tehnološki zaostaje za konkurencijom?

Područja **Strengths** (snage) i **Weaknesses** (slabosti) konkurencije su: marketing, proizvodi, distribucija, operativni menadžment (tehnologija, proizvodnja, zaposleni),

istraživanje i razvoj, finansijsko poslovanje, računovodstvo, razvoj organizacije, unapređenje menadžmenta i odnos s javnošću.

**Opportunities** (šanse) čine pozitivne eksterne mogućnosti koje preduzeće može da iskoristi u cilju ostvarivanja vizije, misije, ciljeva i zadataka. Da bi uspešno analiziralo šanse koje mu se nude preduzeće mora prvenstveno da iskaže odgovore na sledeća pitanja:

- Kakva je konkurentska pozicija preduzeća?
- Postoje li mogućnosti da se postojeći brendovi preduzeća, ako ih ima, prošire na srodna angažovanja?
- Da li postoje mogućnosti za prodore na nova tržišta?
- Da li postoje tehnološka rešenja koja bi mogla da se primene za kvalitetnije poslovanje?
- Da li postoje mogućnosti za ostvarivanje jeftinijih akvizicija?
- Da li postoji mogućnost za aktivnije korišćenje interneta u ostvarivanju poboljšanja poslovanja?
- Da li u preduzeću postoji mogućnost za unapređenje učinka zaposlenih putem primene konkretnih stimulativnih mera?
- Da li postoji mogućnost poboljšanja kvaliteta poslovanja bez značajnijeg povećanja zroškova?
- Da li preduzeće može da napravi prodor u kvalitetu poslovanja kroz poboljšanje lanca svojih vrednosti?
- Da li postoji mogućnost boljeg korišćenja potencijala dobavljača?
- Da li je nastupilo vreme za ostvarivanje poslovne diverzifikacije?
- Da li postoji mogućnost za korišćenje nekonkurantnih preduzeća za ostvarivanje obostranih koristi?
- Da li postoji mogućnost za oslobađanje od nekih zaposlenih da bi se ostvarilo poboljšanje profitabilnosti?
- Da li je moguće ostvarivanje poboljšanje toka gotovinskih sredstava kroz uspostavljanje kvalitetnijih odnosa sa poslovnim partnerima?

**Threats** (opasnosti) obuhvata negativne uticaje spoljnih faktora koji ograničavaju sposobnosti preduzeća da ostvaruje viziju, misiju, ciljeve i zadatke? Da bi se obavljala uspešna analiza opasnosti koje mu prete preduzeće treba da odgovori na sledeća pitanja:

- Da je ekonomija okruženja u recesiji?
- Kakav je kvalitet regulacija poslovanja?
- Da li preduzeće raspolaže sa konkretnim rezervama koje bi moglo da iskoristi u savladavanju negativnih uticaja okruženja?
- Da li uticaji sindikata mogu izazvati poslovnu krizu preduzeća?
- Da li preduzeće raspolaže sa dovoljno jakim brendom da bi se oduprlo cenovnom udaru konkurencije?
- Da li postoji međunarodno ugrožavanje tržišne pozicije preduzeća?
- Da li zaposleni imaju zadovoljavajuću sposobnost (obučenosť i motivacija) za kvalitetno poslovanje?
- Da li preduzeće ima odmerenu veličinu prema zahtevima kvalitetnog poslovanja?
- Da li preduzeće uživa ugled kvalitetnog poslovnog subjekta?

- Da li je obavljanje računovodstva zadovoljavajuće kvalitetno?
- Da li preduzeće ostvaruje zadovoljavajuću likvidnost poslovanja?
- Da li preduzeće zadovoljavajuće prati tehničko-tehnološki razvoj?
- Da li preduzeće ostvaruje zadovoljavajuće kretanje profitabilnosti?
- Da li preduzeće uspeva da ostvari zadovoljavajući nivo u praćenju konkurencije preko interneta?

