

KOMUNIKACIJA & MENADŽMENT

Dr Miroslav Kuka
Mr Ksenija Jovanović



**Dr Miroslav Kuka
Mr Ksenija Jovanović**

**KOMUNIKACIJA
&
MENADŽMENT**



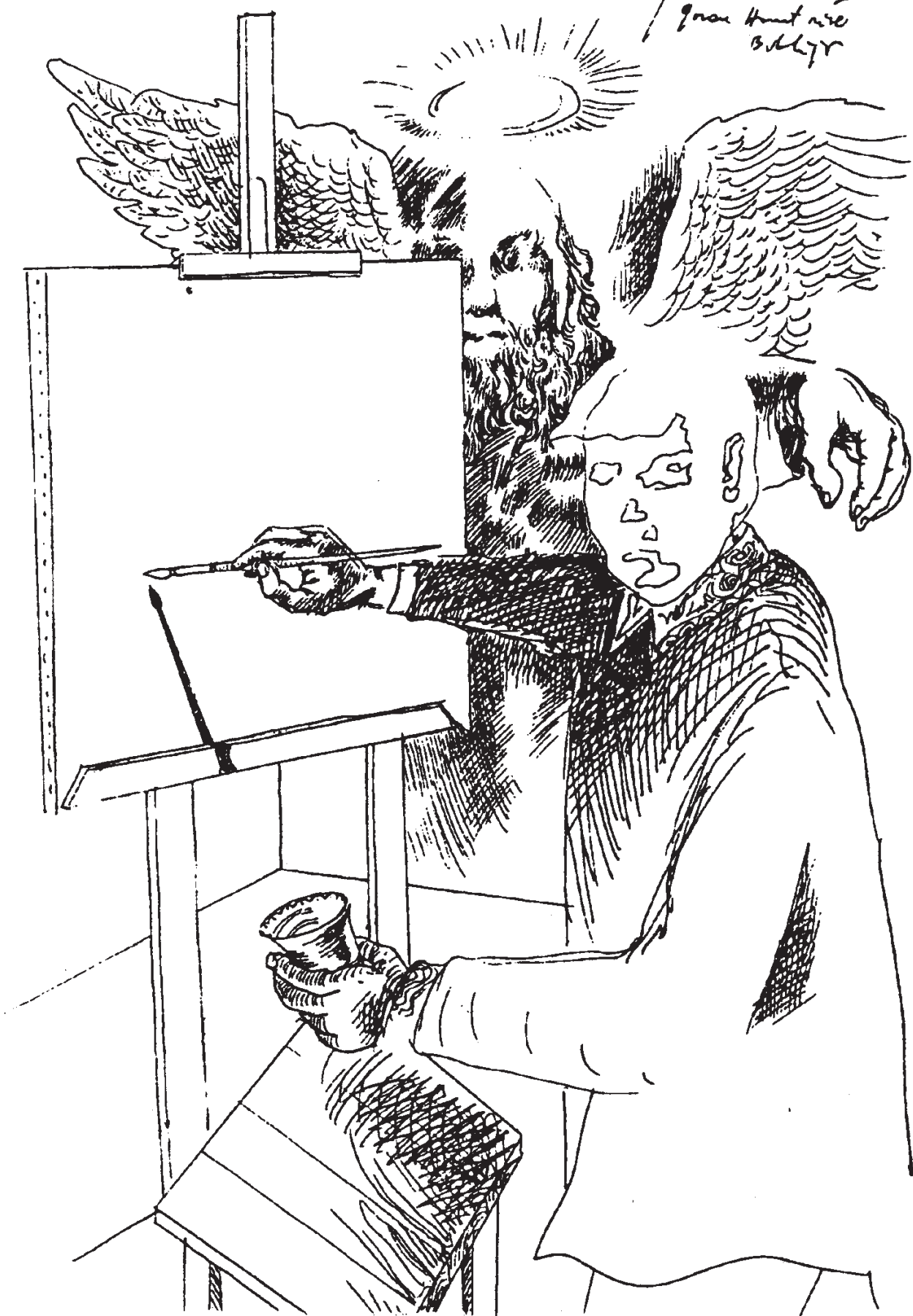
MMX

PREDGOVOR

O knjigama kao što je ova, koja predstavlja konciznu sistematizaciju odveć rečenog i napisanog, dakle, ničeg novog, sudi se sa nekoliko aspekata, od kojih su nastavna prijemчивost, kritičnost i korisnost najvažniji kriterijumi. Autorski cilj je bio da prvenstveno studentima koji proučavaju društvene nauke ali i profesorima ponudi jedno iscrpno i koncizno štivo najreprezentativnijih sadržaja iz ove oblasti. Čak smisao nastavne prijemчивosti ove knjige može se u jednom izvedenom obliku izvući iz njene korisnosti. Sve je usresređeno na to da se potencijalnom čitaocu pruži reprezentativnost i konciznost kroz izabrane delove sadržaja. Predmet **KOMUNIKACUJA I MENADŽMENT** zavisno od obrazovnog profila za koji se školujete, što uslovljava i tip (vrstu) visokoškolske ustanove na kojoj isto izučavate, plansko - programski je predviđen od osnovnih, master pa do doktorskih studija. Sadržaj predmeta nastao je iz oblasti socio-ekonomsko-psiholoških nauka i primarno je definisan plansko-programskim potrebama da se kroz kvantitet predmeta možete definisati oblast stručnosti tj. obrazovni profil za koji se školujete. Šira analiza prethodno iznetih konstatacija može se pročitati u autorovoj e - knjizi **MNOGO NAUČNIKA MALO NAUKE - GDE JE ISTINA**, www.kuka-grosmeister.com / Commercial catalogue of Books, book 56. Bitno je shvatiti da je suština bavljenja bilo kojom naukom ne zavisno od nivoa njenog izučavanja, primarno usmerena na pokušaje da se stvari dobro i realno (kritički) sagledaju kako bi se moglo što dalje videti. Ti pokušaji su teški, često praćeni opstrukcijama i izvan domena nauke ali ne treba odustati jer se na kraju nekome i isplati. Zašto da ne, možda ste upravo baš Vi taj o kome u ovom predgovoru govorimo - verujte u sebe, jer to je jedino sigurno poverenje.

Autori

prof
you must use
bible



SADRŽAJ

Predgovor

KOMUNIKACIJA

1. Šta je komunikacija	9
2. Elementi komunikacije	9
3. Poruka	10
4. Aspekti komunikacije	10
5. Funkcije i ciljevi komunikacije	11
6. Funkcija informacija	11
7. Funkcija zabave	12
8. Funkcija poučavanja	12
9. Funkcija ubeđivanja	13
10. Modeli komunikacije i njihove funkcije	13
11. Vrste komunikacija	14
12. Intrapersonalna, interpersonalna i masovna komunikacija	14
13. Personalna i apersonalna komunikacija	15
14. Jednosmerna i dvosmerna komunikacija	15
15. Neposredna komunikacija i telekomunikacija	15
16. Autoritarna i demokratska komunikacija	16
17. Nasilna i nenasilna komunikacija	16
18. Verbalna i neverbalna komunikacija	17
19. Verbalna komunikacija	17
20. Načini vežbanja verbalne komunikacije	18
21. Neverbalna komunikacija	19
22. Kodovi i vrste kodova	19
23. Reprezentativni i prezentativni kodovi	20
24. Kinetička komunikacija	20
25. Proksemička komunikacija	21
26. Paralingvistička komunikacija	21
27. Haptička komunikacija	22

28. Pažnja i distraktori pažnje	23
29. Pedagoška komunikacija	24

MENADŽMENT

30. Pojmovno određenje menadžmenta	27
31. Menadžment kao skupina ljudi (menadžera)	27
32. Menadžment kao proces	27
33. Menadžment kao nauka i veština	28
34. Menadžment kao profesija	29
35. Strategijski i operativni menadžment	30
36. Planiranje kao funkcija menadžmenta	31
37. Proces planiranja	32
38. Ciljevi	32
39. Strategije	33
40. Planovi	35
41. Trajni planovi i planovi za jednokratnu upotrebu	36
42. Organizovanje kao funkcija menadžmenta	38
43. Dizajniranje organizacione strukture	39
44. Modeli organizacionih struktura	40
45. Vođenje kao funkcija menadžmenta	41
46. Vođstvo	42
47. Motivisanje	43
48. Upravljanje promenama	45
49. Upravljanje grupama	46
50. Kontrola kao funkcija menadžmenta	47
51. Proces kontrole	48
52. Vrste kontrole	48
53. Menadžment kontrola i planiranje	49
54. Uloga menadžment kontrole kod strategijskog i operativnog planiranja	51
55. Novi pravci primene menadžment kontrole	51

UPUSTVO ZA TEHNIČKU IZRADU SEMINARA

Literatura

KOMUNIKACIJA

Disctum sapient sat est

Mudrom jedna reč dosta

Plaut (254 - 184 n.e.), *rimski komediograf*

1. ŠTA JE KOMUNIKACIJA

Komunikacija je povezana sa svim što čini ljudski život i bez nje ne možemo razumeti ponašanje ljudi u okviru bilo koje vrste socijalne interakcije. Komunikacija je kompleksna i višeslojna, što najbolje pokazuju **Dens** i **Larson** skupivši oko 130 definicija pojma komunikacije. **Sem Dens** je potom izvršio njihovu sadržinsku analizu i grupisao ih u 15 kategorija. Te kategorije su; *simboli, razumevanje, interakcija (odnos), smanjenje neizvesnosti, proces, transfer i međurazmena, povezivanje, zajedništvo, kanal (put), repliciranje memorije, diskriminativni odgovor, stimulansi, namera, vreme (situacija) i moć*. **Dens** potom zaključuje da ni jedna od tih definisanosti u potpunosti ne pokriva sadržaj pojma komunikacije ističući da su mnoge od definisanosti kontradiktorne i netačne. Međutim, na pitanje šta je komunikacija možemo dati tri vrste odgovora, zavisno od toga da li imamo u vidu **[1.]** suštinu komunikacije među ljudima, **[2.]** manifestovanje komunikacijskog ponašanja ili **[3.]** komunikaciju kao izraz funkcionalnosti bilo kojeg sistema, biološkog, socijalnog ili tehničkog. Dakle, ako nas komunikacija interesuje pre svega kao osnovni oblik socijalne interakcije, onda odgovor na pitanje šta je komunikacija možemo simplifikovati na pojam **[proces (prenos)]**, što u široj definisanosti podrazumeva; **Komunikacija je prenošenje iskustvenih sadržaja putem znakova, bilo da su to simboli, signali ili njihova kombinacija.**

2. ELEMENTI KOMUNIKACIJE

Do komunikacije dolazi onda kada jedna osoba želi preneti neki svoj iskustveni sadržaj - informaciju, ideju, osećanje, emociju, odluku, pitanje i sl. drugoj osobi. **Cilj komunikacije** može biti samo prenošenje datog sadržaja ali i ostvarivanje sasvim određenog uticaja na ponašanje druge osobe. **Osnovni elementi** koji su neophodni da bi se obavio čin komuniciranja su: **[1.]** pošiljalac (komunikator), **[2.]** primalac (recipient), **[3.]** kanal (sredstvo prenosa), **[4.]** poruka i **[5.]** efekat poruke na onoga koji je prima. Dakle, da bi uspešno saopštio određeni sadržaj i uz to postigao željeni cilj, osoba koja započinje komunikaciju mora taj sadržaj da uobliči u poruku. **Poruka** je u stvari središnji i najvažniji deo svake komunikacije. Poslata poruka se **kodira** tj. prevodi u neki signal i putem određenog kanala prenosi do primaoca koji je potom dekodira, tumači i vraća signal na isti ili neki drugi način pošiljaocu.

3. PORUKA

Poruka je najvažniji, središnji deo komunikacije, čija je artikulacija nekad veoma jednostavna, stvar rutine, postupanja po ustaljenim govornim ili drugim simboličkim obrascima a nekad može biti i veoma zahtevna. Ukoliko nije valjano uobličena, poruka smanjuje verovatnoću postizanja željenog cilja a može izazvati i nepoželjne posledice. Navešćemo neke od značajnijih principa oblikovanja poruke; **Poruka treba da sadrži tačne i relevantne informacije.** Netačne, nejasne i nevažne informacije će izazvati zabunu kod primaoca, a možda i reakciju koja je suprotna onome što smo želeli. Preterano uopštena ili detaljna poruka otežava primaocu da shvati njen glavni smisao. **Poruka treba da bude jasno strukturisana.** U konfuznoj i nedoslednoj poruci primalac ne može otkriti pravi smisao njenog sadržaja. Takva poruka može da sugerise kontradiktorna značenja i da dovede do pogrešne odluke primaoca. **Višestrukost kodiranja poruke.** U nekim vrstama komunikacija možemo povećati verovatnoću da će poruka biti ne samo primljena nego i shvaćena onako kako to pošiljalac želi. Na primer, razgovor praćen mimikama i gestikulacijama na više različitih načina kodira poruku, i povećava verovatnoću njenog prihvatanja. Spremnost i želja da se uspostavi komunikacija ne zavisi od načina njene artikulacije podrazumeva: **1.** Biti spreman na ulaganje izvesnog napora u cilju uzajamnog razumevanja, **2.** Pri pojavi teškoća težiti da se otkrije maksimum zajedničkih pretpostavki koje do teškoća dovode, **3.** Ispoljiti razumnu meru tolerantnosti i biti spreman na pravljenje izvesnih ustupaka da bi se svoje misli učinile razumljivim sagovorniku, **4.** Iskreno težiti tačnoj interpretaciji iskaza sagovornika, **5.** U slučaju eventualnih diskusija rukovoditi se jednim osnovnim motivom utvrđivanja objektivne istine. Eliminirati sve druge motive koji ovom osnovnom protivreče (lična afirmacija, sujeta, lični ili grupni interes,...), **6.** Biti korektan, imati obzira, uzdržavati se od sarkastičnih primedbi i od unošenja emocija.

4. ASPEKTI KOMUNIKACIJE

Posmatrajući komunikaciju sa stanovišta opšte, međuljudske interakcije, **B. Fišer** izdvaja njena četiri osnovna aspekta. **Individualno ponašanje** podrazumeva da pojedinac ne zavisi od svojih stavova, vrednosti, emocija.... oblikuje samo ponašanje kojim omogućava da se komunikacijska poruka

prenese drugima. **Modeli slednih međudejstava** podrazumevaju niz činova (ne samo individualno ponašanje) koji su zajedno povezani u toku međudejstva. Postoje dve metode kojima analiziramo ponašanje u komunikacijskoj situaciji: **metod ljudskog sistema** kojim se posmatraju ljudska ponašanja da bi se otkrilo razumevanje ličnosti i **metod sistema međudelovanja (interact)** što podrazumeva ponašanje (iskaz verbalni ili neverbalni) jedne osobe koja prati ponašanje (iskaz) druge osobe. **Sadržinske i odnosne dimenzije** imaju svoja dva aspekta. Prvi daje informacioni sadržaj a drugi informaciju o odnosu između učesnika. **Društveni sistem** podrazumeva da je komunikacija društvena, oslanja se na interakciju među pojedincima a ne sagledava njihovo unutrašnje stanje.

5. FUNKCIJE I CILJEVI KOMUNIKACIJE

Priroda komunikacije je višefunkcionalna, ona je primarno sredstvo da se postignu određeni ciljevi, što govori o njenoj **instrumentalnoj funkciji** (komunikacija je instrument za postizanje psiho-fizičke kontrole nad ljudima). **Ubeđivanje** je samo jedan od načina realizovanja instrumentalne funkcije komunikacije. **Konsultativna funkcija** ima neposrednu vrednost samo za komunikatora, bez bitne namere da se utiče na drugog. Za razliku od tipa poruke imamo četiri osnovne funkcije komunikacije; **informacije**, **zabava**, **instrukcije** i **ubeđivanja**. U svakodnevnoj komunikaciji sve prethodno nabrojane funkcije su isprepletene, jer se poučavanje može mešati sa zabavom a informisanje posredstvom reklama sa ubeđivanjem. Iz prethodno definisanih funkcija mogu da se postave i **tri osnovna cilja komunikacije**; **1.** saznajni ili informativni cilj komunikacije koji se vezuje za duh, **2.** cilj ubeđivanja koji se vezuje za dušu tj. ljudske emocije i **3.** cilj razonode. Ova teorija obzirom na dihotomiju duh-telo, kritikovana je od strane bihevorista ali ćemo je mi smatrati validnom u opštem tumačenju ciljeva komunikacije.

6. FUNKCIJA INFORMACIJA

U svakoj komunikaciji se nalazi informacija, čije uspešno korišćenje podrazumeva realnu percepciju stvarnosti. Zavisno od ciljeva ka kojima je usmerena, blagovremeno i tačno poslata i adekvatno i ispravno prosleđena (iskorišćena)

informacija može ostvariti kontrolu nad okolinom (područjima) i pojedincima. U svakodnevnoj javnoj komunikaciji informacije su različite **vesti** dobijene posredstvom raznih medija (pisani, elektronski...). U današnjem, primarno materijalistički orijentisanom svetu, teško je ostvariti komunikaciju koja je čisto informativna, obzirom da je svaka informacija definisana iz nekog stave. Pojmovi “slobodnog”, “nezavisnog”, “objektivnog”,..... novinarstva su samo pojmovi - forma, dok je njihov sadržaj koji ih opisuje, obzirom na stav iz koga proizilazi (definisan interesima vlasničke strukture, uređivačke politike,...) ono što ga čini gotovo uvek tendencioznim, nebitno čime tendencioznost bila determinisana (opštim ciljem, pojedinačnim ciljevima, “višim ciljevima”, “nižim ciljevima”,.....). Slobodno bi svojevremenu Bekonovu maksimu **znanje je moć** u sadašnjem vremenu mogli preformulisati u maksimu **informacija je moć**.

7. FUNKCIJA ZABAVE

Zabava je širok pojam koji se primarno individualno doživljava i tumači ali bi u svom opštem određenju mogla podrazumevati sve ono što se odnosi na **korišćenje slobodnog vremena** uopšte. Zabava zadovoljava brojne ljudske potrebe (odmor, zadovoljstva,...) ali se kao i informacija može kombinovati sa poučavanjem i ubeđivanjem. Skoro sva dela naših afirmisanih pisaca (Nušić, Dučić, Petrović...), ali i svih drugih, imaju višestuku funkciju; kako poučavanje tako i zabavu ali i ubeđivanje opšte populacije čitalaca od strane pisca da je njihova anticipacija i projekcija tačna. Ta tačnost se verifikuje potvrdama (odobrenjima) i prihvatanjima iznetog, što se potom kao usvojen sud (stav) glorifikuje iz pojedinačnog (ograničenog utiska) na opšti. Zabava ima i svoje negativne strane koje se izražavaju posredstvom masovnih medija (npr. TV emisija) koje raznim sugestivnim tehnikama kod gledaoca stvaraju nerealnu sliku realnosti, koja je daleko od ličnog isustva stvarnog.

8. FUNKCIJA POUČAVANJA

Pouka znači objašnjenje nekog dela stvarnosti (i ne samo stvarnosti), tj. predstavlja instrukcije koje dobijamo posredstvom roditelja, prijatelja, škole, mas medija.... zadovoljavajući potrebu za društvenim razumevanjem. Gotovo svaka informacija je poučna, što zavisi od naše percepcije, usvojenog načina

ponašanja, zainteresovanosti i motivisanosti da datu informaciju primimo. Sve dečije emisije (ili nove nastavne metode, oblici nastavnog rada,...) koje za cilj imaju poučavanje isto ostvaruju posredstvom zabavnih komponenti kojima olakšavaju prenošenje datih sadržaja. U nastava ta zabavna komponenta može da bude eksperiment, aktivno učenje, itd.

9. FUNKCIJA UBEĐIVANJA

Najsloženija funkcija komunikacije je **ubeđivanje** jer kombinuje sve prethodne tri funkcije (informacije, zabave, poučavanje). Ova funkcija je lična, obzirom da utiče na ponašanje (stavove) drugih a na nas će lakše uticati ukoliko odgovara našim potrebama i vrednostima. *Litldžon* smatra da je potrebno ispuniti četiri uslova da bi neka poruka bila ubedljiva: **1.** mora pobuditi našu pažnju i zanimanje, **2.** preko nje moramo shvatiti predlog, tj. šta se od nas traži, u šta da poverujemo, **3.** mora nam dati lične razloge zbog kojih trebamo da odgovorimo na predloge, **4.** mora nas pokrenuti da prihvatimo neku ideju ili predlog. Ubeđivanje kao sastavni deo naše svakodnevnice najčešće srećemo u međupersonalnim odnosima i u oblasti reklama.

10. MODELI KOMUNIKACIJE I NJIHOVE FUNKCIJE

Za razumevanje pojma komunikacije često se koriste **modeli** koji na apstraktan i pojednostavljen način prikazuju odlike, delove i povezanosti ovog složenog procesa. Zapravo, model se određuje kao “struktura simbola i operativnih pravila koji treba da odgovaraju nizu relevantnih tačaka u postojećoj strukturi ili procesu.” *Dač* navodi da modeli mogu da imaju četiri različite funkcije: **organizujuću funkciju** koja ukazuje da su modeli sposobni da sređuju podatke koji nisu bili ranije uočeni, **predikativnu funkciju** koja pomaže da objasnimo ono što nismo razumeli i na osnovu toga može da predvidi šta treba da se radi, **heuristička funkcija** dovodi do novih i nepoznatih činjenica i metoda tj. model omogućava čitav niz predikcija od jednostavnog tipa “da - ili - ne” do kvantitativnih predikcija koje ispituju “kada i koliko”, **merna funkcija** javlja se kada model omogućuje kvantitativne predikcije o tome “kada i koliko”. Sve ove funkcije čine osnovu za vrednovanje modela.