Procena sposobnosti preduzeća jedna je od najvažnijih potreba njegovog menadžmenta, pogotovu kada se uoči nesklad između postavljenih ciljeva i njihovog ostvarenja. Uočeni jaz treba da se sistemski istraži sa aspekta postojanja strateških pravaca za postavljanje ciljeva i njihovog izvršavanja i kvaliteta planiranja i realne mogućnosti ostvarivanja eliminacije razlika između stanja i ciljeva. SWOT analiza pomaže iznalaženju najboljih angažovanja za neutralisanje opasnosti, iskorišćavanja šansi, aktiviranja raspoloživih potencijala i prevazilaženja slabosti.

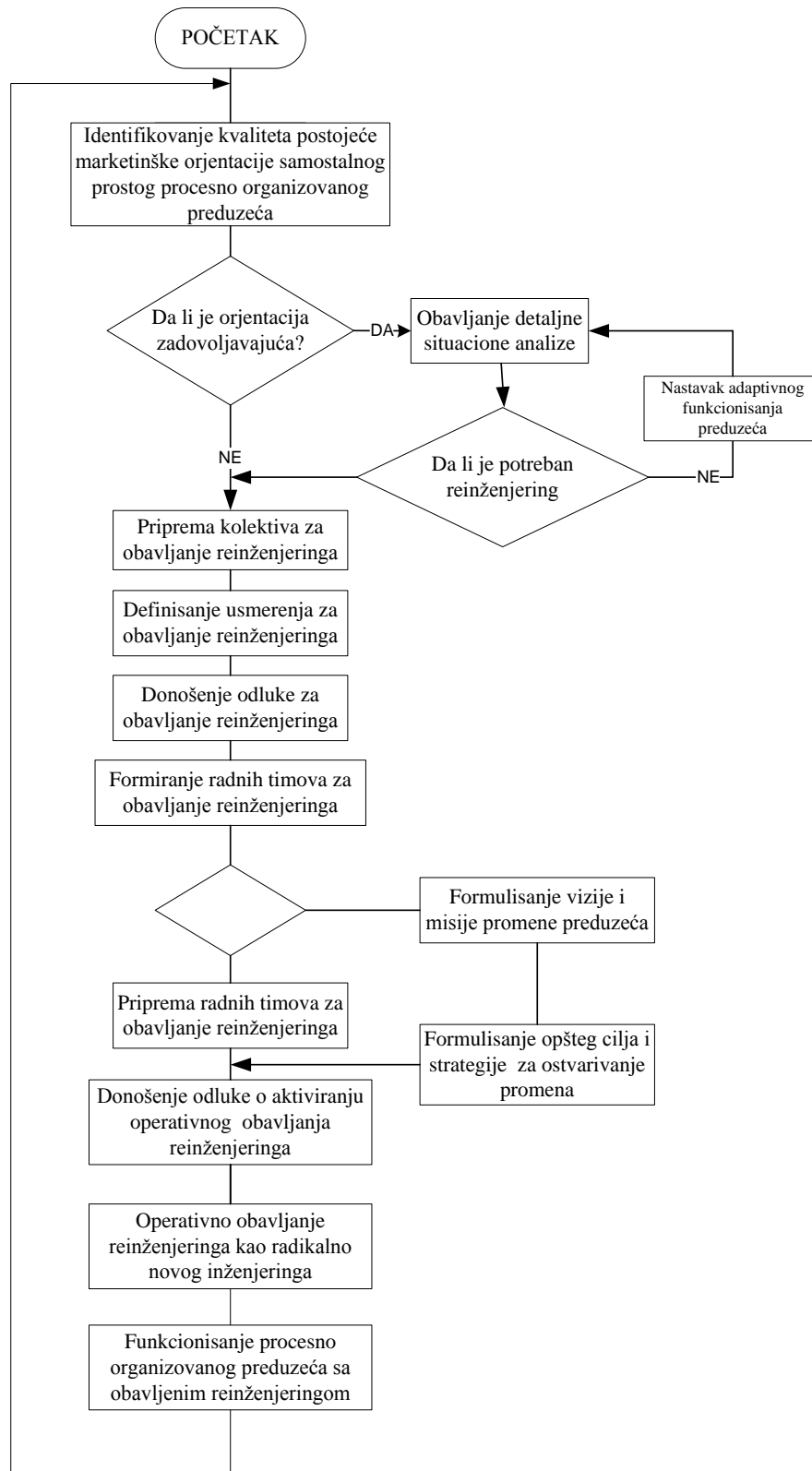
Slabosti preduzeća se ogledaju u onim ograničenjima i nedostacima koji onemogućavaju postizanje postavljenih ciljeva. Efikasno upravljanje formuliše efikasnu strategiju koja koristi prednosti – mogućnosti preduzeća, angažujući potencijale, neutrališući opasnosti i prevazilazeći slabosti.