11. VRSTE KOMUNIKACIJA

Svaki opšti i izvedeni saznavni pojam ima svoju višestruku definisanost i kriterijume klasifikovanja po svim za dati pojam relevantnim elementima. Tako nailazimo na brojne vrste komunikacija koje se razlikuju zavisno od kriterijuma klasifikovanja, a one opet zavise od broja učesnika u komunikaciji, od vidova i oblika kanala tj. sredstava prenosa poruke, vrsta poruka i mnogih drugih faktora. Tako se obzirom na broj učesnika u komunikaciji ista diferencira na *intrapersonalnu, interpersonalnu i masovnu komunikacij*, potom možemo razlikovati *verbalnu i neverbalnu komunikaciju, personalnu i apersonalnu, jednosmernu i dvosmernu komunikaciju* i mnoge druge. Najčešće nazivi klasifikovanih vrsta pokazuju kriterijum po kome se vršilo klasifikovanje.

12. INTRAPERSONALNA, INTERPERSONALNA I MASOVNA KOMUNIKACIJA

Intrapersonalna komunikacija je usmerena na mentalni proces koji se odvija unutar pojedinca, to je „unutrašnji govor“ ili „razgovor sa samim sobom“. Ova vrsta komunikacije predstavlja introspekciji vlastitog ponašanja, sposobnosti ili stavova. Pojedinač stvara, šalje i prima poruke posredstvom trokanalne komunikacije; **1.** razgovor sa samim sobom, **2.** mentalne slike i **3.** neverbalna komunikacija. Intrapersonalna (unutrašnja) komunikacija obuhvata: slušanje, razmišljanje, čitanje i zaključivanje. **Interpersonalnu komunikaciju** možemo odrediti kao interakciju u kojoj jedna osoba iznosi (prezentuje) određene sadržaje (informacije) drugoj osobi kako bi uticala na njeno ponašanje ili učestvovala u stvaranju situacija koje će doprineti menjanju njenih vlastitih vrednosnih stavova. Obzirom na prostornu udaljenost pošiljaoca i primaoca interpersonalna komunikacija može biti: **1.** na maloj udaljenosti „licem u lice“, **2.** na većim udaljenostima - dovikivanja i **3.** na velikim udaljenostima - telekomunikacijska veza. **Masovna komunikacija** je usmerena na široku i heterogenu publiku i obično se realizuje pomoću savremenih medija. Informacije (poruke) se prenose javno te su dostupne i onima koji nisu uključeni u organizirane oblike primanja datih informacija (ukoliko informacije, zavisno od karaktera svog sadržaja, nisu zaštićene). U sadašnjem vremenu

medijskih sloboda i favorizovanja društveno liberalnih vrednosti, funkcija medija je u davanju publiciteta državnim i političkim institucijama uz isticanje “korisnih” političkih stajališta.

13. PERSONALNA I APERSONALNA KOMUNIKACIJA

Pojava i razvoj medija uslovio je da se osnovni personalni oblik komunikacije proširi i na apersonalnu komunikaciju. Kada dve ili više osoba međusobno komuniciraju bez posredničkih sredstava, govorimo o **personalnoj komunikaciji**. Svaka komunikacija kojoj posreduje neki tehnički (apersonalni) medij označavamo kao **apersonalnu komunikaciju**. Međutim, i ako smo u vremenu ekspanzije razvoja nezaobilaznih informatičkih tehnologija, preporuka je da se čak i u nastavi na daljinu povremeno okupljaju učesnici tog oblika nastave kako bi se koristila i personalna komunikacija.

14. JEDNOSMERNA I DVOSMERNA KOMUNIKACIJA

Neki od teoretičara komunikologije, dihotimiju između jednosmerne i dvosmerne komunikacije prikazuju kao neosnovanu, smatrajući da svaka uspešna komunikacija mora biti dvosmerna čak i ako je naizgled jednosmerna. Međutim, ova klasifikacija je ipak potrebna jer u tradicionalnoj predavačkoj nastavi dominira **jednosmerna komunikacija** koja nije u funkciji interakcije nastavnik - učenik - nastavnik nego joj je cilj monološko izlaganje nastavnih sadržaja, bez dijaloga na prethodno datoj relaciji. **Dvosmerna komunikacija** podrazumeva mogućnost međusobnog pružanja povratnih informacije između subjekata koji komuniciraju. Za nastavu u kojoj dominira usmeno izlaganje nastavnika kažemo da je jednosmerna komunikacija a ona u pedagoškoj istoriji potpada pod tradicionalističku, prevaziđenu nastavu.

15. NEPOSREDNA KOMUNIKACIJA I TELEKOMUNIKACIJA

Komunikacija dve ili više osoba, koje se nalaze na istom mestu gde mogu neposredno direktno komunicirati nazivamo **telekomunikacija**. Telekomunikacija uopšteno označava svaku razmenu informacija na jednoj određenoj

udaljenosti ali bez materijalnog transporta. O telekomunikaciji govorimo i kada se npr. edukativni programi predaju pismenim putem (dopisna nastava), televizijom ili kada dve (ili više osoba) komuniciraju telefonom ili nekim drugim interaktivnim mas medijem. **Neposredna komunikacija** je najdruštveniji oblik komunikacije. Ona može biti verbalna i neverbalna, pa je posredstvom nje moguće lako ostvariti intenzivnu i kvalitetnu edukaciju.

16. AUTORITARNA I DEMOKRATSKA KOMUNIKACIJA

Autoritarnost u obrazovno - vaspitnom procesu niti inicira niti razvija slobodu ličnosti što je ideal savremenih edukativnih orijentacija. Izražena strogost, zahtevna poslušnost uz primenu sistema represivnih mera, nisu karakteristike pedagoških doktrina koje su usmerene ka optimalnom razvoju ličnosti deteta. **Autoritarna komunikacija** u pravilu se oslanja na korišćenje nadređenog položaja, moći ili uticaja npr. profesora, koji određuje koje sadržaje i na koji način će učenici usvojiti, a tako usvojena znanja kontroliše svim oblicima njihovog proveravanja. **Demokratsku komunikaciju** karakteriše poštovanje ličnosti (npr. poštovanje učenika, nebitno od njegovog uzrasta), poštovanje ličnih interesa, sklonosti, mogućnosti, ... kao i prilagođavanje nastavnika potrebama i željama učenika. U demokratskom stilu komuniciranja učeniku je dopušteno da ima vlastito mišljenje, da oblikuje vlastite sudove. Takav stil komuniciranja naziva se i **simetrično - interaktivna komunikacija**.

17. NASILNA I NENASILNA KOMUNIKACIJA

Nasilje se može definisati kao fizički ili verbalni oblik ponašanja koji za nameru ima nanošenje povreda određenim osobama ili oštećenja objektima. I novija literatura iz područja socijalne psihologije kaže da je ključni faktor u definisanju nasilja upravo **namera** - zato je nasilje namerno ponašanje s ciljem nanošenja fizičke ili psihičke boli. Obzirom da komunikacija najčešće označava učešće dve ili više osoba, **nasilnu komunikaciju** bi mogli opisati kao proces u kome pošiljalac poruke ne vodi računa o primaocu poruke, tj. nema uvid u ishod poslate poruke niti svest o potrebi za adekvatnom komunikacijom. Upravo iz ovog diskursa nastaje pojam **komunikacijskog konflikta** koji proizilazi iz ishoda neuspešne ili nedovoljno dobro ostvarene komunikacije. Kao pojmovi, nasilna i nenasilna komunikacija se javlja u novije vreme što je dovelo u pitanje

uobičajeni način komuniciranja u nastavi. **Nenasilna komunikacija** je komunikacija razumevanja i saosećajnosti na liniji pošiljalac - primalac poruke i ka tom vidu komunikacije se usmerava čitav obrazovno - vaspitni sistem u svojim savremenim (?) orijentacijama.

18. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Ukoliko nas komunikacija interesuje kao osnovni oblik socijalne interakcije, onda odgovor na pitanje šta je komunikacija možemo zasnovati na onim definicijama koje suštinu komunikacije vide u prenošenju iskustvenih sadržaja putem znakova, bilo da su to simboli, signali ili njihova kombinacija. Zapravo, komunikacija se opisuje preko tri osnovne dimenzije; **1.** sadržaja, **2.** forme i **3.** destinacije. Polazeći od tih određenja pored **verbalne komunikacije** komunkolozi proučavaju ceo niz pojava koje se uopšteno označavaju kao **neverbalna komunikacija**. Ovi vidovi komunikacije imaju različitu zastupljenost svojih konstitutivnih elemenata; **reči** (9%), **ton glasa** (37%) i **neverbalni signali** (54%). Možemo reći da su verbalna i neverbalna komunikacija osnovni oblici komunikacije dok su sve prethodno navedene klacifikacije forme ispoljavanja ova dva osnovna oblika komuniciranja. Na nivou međupersonalnih odnosa najčešće se komunicira posredstvom kombinacije verbalno neverbalnih elemenata. Na primer, govor nastavnika koji je jasan, melodičan, intenzitetom (jačinom) prilagođen situaciji i uz to praćen adekvatnom mimikom, getikulacijama i pokretima neizostavni je deo svakog kvalitetno organizovanog predavanja (nastave). Pojave koje ometaju razumevanje nastavnikovog govora (izlaganja), kao npr. poštapalice u govoru ili nekontrolirani pokreti (tikovi) takođe su deo verbalno neverbalnih elemenata ali sa ulogom (funkcijom) ometanja razumijevanja nastavničkog govora.

19. VERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalna komunikacija je komunikacija putem **reči**, bez obzira da li su one pisane ili prenete usmenim putem, što je uobičajen i najčešći vid naše svakodnevne komunikacije. Verbalna komunikacija je osnova svake obrazovno - vaspitne komunikacije, bilo da su reči iznošene usmeno u formi predavanja (monolog ili dijalog) ili da je predavanje realizovano pomoću nekog drugog

medija koji može posredovati u prenosu verbalnih poruka (npr. knjiga, kompjuter, projektor,...). Najveći deo naše svakodnevne komunikacije čini **usmena komunikacija**, koja u vremenu nije trajna ukoliko je ne zabeležimo (snimimo). Ovaj vid komunikacije podrazumeva određena pravila: **1.** svaka usmena komunikacija treba da ima određeni smisao, **2.** pri usmenoj komunikaciji trebamo iznositi jasne i argumentovane komentare i biti aktivni slušaoci u konverzaciji, **3.** svaka usmena komunikacija treba da se sprovodi na način kojim izražavamo poštovanje ka našem sagovorniku. Za razliku od usmene, **pisana komunikacija** može da obezbedi vremenski duži (trajni) zapis. Posredstvom savremenih komunikacijskih tehnika, jedna pisana poruka u kratkom vremenskom periodu može biti poslata većem broju onih koji poruku (ne) očekuju. Mana ovog vida komunikacije je mogućnost zloupotrebe kroz razne oblike mas medijalnih manipulacija, čega je naša današnjica prepuna.

20. NAČINI VEŽBANJA VERBALNE KOMUNIKACIJE

Veliki problem verbalne komunikacije predstavlja stanje kada znamo “*šta treba da kažemo*” ali ne znamo “*kako to da saopštimo*” - ovde ne mislimo na formu iskaza već na njen sadržaj. U cilju bogaćenja i unapređenja komunikacije, posredstvom proširenja fonda reči, logičko pojmovnih asocijacija, pretpostavki šta će se reći na osnovu već iznetog.... predlažemo nekoliko vežbi: **Oživite reči:** Igrajte se s rečima, pustite mašti na volju. Izaberite neku reč i potrudite se da joj nađete metaforu: na primer; **majka** - ona koja daje život...., **ljubav** - ono što životu daje smisao...., **Budite pesnik:** Izaberite stih nekog pesnika i pročitajte ga nekoliko puta. Potrudite se da otkrijete na šta je pesnik mogao aludirati dok je pisao te stihove. **Oživite sliku kroz reči:** Posmatrajte, na primer, slike nekog slikara i napravite spisak asocijacija koje su vam prošle kroz glavu dok ste ih posmatrali. Pustite mašti na volju i izmislite priču za svaku sliku. **Sledite reč:** Nasumice izaberite neku reč, napišite je na komadu papira a zatim napišite prvu reč koja vam padne na pamet u vezi s njom a onda počnite da pišete lanac asocijacija. **Oblikujte muziku u slike:** Slušajte neku muziku koju ranije niste čuli, a onda se potrudite da zamislite na šta se ona odnosi. Šta ona izražava prema vašem mišljenju? Poznajete li još neku melodiju koja vas dovodi u isto stanje raspoloženja? **Proverite svoje pamćenje:** Ova igra je preporučljiva u paru a zasniva se na posmatranju neke slike u vremenu od npr. 30 sekundi i mogućnosti da se kasnije prisettite svih detalja koje ste zapamtili (pitanje - odgovor). **Obogatite svoj rečnik:** Mi više mislimo uz pomoć reči

nego slika na određene stvari. Poboljšajte svoj rečnik tako što će te praviti liste reči: nabrojte što više ptica, što više drveća, načina prevoza, jela od jaja.....

Izmislite priču: Posmatrajte grupu ljudi na javnom mestu. Zapamtite njihove izraze i njihovo ponašanje. Dopustite zatim svojoj mašti da izmisli priču o ljudima koje ste videli.

21. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Ljudi različitih kulturnih nasleđa misle na različite načine. Izražavanje tog mišljenja ne artikulišu samo jezikom već brojnim neverbalnim načinima; gestikulacijama, izrazima lica, gestovima, poimanjem prostora i vremena itd.

Neverbalna komunikacija često može zameniti verbalnu (klimanje glave umesto reči „da“), zatim može pojačati utisak verbalne poruke (osmeh pri izražavanju veselja) itd. Međutim, neverbalna komunikacija može biti i ometajući faktor pri verbalnoj komunikaciji (tikovi, preterano gestikuliranje, pomeranje u prostoru za vreme izlaganja). Istraživanja su pokazala da ljudi imaju više poverenja u akcije nago u reči (52% utisaka ostavlja izraz lica, 43% neverbalni aspekti govora i svega 5% sam govor). Budući da se velikim delom nalazi u sferi nesvesnog ljudskog ponašanja i da to obuhvata širok dijapazon izraza, neverbalna komunikacija omogućava saznanja ne samo o učesnicima u procesu komunikacije, već pre svega o vrsti odnosa u kome se oni nalaze. Neverbalna komunikacija se sastoji od mnoštva znakova - **kodova**, od kojih svaki ima svoje značenje a mi ih ili koristimo ili prepoznavamo kod drugih u svakodnevnoj komunikaciji. Mnoge od tih znakova mi prisvajamo iz socijalne sredine i sa određenim modifikacijama ili bez njih inkorporiramo u strukturu naše komunikacije. Neki od tih znakova su urođeni ali se često modifikuju pod uticajem društvenih pritisaka našeg socijalnog okruženja. Neverbalna komunikacija ima nekoliko funkcija: **1.** reguliše mehanizam socijalne interakcije, **2.** dopunjuje, potvrđuje ili osporava verbalnu poruku i **3.** može biti zamena za verbalnu poruku ili neposredni izraz emocionalnog stanja.

22. KODOVI I VRSTE KODOVA

Komunikacija zavisi od znakovnih sistema različitih vrsta, tj **kodova**. Njima upravljaju pravila definisana u zakonima ili usvojenim formama tumačenja. Kada se jednom usvoje, svi članovi društva koriste iste znake u odnosu na iste

pojave, praveći kombinaciju prema određenim pravilima. Zapravo, kodovima se reguliše artikulacija našeg socijalnog ponašanja. Kodove možemo klasifikovati na više načina obzirom na sadržaje iz kojih nastaju i koje regulišu, pa tako imamo: **Kulturne kodove** čija je važnost u regulisanju načina ponašanja pojedinaca i šire društvene zajednice **Konvencionalne kodove** koji nastaju putem dogovora (konvencija), napisanih pravila proizišlih iz zajedničkih iskustava članova neke zajednice. Konvencionalni kodovi su često prepreka za komunikaciju ljudi različitih kulturnih nasleđa. **Arbitrirani kodovi** su kodovi nauke, oni su simbolični, bezlični i statični. Brojevi su savršeno arbitrirani i logični kodovi. Na isti način, arbitrirani kodovi su saobraćajni znakovi, hemijski simboli,.... **Estetski kodovi** su vezani sa kulturnim kontekstom, teško se mogu odrediti jer su osobeni, različiti i promenljivi. Ovi kodovi postižu saglasnost među svojim korisnicima preko zajedničkog kulturnog iskustva.

23. REPRESENTATIVNI I PREZENTATIVNI KODOVI

Za razliku od **reprezentativnih kodova** koji su sastavljeni od znakova i koji su nezavisni kako od sebe tako i od nosioca komunikacije (npr. štampani ili elektronski tekst) u neverbalnu komunikaciju spadaju i tzv. **prezentativni kodovi** koji se ne mogu odvojiti od sebe i koji su u bliskoj vezi sa komunikatorima. Postoji širok dijapazon prezentativnih kodova vezanih za komunikatora, ali se mogu svesti na tri grupe; **kinetička komunikacija** (pokreti tela, glave, izrazi lica i gestikulacije), **proksemička komunikacija** (korišćenje prostora, izučavanje distance između komunikatora i teritorijalnost), **paralingvistička komunikacija** (intonacija, ton glasa, tempo, vokalna buka i pauza) i **haptička komunikacija** (moć dodira).

24. KINETIČKA KOMUNIKACIJA

Kinetička komunikacija omogućava da se pokažu sopstvene namere bez nužne potrebe da se upotrebljavaju reči. To je neka vrsta ličnih reklamnih spotova čiji uspeh zavisi od toga u kojoj meri odražavaju stvarnost. Tako npr. **gestikulacija** se odnosi na pokrete ruku, glave i ređe nogu, sa primarnom ulogom dopune verbalne komunikacije. Možemo izdvojiti 5 kategorija gestova (pokreta): *Amblemi* (gest koji ne zahteva verbalnu dopunu) - pokreti koji

zamenjuju reči, *Ilustratori* - pokreti koji dopunjuju govor, *Regulatori* - pokreti koji kontrolišu konverzaciju (stisak ruke, tapšanje po ramenu i sl.), *Adaptori* - pokreti koji ukazuju na emocionalno stanje (dodirivanje čela, nosa, usta..., trljanje ruku) i *Pokazivači afekta* - pokreti koji prate izraz lica i direktno izražavaju emocije. **Izraz lica** se odnosi na različite grimanse lica kojima se prenose brojne poruke, što sasvim jasno govori o stavu ličnosti prema nekome ili nečemu. Istraživanja (*Ekman* i *Friesen*) pokazuju da su izrazi lica za sreću, tugu, strah, ljutnju..., univerzalni u svim kulturama. Na primer, strah i tuga se vide u očima, sreća na obrazima dok se **osmeh** koristi ili kao izraz izvorne emocije ili kao nestvarna (trik) emocija kada želimo da smanjimo napetu situaciju.

25. PROKSEMIČKA KOMUNIKACIJA

Proksemička komunikacija ili prostorni kod mogao bi se posmatrati u analogiji sa bliskošću (koliko kome prilazimo toliko smo mu i bliski). Čovek ima dve osnovne prostorne potrebe, jedna je teritorijalna a druga je lična. Proksemika se odnosi na izučavanje načina na koji ljudi uspostavljaju i upravljaju „mikroprostorom”. U odnosu na okruženje čovek uspostavlja nekoliko komunikacionih zona koje zavise i od vrste razgovora: *Intimna zona* od 0 - 50 cm (distanca za neposredno izražavanje emocija), *Lična zona* od 50 - 120 cm (poznanička konverzacija), *Društveno - konsultantska zona* od 120 cm - 3 m (pri susretima društvenog ili poslovnog tipa), *Javna zona* 3 m i više (distanca u javnim govorima ili nastupima). Proksemičko ponašanje se dešava u dimenzijama: **mikroprostora** (područje čovekove privatnosti, njegova neposredna okolina), **mezoprostora** (čovekova šira okolina koja mu je „nadohvat“) i **makroprostor** (veće teritorijalne celine od naselja, gradova i dalje). Kada se radi o kulturnoj dimenziji proksemičkog ponašanja razlikujemo: **infrakulturalna ponašanja** (koja možemo zvati teritorijalnim ponašanjem i ono je ukorenjeno u čovekovo dalekoj prošlosti), **prekulturalna ponašanja** (odnose se na čovekovo čulno percipiranje prostora) i **mikrokulturalna ponašanja** (podrazumevaju prostorna ponašanja određena kulturnim konvencijama).

26. PARALINGVISTIČKA KOMUNIKACIJA

Paralingvistička komunikacija se bavi načinom na koji je nešto rečeno. Glasovne osobenosti su brojne (baš kao i fizički izgled) i zato predstavljaju

značajan kod u komunikaciji. Na primer, govor obuhvata dva različita tipa komunikacije: **reči** i „**vokalni parajezik**” (veliki broj načina na koje svaka reč može biti izgovorena). Kada govorimo, naš glas otkriva: pol, godine, nivo obrazovanja, emocionalno stanje.... Paralingvistika se prvenstveno bavi: **intonacijom** (opaženim varijacijama u tonu glasa), **tonom glasa** (koji reflektuje uzbuđenje, emocije i raspoloženje), **tempom** (izražava se brojem izgovorenih slogova u sekundi, normalan tj. srednji tempo govora je 4 - 7 slogova u sekundi), **vokalnom bukom** (pomaže u izražavanju stavova i osećanja, obuhvata smejanje, radosne krike, uobičajene izraze gađenja, trijumfa...) i **pauzom** (koja predstavlja kratki prekid glasa - kada ukazujemo na povezanost delova rečenice i koja predstavlja privremenu vokalnu neaktivnost - kada se prenosi neizvesnost, nelagodnost, oklevanje...).