U praktičnim uslovima SWOT analiza se sprovodi u dva nivoa:

**Prvi nivo** predstavlja prikupljanje i sistematizovanje osnovnih faktora iz preduzeća i okruženja koji su od najbitnijeg uticaja na njegovo funkcionisanje. Na ovom nivou se obuhvataju najbitnije činjenice o tržištu, konkurenciji, finansijskim mogućnostima, stanju tehničke opremljenosti, kvalitetu zaposlenih, sklonostima prema obavljanju razvoja, kvalitetu upravljanja zalihama, odnosu prema troškovima, kvalitetu menadžmenta i sličnim faktorima poslovanja.

**Drugi nivo** SWOT analize ima ulogu da prikupljene činjenice ili saznanja stavi u relaciju sa mogućnostima, opasnostima, potencijalima i slabostima preduzeća.

## Prilog 7: ALGORITAM ZA OBAVLJANJE REINŽENJERINGA SAMOSTALNOG PROSTOG PREDUZEĆA



**Prilog 8: PREGLED SUBVENCIJA DOBIJENIH OD FONDA ZA RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE**

PREGLED SUBVENCIJA - FOND ZA RAZVOJ RS 2003-2011 (I-VII)			
OJ / NAZIV AD-a GODINA	AD-a direktno I	AD-a preko Holdinga II	UKUPNO III (u dinarima)
<b>01-00 - PPT - HOLDING</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	-	-	-
2007	-	630.000,00	630.000,00
2008	-	5.031.000,00	5.031.000,00
2009	-	5.115.935,64	5.115.935,64
2010	-	16.330.138,47	16.330.138,47
2011 - (I-VII)	-	2.521.000,00	2.521.000,00
<b>UKUPNO</b>	-	<b>29.628.074,11</b>	<b>29.628.074,11</b>
<b>02-00 - PP - PROMET</b>			
2003	8.400.000,00	-	8.400.000,00
2004	8.993.600,56	-	8.993.600,56
2005	15.855.854,59	-	15.855.854,59
2006	584.502,47	500.000,00	1.084.502,47
2007	840.198,37	500.000,00	1.340.198,37
2008	3.247.062,35	1.524.000,00	4.771.062,35
2009	12.536.796,71	5.897.210,58	18.434.007,29
2010	20.167.527,48	1.000.140,20	21.167.667,68
2011 - (I-VII)	8.567.309,45	-	8.567.309,45
<b>UKUPNO</b>	<b>79.192.851,98</b>	<b>9.421.350,78</b>	<b>88.614.202,76</b>
<b>04-00 - PPT - HIDRAULIKA</b>			
2003	5.600.000,00	-	5.600.000,00
2004	1.500.000,00	-	1.500.000,00
2005	2.000.000,00	-	2.000.000,00
2006	-	10.000.000,00	10.000.000,00
2007	-	16.100.000,00	16.100.000,00
2008	12.000.000,00	23.359.693,58	35.359.693,58
2009	51.100.000,00	20.307.192,26	71.407.192,26
2010	65.100.000,00	7.736.096,98	72.836.096,98
2011 - (I-VII)	31.100.000,00	520.000,00	31.620.000,00
<b>UKUPNO</b>	<b>168.400.000,00</b>	<b>78.022.982,82</b>	<b>246.422.982,82</b>