27. HAPTIČKA KOMUNIKACIJA

Haptička komunikacija ističe važnost dodira kao najefikasnije snage našeg upravljanja. Telesni dodir je kulturno kodiran kako u pogledu količine tako i kvaliteta. Zavisno od kulturnog nasleđa postoje kulture kontaktnog tipa (Arapci, Južnoamerikanci i Južnoevropljani) i nekontaktnog tipa (Amerikanci, Severni Evropljani). Da bi se upravljalo dodirima potrebno je poznavati i razumeti vrste dodira i njihove poruke. Najveći problem je korišćenje dodira na pogrešan način u pogrešno vreme i na pogrešnom mestu. Psiholozi su raznim istraživanjima došli do zaključka da postoji pet vrsta dodira: **Funkcionalan dodir** uspostavlja uglavnom profesionalna osoba kao što je lekar, maser, frizer... **Društveni dodir** je uglavnom lične prirode i svodi se na stiskanje ruke ili poljubac u obraz. **Prijateljski dodir** označava intimniji kontakt što se manifestuje pozdravnim zagrljajem, prebačenom rukom preko ramena.... **Romantični dodir** uključuje držanje ruku, milovanje lica.... **Seksualni dodir** se odnosi na predigru u seksu, poljubce.... Psiholozi tvrde da su nam neophodni svih pet vrsta dodira, jer oni zadovoljavaju sve ljudske potrebe, od komfora, potrebe dobijanja i davanja, preko samo poštovanja, pa čak i neke zdravstvene potrebe. Na žalost, mi živimo u vreme kada se dodir u mnogome zapostavlja, a ono što preostaje mi isključivo identifikujemo sa seksom. Apriori odbijanje svakog dodira stavlja osobi do znanja da nikakav kontakt s njom nije poželjan.

28. PAŽNJA I DISTRAKTORI PAŽNJE

Pored brojnih činilaca koji doprinose intenziviranju i efikasnijoj komunikaciji nije mali broj ni onih negativnih, destimulativnih, koji umanjuju efekat neusiljene, opuštene komunikacije. Pojam **pažnje** obično se veže za pojavu selektivnosti i upravljenosti. Ona znači upućenost ponašanja, koncentraciju svesti, kanalisanje aktivnosti svih učesnika u komuniciranju. Zato pažnju možemo smatrati i selektivnom aktivnošću. Njena se selekcija uglavnom svodi samo na jedan sadržaj, na jednu ideju, koja u određenom trenutku zaokuplja mentalni život subjekta. Pažnja čini da se jedna strana vidi pre nego druga, ona priprema opažanja. Pažnja je pripremni stadijum u opažanju ili ispitivanju. Kada nešto privlači našu pažnju, mi počinjemo da ga posmatramo i da otkrivamo njegove odlike i zato pažnju smatramo motivacionim procesom koji vezujemo za interes. **Distrakcija pažnje** označava pojavu odvlačenja pažnje od osnovnog sadržaja komunikacije na takve sadržaje (distraktore) koji nemaju veze sa sadržajem komunikacije ili su perifernog značaja. Distraktorima nazivamo irelevantne sporne draži koje rasejavaju pažnju, narušavaju, remete i ometaju tok određene mentalne aktivnosti umanjujući njen značaj. Distraktori su koncizno rečeno, ometači pažnje. Oni su dekoncentrišući faktori. Negativno im je dejstvo na maksimalni učinak u komunikaciji. Distraktori mogu imati **fiziološku osnovu** kao glad, žeđ, nezadovoljavanje fizioloških potreba, mogu biti **spoljašni (fizički)**: buka, galama, osvetljenje, izgled prostorije ili sagovornika,... a mogu biti i **unutrašnje psihičke prirode** kao npr: misli, ideje, ljutnja, doživljaji, impresije, bolest, umor, itd. Spoljašnji distraktori nisu tako opasni, lakše ih možemo eliminisati ako ne prelaze optimalnu granicu jačine, tj. ako nisu naglašeno intenzivni.

29. PEDAGOŠKA KOMUNIKACIJA

Sve veći broj obrazovnih profila na tržištu ponude i potražnje uslovljava nužne sociološke (u ovom slučaju obrazovne) dekadentnosti koje su izraz potreba formi ne utemeljenih u sadržaju. Za potrebe obrazovno - vaspitnih (pedagoških) formi u njihove sadržaje se i korpiraju, kao tobože zasebne, autonomne naučno - nastavne celine, predmeti čija se autonomnost jedino

opravdava prefiksom **PEDAGOŠKA(I)** a zatim dodaju izvorni naučni sadržaji potut: **KOMUNIKACIJA, MARKETING, MENADŽMENT.....** Posle izvršene administrativne institucionalizacije (definisanje predmeta određenog naziva) sledi „naučna obrada“. Naime, u tim novostvorenim „naučno - nastavnim“ oblastima stanje se prikazuje kao slabo izučeno (i ako je odavno sve rečeno i precizirano, posebno u društvenim naukama - pedagogiji), daju se upustva u kom smeru treba da se orijentišu istraživanja (i ako su tu istraživanja u izvornim naukama odavno napravljena) i anticipira stanje razvoja (i ako sadržaji tako formiranog nastavnog predmeta nemaju disperzivan karakter, te se sami se od sebe ne mogu razvijati, ukoliko im „naučni radnici“ ne pomognu svojim karakterima). Kao potvrda prethodno iznetog, prikazaćemo zaključak rada **Neverbalna pedagoška komunikacija** (autor: dr Nenad Suzić) koji analizira pojam *neverbalne komunikacije* diferencirajući ga na nivo *pedagoške problematike*. Sve što možete pročitati o neverbalnoj komunikaciji izneto u oblasti komunikologije, bez i jedne bitne novosti, možete pročitati u prethodno navedenom ili bilo kom drugom „naučnom, stručnom, preglednom“ radu koji opisuje *pedagošku neverbalnu, verbalnu, proksemičku, paralingvističku..... komunikaciju*. Sledi, zaključak:

“Neverbalna pedagoška komunikacija je slabo izučen fenomen u našoj i svetskoj literaturi. Ovaj fenomen nije pojmovno dovoljno precizno razrađen u našoj enciklopedijskoj i udžbeničkoj pedagoškoj literaturi što ukazuje na to da do sada za njega nije bilo interesa, da je ostao izvan pedagoških opservacija potrebnih teoriji i praksi. U ovom radu sam dao nužne teoretske okvire koji se odnose na pojmovno određene neverbalne pedagoške komunikacije, na funkcije ove komunikacije, na korištenje neverbalne komunikacije u malim grupama, na tipove neverbalnih signala i na fenomene koje valja dalje istraživati. Posebno je vredno baviti se razradama nastavnih modela koji će koristiti neverbalnu komunikaciju kao pedagoško sredstvo učenja. Radionice koje su prateći deo ovog teksta, nažalost, ovde nisam mogao priložiti jer obim rada to ne dopušta, ali su navedeni izvori u kojima se one mogu naći. Nadam se da će ovaj rad podstaći nova proučavanja i istraživanja neverbalne pedagoške komunikacije. Isto tako, verujem da će budući radovi na ovom planu vrlo brzo uslediti.”

Italijanski istoričar **Cantu Cesare** (1804 - 1895), opisujući stanja lažnih istina, još je u XIX veku rekao: „**kada se pogrešno mišljenje utemelji u društvu potrebno ga je pobijati, inače ono prisvaja pravo zdravog razuma.**“ Na žalost, mnogi trendovi dekadentnosti, odavno su prisvojili pravo zdravog razuma.

MENADŽMENT

Les affaires, c'est argent des autres

Poslovi, to je novac onih drugih

Gavarni Paul (1804 - 1866), *francuski slikar*

30. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

Menadžment (izvorno: *management*) je izraz koji potiče od italijanske reči *manege(iare)*, reč koja je izvedena od latinske reči *manus* (ruka). I pored napred navedenog, management se posmatra kao isključivo američki (čak ne i engleski) termin. Razlog tome je izraz management koji je proizvod američke prakse i teorije organizacije i upravljanja preduzećima. Za menadžment kao izraz, odnosno pojam karakteristično je da on, još uvek, nije sveobuhvatno, jednoznačno i precizno određen. Ovo stanje nije posledica samo nedovoljne razvijenosti menadžmenta kao nauke (menadžment, kao relativno mlada naučna disciplina, još uvek se nalazi u procesu sopstvenog razvoja) već činjenice da je menadžment kompleksan pojam, pojam koji ima više značenja. Zbog napred navedenog, menadžmentu se pristupa sa različitih aspekata. Pri tome se posebna pažnja posvećuje: **1.** menadžmentu kao skupini ljudi (menadžera), **2.** menadžmentu kao procesu, **3.** menadžmentu kao nauci i/ili veštini i **4.** menadžmentu kao profesiji.

31. MENADŽMENT KAO SKUPINA LJUDI (MENADŽERA)

U savremenoj teoriji, a sve više i u praksi, zaposleni u organizaciji dele se na menadžere i nemenadžere. Prvi (menadžeri) vrše menadžerske poslove (funkcije, odnosno zadatke), a drugi (izvršioc – radnici) obavljaju nemenadžerske poslove (funkcije, odnosno zadatke). U obavljanju svojih poslova (funkcija odnosno zadataka) svi menadžeri moraju da deluju kao jedinstvena celina. To je i razlog da se pod **pojmom menadžment (organizacije “x”) podrazumeva zbir (pod)sistema svih ljudi (kadrova) u datoj organizaciji, koji, shodno relevantnim ovlašćenjima i odgovornostima, obavljaju menadžerske poslove (funkcije odnosno zadatke).**

32. MENADŽMENT KAO PROCES

U literaturi postoje mnogobrojne definicije menadžmenta kao procesa vršenja menadžerskih funkcija. Sve one mogu da se grupišu na: **1.** definicije koje

naglašavaju neku od dimenzija procesa menadžmenta (odnosno aktivnosti menadžera) kao što su: donošenje odluka, koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, povezivanje resursa i podsistema u organizaciji i sl. [2.] definicije kojima se sveobuhvatno i precizno određuje suština menadžmenta kao procesa. Reč je o definicijama *Higinsa, Hadžeta i Kuratka, Stonera, Frimena i Žilbera, Ivančevića, Lorencija, Skinera i Krozbija, Njumana, Vorena i MekCila, Helrigela, Džeksona i Slokuma, Grifin, Daft, Serto, Rajta i Noea, Vajrih i Kune, Robins i Decenzo* i mnogih drugih savremenih autora koji definišu menadžment:

Menadžment je proces obavljanja odnosno vršenja određenih funkcija s ciljem da se na efikasan način obezbede, rasporede i iskoriste ljudski naponi i materijalni resursi radi ostvarivanja nekog cilja.

33. MENADŽMENT KAO NAUKA I VEŠTINA

Evoluciju menadžmenta permanentno prati diskusija o tome da li se menadžment može posmatrati kao nauka i/ili kao veština. Do XX veka dominiralo je mišljenje da je menadžment veština. Kasnije, a naročito u drugoj polovini XX veka, prevladava mišljenje da menadžment treba posmatrati i kao nauku i kao veštinu.

Menadžment kao nauka

Iako određena saznanja iz oblasti menadžmenta sežu u daleku prošlost ljudske civilizacije, nastanak menadžmenta kao nauke vezuje se za početak XX veka. Tada su objavljeni radovi *Frederika Tejlora i Anri Fajola*; radovi koji su utemeljili menadžment kao nauku. Njihovi radovi bili su izrazito instruktivnog (teorijsko-praktičnog) karaktera. Posledice su evidentne: menadžment je oblikovan u naučnu disciplinu čiju su strukturu odredile brojne škole, teorije i koncepti, koji, sveukupno posmatrano, predstavljaju zbir naučno utvrđenih znanja (teorija, zakona i principa) o **efektivnom i efikasnom** upravljanju organizacijama. Menadžment spada u društvene nauke. Jer, mnoge pojave i procese menadžmenta nije moguće kvantifikovati zbog njihove kompleksnosti, dinamičnosti i/ili stohastičnosti. To se, naročito, odnosi na ponašanje i interakcije

između ljudi, interakcije između podсистема organizacije i interakcije između organizacije i njenog okruženja. Menadžment ne predstavlja sistem znanja koji je u potpunosti zaokružen jer u sebi ne sadrži sve naučno utvrđene i prihvaćene odgovore koji su potrebni za efikasno rešavanje brojnih upravljačkih problema. Zato može da se kaže da je **menadžment nauka u razvoju**.

Menadžment kao veština

Menadžment se tretira i kao praksa. Za razliku od menadžmenta kao nauke, menadžment kao praksa je star koliko je stara i ljudska civilizacija jer je on aktivan nosilac svakog organizovanog delovanja ljudi i korišćenja resursa organizacije. Menadžment kao praksa predstavlja konkretan rad - aktivnost vršenja menadžerskih funkcija (planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole). **Zbog toga se menadžment može definisati kao umeće, odnosno veština obavljanja menadžerskih funkcija.** Za razliku od menadžmenta kao zbira znanja, odnosno nauke, koji ima opšti karakter, menadžment kao veština nije impersonalan. On to ne može ni biti, jer menadžment kao veština je pojam koji se odnosi na sposobnost menadžera kao pojedinca da, više ili manje uspešno, obavlja menadžerske funkcije u realnim, nikad jednakim, uslovima. Dve grupe faktora deluju na performanse veštine upravljanja svakog menadžera: **[1.]** to je znanje (ukupno, a naročito iz oblasti menadžmenta) kojim raspolaže menadžer, jer menadžment kao veština, odnosno umeće, kako to kažu *Vajrih i Kune*, podrazumeva **znati - kako (know - how)** činiti stvari u datoj situaciji, **[2.]** to su karakteristike ličnosti menadžera koje nisu gnoseološkog (saznajnog) karaktera. Reč je o kreativnosti, komunikativnosti, sposobnosti za uspešno vođenje, mudrosti, odlučnosti, snalažljivosti i sl. Njihova specifičnost je u tome da se teško uče (nismo uspeli, do ovog momenta, da nekoga naučimo da donosi odluke, da koristi zdrav razum, da bude kreativan) ali i to da se one mogu donekle “pojačati” kroz različite oblike učenja.

34. MENADŽMENT KAO PROFESIJA

Menadžment je veoma atraktivna profesija. Ovo kažemo zbog toga što je reč o profesiji koja, ako se uspešno obavlja, omogućava velike finansijske koristi, ugled, moć i vlast. Zato je i razumljivo da se sve veći broj stručnjaka, naročito mladih, koji imaju relevantne kompetencije opredeljuje da se profesionalno

bavi menadžmentom. Od menadžera se traže samo „tri stvari“: prvo: **uspeh**, drugo: **uspeh** i treće: **uspeh**. Uspeh od menadžera ne zahtevaju samo vlasnici kapitala. Uspeh zahteva i porodica, ako je menadžer ima, a, uspeh je potreban i samom menadžeru, kao ličnosti. Na kraju treba istaći sledeće: obavljanje menadžerskih poslova u savremenom, veoma složenom poslovnom okruženju, zahteva od menadžera velika psihofizička naprezanja. I to ne samo s vremena na vreme, radi rešavanja privremenih kriznih situacija već permanentno, iz dana u dan. To je i razlog zašto se mnogi menadžeri veoma često nalaze u specifičnom stanju, poznatom pod nazivom „menadžerski stres“. Ovo stanje je negativno i u velikoj meri utiče na njihovo zdravlje, a može da dovede i do tragičnih posledica. Zbog toga menadžment spada u **profesije sa relativno visokim zdravstvenim rizikom**.

35. STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT

Kada je reč o pojmovnom definisanju menadžmenta, postoje i drugi aspekti sa kojih se polazi. Teorijski i praktično posmatrano, među njima je posebno značajna diferencijacija menadžmenta na: strategijski menadžment i operativni menadžment. **Strategijski menadžment** je polje koje se bavi osnovnim namerama i vanrednim inicijativama koje se preduzimaju od strane direktora u ime vlasnika, uključujući korišćenje resursa i unapređenje performansi preduzeća u njihovom okruženju. On podrazumeva navođenje misije organizacije, vizije i ciljeva, razvoj politika i planova, često u smislu projekata i programa, koji su dizajnirani da ostvare ove ciljeve, a zatim dodeljivanje sredstava za sprovođenje politike i planova, projekata i programa. Strategijski menadžment dostiže nivo upravljačkih aktivnosti u postavljanju ciljeva i preko **taktika**. Strategijski menadžment obezbeđuje smer kretanja preduzeća i usko je povezan sa oblašću organizacije preduzeća. U oblasti poslovne administracije govori se o „strateškom poravnanju“ između organizacije i njenog okruženja ili „strateškoj doslednosti“. Prema *Arieu* (2007), „**postoji strateška doslednost onda kada su akcije organizacije u skladu sa očekivanjima rukovodstva, a zauzvrat su u skladu sa zahtevima tržišta i u kontekstu.**“ Strategijski menadžment obuhvata ne samo menadžment tima, već može da uključi i članove Upravnog odbora i drugih zainteresovanih strana u toj organizaciji. To zavisi od organizacione strukture.

Operativni menadžment se u literaturi definiše na mnogobrojne načine, obzirom da se operativnom menadžmentu pristupa sa različitih aspekata. Najveći broj tih definicija promovise isti stav. **Pod operativnim menadžmentom podrazumeva se proces koji je usmeren na angažovanje inputa, transformaciju inputa u output i realizaciju outputa (realizacija proizvoda ili usluga).** Za razliku od strategijskog menadžmenta, koji je usmeren na davanje adekvatnih odgovora na izazove okruženja (zbog čega se govori da je njegova svrha maksimiziranje *efektivnosti*) operativni menadžment je usmeren na upravljanje procesima u organizaciji (zbog čega se govori da je svrha operativnog menadžmenta maksimiziranje *efikasnosti*). Aktivnosti strategijskog i operativnog menadžmenta međusobno se prožimaju, što je i prirodno. Jer, iako strategijski i operativni menadžment imaju svoje specifičnosti, oni su, istovremeno, integralni delovi menadžmenta organizacije.

36. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Planiranje podrazumeva pripremu odluka o tome šta će da se radi u budućnosti, u stvari, podrazumeva **donošenje sutrašnje odluke danas.**

Planiranje je sistemski proces odlučivanja o ciljevima i aktivnostima koje će pojedinci, grupe, odeljenja i organizacije da ostvare u budućnosti, uključujući i utvrđivanje pravila ponašanja i procedure, kao i predviđanje budućih efekata.

Planiranje postoji da bi se obezbedilo potrebno vreme za osmišljavanje mogućih akcija pre nego što ih je potrebno preduzeti. Budući da utiče na sve ostale funkcije upravljanja često se smatra ***primarnom funkcijom menadžmenta.*** Postoji veoma tesna veza između planiranja i funkcije kontrole, i zbog toga ove dve funkcije ponekad smatraju „*sijamskim blizancima*“ menadžmenta.

Zašto je planiranje važno?

O važnosti planiranja svedoče i narodna predanja iz kojih vode poreklo izjave kao što su: „*Ko ne planira taj planira da propadne*“ ili „*Planiranje je investicija u uspeh.*“ Planiranje je u savremenom poslovnom okruženju **oblik efektivnog upravljanja ograničenim resursima i neizvesnim okruženjem.** Resursi su

ograničeni njihovom raspoloživošću, a raspoloživost resursa je u tesnoj vezi sa oblikom vlasništva nad tim resursima, načinom trošenja pojedinih vrsta resursa, a i sa sposobnošću obnavljanja ili zamene resursa supstitutima. Gorivo fosilnog porekla (ugalj, nafta,...) često se smatra važnim energetske resursom čiji su izvori neobnovljivi; relativno neraspoloživi u kriznim situacijama (ukoliko preduzeće ne raspolaže sopstvenim nalazištima nafte), veoma skupi (ukoliko je reč o situacijama poremećene ponude i potražnje); ovi resursi imaju alternative ali su alternativni izvori energije u pionirskoj fazi i samim tim su još uvek cenovno nekonkurentni fosilnim energentima. Upravo zbog ovakvih ograničenja energetske izvori strateški su prioritet svih ekonomskih politika, pa je potrebno planski razmišljati o karakteristikama i energetske potrebama privrednog sistema neke zemlje na duži rok.

37. PROCES PLANIRANJA

Pod **procesom planiranja** podrazumeva se obavljanje svih aktivnosti koje su neophodne da se ostvari svrha, odnosno ciljevi planiranja. Uspešno ostvarivanje ciljeva planiranja podrazumeva donošenje brojnih odluka kojima se definišu ciljevi organizacije i stvaraju pretpostavke za ostvarivanje njihovih ciljeva. Zato se može reći da je planiranje proces odlučivanja o ciljevima, strategijama i planovima organizacije. Odlučivanje predstavlja najznačajniju aktivnost procesa planiranja, odnosno, njegov “kamen temeljac”. To je razlog da procesu odlučivanja svi istraživači menadžmenta posvećuju posebnu pažnju. Svrha procesa planiranja je donošenje planskih odluka - odluke o **ciljevima, strategijama i planovima organizacije**. Ciljevi, strategije i planovi imaju i izuzetan značaj, kako za funkcionisanje organizacije tako i za obavljanje svih ostalih menadžerskih funkcija (organizovanje, vođenje i kontrolu).