<b>05-00 - PPT - KOCNA TEHNIKA</b>			
2003	9,300,000.00	-	9,300,000.00
2004	4,500,000.00	-	4,500,000.00
2005	17,000,000.00	-	17,000,000.00
2006	7,500,000.00	-	7,500,000.00
2007	14,000,000.00	-	14,000,000.00
2008	37,900,000.00	-	37,900,000.00
2009	139,800,000.00	-	139,800,000.00
2010	136,400,000.00	6,000,000.00	142,400,000.00
2011 - (I-VII)	70,200,000.00	5,270,000.00	75,470,000.00
<b>UKUPNO</b>	<b>436,600,000.00</b>	<b>11,270,000.00</b>	<b>447,870,000.00</b>
<b>06-00 - PPT - NAMENSKA</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	1,955,677.11	-	1,955,677.11
2006	-	3,100,000.00	3,100,000.00
2007	-	15,142,077.53	15,142,077.53
2008	-	20,193,960.67	20,193,960.67
2009	7,831,306.51	-	7,831,306.51
2010	18,158,340.41	-	18,158,340.41
2011 - (I-VII)	-	-	-
<b>UKUPNO</b>	<b>27,945,324.03</b>	<b>38,436,038.20</b>	<b>66,381,362.23</b>
<b>07-00 - PPT - IND. PNEUMATIKA</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	-	1,497,392.08	1,497,392.08
2007	-	8,870,000.00	8,870,000.00
2008	-	12,685,087.27	12,685,087.27
2009	16,814,093.40	10,132,586.70	26,946,680.10
2010	30,282,959.25	6,124,787.61	36,407,746.86
2011 - (I-VII)	21,500,000.00	1,700,000.00	23,200,000.00
<b>UKUPNO</b>	<b>68,597,052.65</b>	<b>41,009,853.66</b>	<b>109,606,906.31</b>



<b>08-00 - PPT- ARMATURE</b>			
2003	3,383,757.14	-	3,383,757.14
2004	2,980,559.69	-	2,980,559.69
2005	-	-	-
2006	-	-	-
2007	2,763,961.93	-	2,763,961.93
2008	5,946,623.24	-	5,946,623.24
2009	44,218,844.94	-	44,218,844.94
2010	40,966,623.24	-	40,966,623.24
2011 - (I-VII)	16,497,339.94	-	16,497,339.94
<b>UKUPNO</b>	<b>116,757,710.12</b>	<b>-</b>	<b>116,757,710.12</b>
<b>10-00 - PPT - ZAPTIVKE</b>			
2003	2,221,576.08	-	2,221,576.08
2004	3,803,482.50	-	3,803,482.50
2005	977,723.00	-	977,723.00
2006	4,158,216.98	-	4,158,216.98
2007	2,255,687.62	-	2,255,687.62
2008	10,695,579.82	-	10,695,579.82
2009	36,997,908.97	-	36,997,908.97
2010	40,833,891.73	-	40,833,891.73
2011 - (I-VII)	19,236,173.84	2,190,000.00	21,426,173.84
<b>UKUPNO</b>	<b>121,180,240.54</b>	<b>2,190,000.00</b>	<b>123,370,240.54</b>
<b>11-00 - PPT- TMO</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	3,000,000.00	-	3,000,000.00
2007	5,000,000.00	-	5,000,000.00
2008	6,900,000.00	-	6,900,000.00
2009	15,700,000.00	-	15,700,000.00
2010	22,200,000.00	2,000,000.00	24,200,000.00
2011 - (I-VII)	15,600,000.00	700,000.00	16,300,000.00
<b>UKUPNO</b>	<b>68,400,000.00</b>	<b>2,700,000.00</b>	<b>71,100,000.00</b>