38. CILJEVI

Ciljevi predstavljaju stanje ili situacije kojima se teži. Kada je reč o organizacijama, definisano je stanje ili situacije u koje organizacije „žele da dođu”, odnosno koje žele da realizuju. Postoje autori koji pod ciljevima podrazumevaju rezultate koje organizacije ostvaruju u svom poslovanju. Međutim, ne može se staviti znak jednakosti između rezultata i ciljeva, zato što su rezulta-

ti (proizvodi, usluge, profit itd.) jedna od pretpostavki realizacije ciljeva. Ciljevi organizacije su primarne planske odluke kojima se usmerava funkcionisanje organizacije. Kao takve, oni predstavljaju orijentir za funkcionisanje organizacije u celini. Istovremeno, oni su i orijentir za ponašanje svakog člana organizacije pojedinačno, odnosno svih članova organizacije sveukupno posmatrano. Članovi organizacije, iako imaju svoje, specifične, ciljeve, moraju u svom ponašanju da respektuju ciljeve organizacije u kojoj rade, kao više, odnosno kako to neki autori kažu: **nadređene ciljeve**. Svaka organizacija ima brojne i raznovrsne ciljeve koji mogu da se grupišu prema različitim kriterijumima. To je i razlog postojanja relativno velikog broja diferencijacije ciljeva. U literaturi se najčešće nalaze sledeće podele ciljeva: **1. prema nivou organizacije**, ciljevi se dele na: korporativne ciljeve, ciljeve poslovnih jedinica i ciljeve poslovnih funkcija; **2. prema značaju** ciljevi se dele na: stratejske ciljeve, taktičke ciljeve i operativne ciljeve; **3. prema vremenskoj dimenziji** ciljevi se dele na: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne; **4. prema prioritetu realizacije** ciljevi se dele na: opstanak i razvoj organizacije; **5. prema mogućnosti kvantifikacije** ciljevi se dele na: kvantitativne (opipljive) ciljeve i kvalitativne (neopipljive) ciljeve; **6. prema nosiocima aktivnosti u organizaciji** ciljevi se dele na: organizacione ciljeve, grupne ciljeve i pojedinačne ciljeve. Potrebno je istaći i sledeće: između svih ciljeva organizacije postoji međusobna zavisnost, odnosno uslovljenost. Istovremeno, između ciljeva u organizacijama postoji i određeni hijerarhijski odnos. To ukazuje na postojanje prioriteta koji se moraju uvažavati kako u toku definisanja ciljeva, tako i tokom njihove realizacije.

39. STRATEGIJE

O strategijama postoje brojne definicije. Najveći broj ovih definicija ima zajedničko: **prvo**, da se pod strategijama podrazumevaju odluke koje su rezultat planiranja i **drugo**, da je svrha strategija determinisanje osnovnih pravaca i načina obavljanja zadataka koje omogućavaju realizaciju ciljeva i misije organizacije.

Strategije predstavljaju planske odluke kojima se determinišu osnovni pravci i načini ostvarivanja akcija u postizanju rezultata kojima se doprinosi realizaciji ciljeva i misiji organizacije.

Izrada strategija je izuzetno složen zadatak menadžmenta; zadatak koji, po svojoj prirodi, predstavlja i svojevrstan izazov. Izrada strategija je i veoma odgovoran zadatak menadžmenta, zbog toga što izabrana strategija, jedna ili više, određuje smer akcija, a često i presudno određuje sudbinu organizacije. Da bi u tome uspeali, menadžeri moraju: **1.** Da izvrše kritičku analizu s ciljem dobijanja odgovora na sledeća osnovna pitanja: **a)** Koja je svrha i koji su zadaci organizacije? **b)** Kuda ide organizacija? **c)** U kakvom okruženju organizacija sada egzistira? **d)** Šta treba uraditi da bi se zadaci organizacije bolje ostvarili u budućnosti? **2.** Da izvrše SWOT analizu (analizu snaga, slabosti, šansi i pretnji), **3.** Da izvrše analizu poslovnog portfolija organizacije i **4.** Da izvrše analizu kompetitivnosti organizacije u pripadajućoj industrijskoj grani. U literaturi se govori o brojnim i raznovrsnim strategijama. Pri tome se one, po pravilu, grupišu prema nivoima organizacije: korporativnom, poslovnom i funkcionalnom nivou. Shodno tome, sve strategije se mogu diferencirati na: **1.** korporativne strategije, **2.** poslovne strategije i **3.** funkcionalne strategije. **Korporativne strategije** se nazivaju opšte, tj. generalne strategije. Radi realizacije korporativnih ciljeva, na nivou korporacije mogu da se definišu jedna ili više strategija. Po pravilu, formuliše se više strategija, jer je u savremenom poslovanju, najčešće, potrebno istovremeno primenjivati kombinaciju dve ili više strategija. Najčešće se ističe da se pod korporativnim strategijama podrazumevaju sledeće strategije: **1.** **strategija koncentracije**, koja predstavlja opredeljenje korporacije da svoje ciljeve realizuje obavljanjem jedne vrste poslovanja; **2.** **strategije redukcije i/ili preorijentacije**, koja sadrži odrednice putem kojih se definiše relevantno prilagođavanje organizacije u cilju obezbeđenja njenog opstanka. Ova strategija se primenjuje (i to privremeno) samo u kriznim situacijama; **3.** **strategije rasta**, predstavlja skup strategija koje se koriste za uspešno ostvarivanje razvojnih ciljeva korporacije. U tu svrhu mogu da se koriste brojne strategije među kojima su najpoznatije: *strategija ograničenog rasta*, *strategija penetracije tržišta*, *strategija razvoja tržišta*, *strategija razvoja proizvoda*, i *strategija spajanja i pripajanja* i **4.** **kombinovane strategije**, koje predstavljaju svojevrstan miks napred navedenih ili nekih drugih specifičnih strategija, odnosno načina realizacije ciljeva (kao što su tzv. *strategije manevrisanja*, *kooperativne strategije* i *nezavisne strategije*). **Poslovne strategije** se definišu na nižim nivoima korporacije, kao što su *divizione* i *strategijske poslovne jedinice*. Potreba za definisanjem ovih strategija postoji jer ove organizacione jedinice posluju

kao posebne, relativno nezavisne, celine (podsystemi) koje imaju i relevantne ciljeve. Pri tome je potrebno naglasiti da poslovne strategije moraju da budu konzistentne sa korporativnim strategijama, odnosno, kako to kaže *Hrebiniak*: one moraju da deluju zajedno, ne smeju da budu u konfliktnom odnosu. Najpoznatije poslovne strategije su *Porterove generičke strategije*: **1. Strategija vođstva u troškovima**, podrazumeva ostvarivanje manjih troškova u odnosu na konkurente, ali bez smanjivanja kvaliteta usluga i proizvoda; **2. Strategija diferenciranja** je orijentisana na ostvarivanje extra profita putem konkurentске prednosti na osnovu jedinstvenosti u nečemu što je od naročite važnosti za potrošače (npr. izuzetno visok kvalitet, usluga koja je iznad uobičajene, inovativni dizajn, izuzetno visoka tehnologija ili imidž proizvoda); **3. Strategija usredsređenosti (fokusiranja)** je usmerena na ostvarivanje extra (u odnosu na granu) prihoda na uložena sredstva fokusiranjem na diferenciranje ili troškove, odnosno istovremenim usredsređivanjem i na diferenciranje i na troškove kao faktore prihoda na uložena sredstva. Uspešnost ostvarivanja ciljeva korporacije uslovljena je uspešnošću obavljanja svih funkcija u organizaciji, a naročito proizvodnje, marketinga, ljudskih resursa, istraživanja razvoja finansija. To je i razlog potrebe definisanja i sprovođenja relevantnih strategija – funkcionalnih strategija. Pri tome, izneseno je mišljenje da se **funkcionalne strategije** mogu diferencirati na: **1. ekonomske funkcionalne strategije** koje su fokusirane na: marketing, finansije, operacije (proizvodnju ili usluge), ljudske resurse, informacione sisteme i istraživanje i razvoj i **2. menadžment funkcionalne strategije** koje su fokusirane na menadžment funkcije: planiranje, organizovanje, vođenje, kontrolu.

40. PLANOVI

O planovima, kao rezultatima procesa planiranja odnosno odlukama koje donose menadžeri kada vrše funkciju planiranja, postoje brojne i različite definicije. Pri tome,

Pod planovima se najčešće podrazumevaju odluke (pojedinačne ili određeni skup odluka) kojima se definišu specifične akcije koje treba preduzeti da bi se realizovali ciljevi organizacije.

Planovima se: preciziraju akcije koje treba preduzeti da bi se realizovali ciljevi, određuju nosioci akcija, lociraju mesta obavljanja akcija, propisuju načini izvršenja akcija, determinišu rokovi i definišu resursi koji će biti korišćeni. Planovi se donose da bi poslužili uspešnoj realizaciji ciljeva. A da bi realno tome i doprineli, oni moraju da imaju i relevantne kvalitativne performanse. To je i razlog zašto menadžeri moraju da vode računa da planovi koje donose imaju karakteristike koje respektuju određene kriterijume koji služe za njihovu ocenu. Govorimo o tome da svaki plan treba: **1.** da bude funkcionalan, **2.** da bude sveobuhvatan, **3.** da bude razumljiv učesnicima kao što je planeru, **4.** da bude dobro vremenski determinisan, **5.** da bude kako stabilan tako i fleksibilan, **6.** da bude usaglašen sa planovima drugih organizacionih jedinica, **7.** da bude optimalan, **8.** da može da se “samokontroliše” sredstvima praćenja koja šalju informacije o devijacijama radi preduzimanja blagovremene korektivne akcije, **9.** da bude podržan sa strane učesnika koji su motivisani da učestvuju u primeni da bi se desilo ono što se očekuje.