<b>12-00 - PPT - INZENJERING</b>						
2003	-	-	-	-	-	-
2004	-	-	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	-
2006	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	-	-	-	-
2008	-	218,822.74	-	-	218,822.74	218,822.74
2009	-	4,407,834.48	-	-	4,407,834.48	4,407,834.48
2010	1,030,465.72	2,318,103.62	-	-	3,348,569.56	3,348,569.56
2011 - (I-VII)	-	-	-	-	-	-
<b>UKUPNO</b>	<b>1,030,465.72</b>	<b>6,944,760.84</b>			<b>7,975,226.78</b>	
<b>13-00 - PPT- ISHRANA</b>						
2003	-	-	-	-	-	-
2004	-	-	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	-
2006	-	-	-	-	-	-
2007	-	1,468,976.65	-	-	1,468,976.65	1,468,976.65
2008	-	5,714,715.92	-	-	5,714,715.92	5,714,715.92
2009	-	14,498,515.05	-	-	14,498,515.05	14,498,515.05
2010	-	17,132,719.87	-	-	17,132,719.87	17,132,719.87
2011 - (I-VII)	-	9,338,975.35	-	-	9,338,975.35	9,338,975.35
<b>UKUPNO</b>	<b>-</b>	<b>48,153,902.84</b>			<b>48,153,902.84</b>	
<b>14-00 - PPT- REMONT I ENERGETIKA</b>						
2003	-	-	-	-	-	-
2004	-	-	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	-
2006	-	800,000.00	-	-	800,000.00	800,000.00
2007	-	2,500,901.35	-	-	2,500,901.35	2,500,901.35
2008	-	5,407,465.60	-	-	5,407,465.60	5,407,465.60
2009	-	21,303,131.53	-	-	21,303,131.53	21,303,131.53
2010	-	37,639,143.38	-	-	37,639,143.38	37,639,143.38
2011 - (I-VII)	-	12,687,000.00	-	-	12,687,000.00	12,687,000.00
<b>UKUPNO</b>	<b>-</b>	<b>80,337,641.86</b>			<b>80,337,641.86</b>	

<b>16-00 - PPT - CILINDRI</b>			
2003	4.254.437,01	-	4.254.437,01
2004	14.049.122,71	-	14.049.122,71
2005	977.723,59	-	977.723,59
2006	-	15.663.659,51	15.663.659,51
2007	-	15.574.933,95	15.574.933,95
2008	-	17.955.765,78	17.955.765,78
2009	54.180.832,87	10.297.305,47	64.478.138,34
2010	48.053.936,12	7.000.000,00	55.053.936,12
2011 - (I-VII)	31.937.670,47	7.892.308,00	39.829.978,47
<b>UKUPNO</b>	<b>152.475.999,18</b>	<b>74.383.972,71</b>	<b>227.837.695,48</b>

<b>17-00 - PPT - SERVOPRAVLJACI</b>			
2003	3.600.000,00	-	3.600.000,00
2004	3.500.000,00	-	3.500.000,00
2005	3.000.000,00	-	3.000.000,00
2006	7.500.000,00	-	7.500.000,00
2007	9.000.000,00	-	9.000.000,00
2008	14.500.000,00	-	14.500.000,00
2009	31.200.000,00	-	31.200.000,00
2010	37.100.000,00	2.000.000,00	39.100.000,00
2011 - (I-VII)	19.400.000,00	220.000,00	19.620.000,00
<b>UKUPNO</b>	<b>128.800.000,00</b>	<b>2.220.000,00</b>	<b>131.020.000,00</b>
<b>18-00 - PPT - DELOVI - NOVI PAZAR</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	-	-	-
2007	-	-	-
2008	-	580.000,00	580.000,00
2009	-	3.914.905,36	3.914.905,36
2010	3.619.164,29	4.024.952,10	7.644.116,39
2011 - (I-VII)	2.645.065,07	-	2.645.065,07
<b>UKUPNO</b>	<b>6.264.229,36</b>	<b>8.519.857,46</b>	<b>14.784.086,82</b>



<b>20-00 - PP - OBEZBEDJENJE</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	-	-	-
2007	-	220,000.00	220,000.00
2008	-	2,268,652.00	2,268,652.00
2009	-	6,506,276.00	6,506,276.00
2010	-	9,431,903.00	9,431,903.00
2011 - (I-VII)	-	2,977,000.00	2,977,000.00
<b>UKUPNO</b>	-	<b>21,403,831.00</b>	<b>21,403,831.00</b>
<b>21-00 - PPT - NIC</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	-	-	-
2007	-	-	-
2008	-	433,000.00	433,000.00
2009	-	1,349,992.51	1,349,992.51
2010	-	2,303,483.81	2,303,483.81
2011 - (I-VII)	-	1,293,000.00	1,293,000.00
<b>UKUPNO</b>	-	<b>5,379,476.32</b>	<b>5,379,476.32</b>
<b>31-00 - PPT - TRANSPORT</b>			
2003	-	-	-
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	-	-	-
2007	-	400,000.00	400,000.00
2008	-	1,964,341.99	1,964,341.99
2009	-	6,175,088.95	6,175,088.95
2010	-	8,319,350.94	8,319,350.94
2011 - (I-VII)	-	3,882,910.00	3,882,910.00
<b>UKUPNO</b>	-	<b>20,741,691.88</b>	<b>20,741,691.88</b>
<b>UKUPNO (I-II-III)</b>	<b>1,254,463,633.04</b>	<b>480,763,434.48</b>	<b>1,740,537,221.75</b>
24.08.2011. Verica Djordjević		Koordinator finansijskih tokova	Daniilo Šiljvić, dipl. ecc /

## Prilog 9: PREGLED REALIZACIJE PROGRAMA OSLOBAĐANJA OD VIŠKA ZAPOSLENIH U IHP "PRVA PETOLETKA"

### REALIZACIJA PROGRAMA VIŠKA ZAPOSLENIH PRVE PETOLETKE, TRSTENIK

18.06.2010.

Naziv AD-a	I program 2002/03		II program 2006/07/08		III program 2009		IV program 2010		Ukupno Teh. višak		Uk. smanj. br. rad. od 2002.		Sadašnji br. rad.
	Br. radnika	Teh. višak	Br. radnika	Teh. višak	Br. radnika	Teh. višak	Br. radnika	Teh. višak	Br. radnika	Teh. višak	Br. radnika	%	
Holding preduzeće	860	259	12	2	10	2	6	2	265	481		5	
Promet	-	-	251	60	184	45	139	24	129	132		119	
Hidraulika	1483	523	879	157	695	102	594	60	842	948		535	
Kočna tehnika	1859	410	1331	249	1052	344	712	138	1.142	1.273		586	
Namenska	1334	458	807	139	741	-	702	135	732	739		595	
Ind. pneumatika	551	148	396	73	322	59	266	29	309	296		255	
Armature	649	98	571	64	511	48	460	88	298	272		377	
FUD	705	218	454	93	348	41	310	310	662	705		0	
Zapitvke	686	119	543	87	450	85	359	41	332	366		320	
TMO	399	105	278	42	229	38	194	20	205	224		175	
Inženjering	65	5	59	2	57	5	52	1	13	15		50	
Ishrana	242	55	161	57	103	34	74	33	179	190		52	
Rem. i energetika	427	86	220	40	176	31	145	44	201	326		101	
Cilindri	651	193	477	97	373	68	306	98	451	438		213	
Servoupravljači	579	140	434	53	336	51	284	61	272	356		223	
Delovi	136	68	70	10	60	3	56	0	81	80		56	
Obezbeđenje	-	-	52	3	48	8	40	6	17	18		34	
NIC	-	-	9	1	7	-	7	3	4	5		4	
Transport	-	-	62	18	43	6	37	13	37	37		25	
Zglobni ležajevi	107	6	88	6	77	-	76	0	12	32		75	
<b>Ukupno:</b>	<b>10733</b>	<b>2879</b>	<b>7154</b>	<b>1253</b>	<b>5822</b>	<b>970</b>	<b>4819</b>	<b>1101</b>	<b>6.183</b>	<b>6.933</b>		<b>3800</b>	

352,4 ušć

430,3 ušć

308,4 ušć

709,2 ušć. 1.890,3 ušć.

tenik, 24.06.2010. godine

Dragana Jevtić, dipl. ekonomista

pomena: - U periodu 2002 – 2010. godina realizovana su 4 socijalna programa. Ukupan višak zaposlenih iznosio je 6.203.  
- U periodu 2002 – 2010. godina ukupno smanjenje broja zaposlenih iznosilo je 6.933 radnika.