41. TRAJNI PLANOVI I PLANOVI ZA JEDNOKRATNU UPOTREBU

Posebnu pažnju zaslužuje podela planova sa aspekta repetitivnosti akcija kojima se ostvaruju ciljevi organizacije. U skladu sa ovim aspektom, planovi organizacije se diferenciraju na: trajne planove i planove za jednokratnu upotrebu. **Trajni planovi** su planovi koji su fokusirani na definisanje akcija koje se permanentno obavljaju u situacijama koje se ponavljaju. Postoje tri vrste trajnih planova. Tu spadaju: politike, procedure, pravila. **Politike** su trajni planovi koji su fokusirani na usmeravanje akcija u repetitivnim uslovima. Politike se mogu podeliti: **1.** prema nivou organizacione strukture na: opštu politiku organizacije i politike delova organizacije (poslovnih jedinica); **2.** prema poslovima ili funkcijama na: politiku nabavke, politiku proizvodnje, finansijsku politiku, politiku ljudskih resursa, politiku prodaje (marketinga), politiku razvoja (organizacije, tehnologija, proizvoda) itd. **Procedure** predstavljaju planove kojima se definišu koraci koje je potrebno preduzeti prilikom obavljanja određene aktivnosti, odnosno posla. Ova vrsta trajnih planova u praksi je poznata pod nazivom **standardne operativne procedure**. Procedurama se propisuju koraci (*spisak step by step aktivnosti*) koji se mo-

raju preduzeti u toku izvršavanja određenog posla. Na taj način se utvrđuje jednoobrazno ponašanje svih aktera koji izvršavaju istu vrstu poslova. Standardne procedure predstavljaju i osnov za kontrolisanje nosilaca relevantnih akcija, što je, veoma značajna pretpostavka uspešnosti ostvarivanja ciljeva. Napred navedena uloga i značaj procedura je razlog što savremene, visoko razvijene organizacije, utvrđuju standardne procedure za obavljanje svih najznačajnijih poslova, odnosno radnih zadataka. **Pravila** su trajni planovi koji precizno propisuju kako specifične aktivnosti treba da se obave u konkretnoj situaciji. Pravilima se definiše ponašanje šta nosilac određene aktivnosti **mora a šta ne mora da uradi**, odnosno **šta sme a šta ne sme** da uradi u konkretnoj situaciji. U svakoj organizaciji postoje pravila koja su relevantna samo za datu organizaciju. To, ne znači da se ne definišu pravila koja se primenjuju i u drugim organizacijama. Jedno od tih pravila je: **“nemoj da štampaš mail ako ti, zaista, nije neophodan”**, <http://carbon-free.of-cour.se/green-email-signatures/>. Time se smanjuje emisija štetnih materija i štiti ozonski omotač, čime se povećava i društvena osvešćenost. U svim organizacijama postoje i tzv. „nepisana pravila”. Pod pojmom nepisana pravila podrazumevaju se norme ponašanja koje se ne propisuju, a koje se primenjuju u svakodnevnom radu. Nepisana pravila ne spadaju u planove. Ona su deo organizacione kulture. **Planovi za jednokratnu upotrebu** su planovi koji su fokusirani na definisanje akcija koje se obavljaju samo jednom ili nekoliko puta u situacijama koje se ne ponavljaju često. U literaturi ne postoji jedinstven stav o vrstama planova za jednokratnu upotrebu. Najveći broj autora zastupa tezu da u planove za jednokratnu upotrebu spadaju: program, projekti, budžet. **Program** je planska odluka za jednokratnu upotrebu. On sadrži veliki broj aktivnosti koje je potrebno da se preduzmu da bi se realizovali ciljevi organizacije. Program je planska odluka koja se zasniva na ciljevima, politikama i strategijama organizacije. Zbog toga se programi definišu kao vremenski dimenzionirana akcija po fazama sa svrhom da se koordiniraju akcije u ostvarivanju ciljeva ili kao povezana serija poduhvata koji se preduzimaju u periodu vremena da bi se ostvarili neki određeni poslovni ciljevi. Izrada programa je veoma složen zadatak. To je razlog zašto u njegovom kreiranju treba da učestvuju eksperti različitih specijalnosti. **Projekat** predstavlja jednokratan plan koji je fokusiran na realizaciju specifičnih ciljeva poslovanja. Suštinski posmatrano, projekat predstavlja plansku odluku koja sadrži odrednice i elemente (zadatak, nosioce, rokove, resurse) koji su potrebni da bi se preduzela akcija rešavanja određenog problema. Projekti se kreiraju u svrhu rešavanja određenog slože-

nog problema koji se povremeno javlja u toku poslovanja organizacije. Zato se ove planske odluke najčešće donose radi rešavanja sledećih problema: modernizacija poslovanja, proširenje kapaciteta, organizaciona transformacija (od reorganizacije pa do reinženjeringa), osvajanje novih tržišta, kreiranje novih proizvoda itd. Po svojoj prirodi, svaki projekat predstavlja složen poduhvat. To je i razlog zašto je planiranju, organizovanju, vođenju i kontroli realizacije projekata posvećena značajna pažnja teoretičara. U tom kontekstu, promovisan je i relevantan koncept poznat pod nazivom **Upravljanje projektom (Project Management)**. **Budžeti** su jednokratni planovi koji sadrže načine alociranja finansijskih resursa i izvore iz koji su obezbeđeni. Budžeti se veoma često donose kao deo ostalih planova, naročito kada je reč o programima i projektima. Zbog toga što budžeti detaljno specificiraju koliko će da se potroši na radnike, sirovine, investicije, informacioni sistem, marketing i tako dalje, uključujući i način na koji će biti obezbeđena relevantna finansijska sredstva. Budžeti mogu da se koriste i u kontrolne svrhe. Zbog toga što budžeti sadrže odrednice koje mogu korisno da posluže za efikasno kontrolisanje finansijskih aspekata implementacije planova.

42. ORGANIZOVANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Imenovane i planirane ciljeve i strategije potrebno je realizovati. Dizajniranje i strukturisanje aktivnosti na način koji će da doprinose realizaciji imenovanih strategija i ciljeva deo je organizacione funkcije menadžmenta. Transformacija planova u akcije uključuje niz odluka o tome ko će šta da radi, koga će o tome da izveštava, za šta će da bude nadležan i u kojoj meri, koliki će da budu nezavisni delovi poslovanja, i kako integrisati i koordinirati grupe aktivnosti u celinu.

Proces organizovanja podrazumeva uređivanje aktivnosti u organizaciji na način koji će sistematski da doprinose ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Funkcija organizovanja kao funkcija menadžmenta ima određene specifičnosti u odnosu na ostale funkcije. Za razliku od planova koji su u domeni mentalnih modela i koncepcija, organizacioni procesi zahtevaju često bespovratan

utrošak materijalnih resursa, uz utrošak vremena i znanja. U većini situacija, oprema i mašine koje su pripremljene za jednu vrstu proizvodnje predstavljaju bespovratno angažovana sredstva, čije se preusmeravanje u druge upotrebne svrhe ne može izvesti bez dodatnih značajnih troškova. Funkcija organizovanja je jaka onoliko koliko i najslabija karika u lancu. **Alfred D. Čendler** je tokom druge polovine dvadesetog veka objavio studiju zasnovanu na proučavanju praksi najuspješnijih američkih korporacija kao što su General Motors, Sears; DuPont itd. Na osnovu ovog istraživanja zaključeno je da struktura uvek prati, podupire strategiju. **Struktura je podređena strategiji.** Čak i u najmanjim preduzećima postoji logičan tok poslova, logičan razmeštaj ili organizacija tih poslova u prostoru i vremenu (*specijalizacija, podela rada*); jasna su razgraničenja oko toga ko odlučuje o čemu i na koji način (*autoritet*). Ukoliko u preduzeću postoje najmanje dve osobe, potrebno je definisati i način na koji će se nezavisne aktivnosti integrisati i koordinisati i na taj način objediniti delove poslovanja u jedinstvenu celinu. Što je preduzeće veće to su i izazovi funkcije organizovanja veći.

43. DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizaciona struktura je šema poslova i odeljenja koja usmerava ponašanje pojedinaca i grupa prema ostvarivanju organizacionih ciljeva. Organizaciona struktura važna je zbog toga što osigurava pravilno raspoređivanje i uređenost funkcija i njihovih međuodnosa i tako utiče na efektivnost ostvarivanja ciljeva. Organizaciona struktura mora da bude u skladu sa izabranom strategijom. Strateškim planiranjem određeno je šta se i kada želi postići, dok se organizacionom strukturom specificira kako će to da se izvrši. **Izbor odgovarajuće organizacione strukture prilagođene konkretnoj strategiji naziva se dizajnim organizacione strukture.** **Organizacioni dizajn** je pojam koji se odnosi na građenje ili izbor prave organizacione strukture prilagođene konkretnom poslovnom sistemu. Menadžeri, pri tome, mogu da biraju između nekoliko standardnih tipova organizacionih struktura ili se opredeljuju za neku vrstu kombinovane organizacione strukture. Uobičajeno je da se organizaciona struktura predstavi **organogramima - grafičkim prikazima** organizacionim šemama; kojima se jasno identifikuje princip podele preduzeća na odeljenja (*departmanizacija*); obim upravljanja, visina hijerarhije; veze između pojedi-

nih nivoa organizacije i sl. Osnovni zadatak organizacionih grafikona je vizualizacija odnosa između delova organizacije, i vizualizacija odnosa ovlašćenja i informisanja specifičnih položaja u preduzeću. Organizacione strukture su *dinamične* i zbog toga je potrebno organizacione grafikone redovno ažurirati.

44. MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Funkcionalna organizaciona struktura je najjednostavniji i najčešći tip organizacione strukture. Aktivnosti su grupisane oko ključnih funkcija preduzeća: proizvodnje, prodaje, nabavke, finansija. Preduzeća mogu da imaju različite ključne funkcije a ponekad su te funkcije jednake funkcijama menadžmenta. **Prednosti funkcionalne organizacione strukture** su u njihovoj jednostavnosti, očiglednosti i logičnosti. **Divizionna organizaciona struktura** je model organizacione strukture koji primenjuju velika multiindustrijska preduzeća, sa širokim asortimanom vezanih i nevezanih proizvoda. Oni se najčešće organizuju oko nekih drugih departmanizacijskih principa - *svrha - divizija*. Divizije mogu biti organizovane oko proizvoda; geografske lokacije; kupaca; marketing kanala. **Proizvodna organizaciona struktura** nastaje grupisanjem srodnih poslova koji su vezani oko jednog proizvoda ili usluge u jednoj organizacionoj jedinici. Ovakva organizaciona struktura uobičajena je u bankarstvu (privreda: korporativni, preduzetnički krediti; građanstvo: potrošački, stambeni krediti); visokoškolskih institucija (diplomske, doktorske studije, redovne, vanredne studije); zdravstvenih ustanova (pedijatrija, ginekologija, interna, i sl.). **Teritorijalna (geografska) organizaciona struktura** grupiše poslove prema teritorijalnom području. U praksi je čest oblik teritorijalnog organizovanja kao dodatnog organizovanja pojedinih poslovnih funkcija - **naročito prodaje**. Organizacija se u ovom slučaju vrši, prema tome, koje kanale distribucije preduzeće koristi npr. maloprodaja, velikoprodaja, trgovački lanci. **Matrična organizaciona struktura**, kao i **projektna organizacija** predstavlja novi adaptivni model organizacionog strukturiranja. Nju karakteriše postojanje klasičnih odeljenja u kojima rade specijalizovani radnici, koji se povremeno pridružuju projektima koja vode druga odeljenja, odnosno divizije. Najčešće su matrične organizacije kombinacije proizvodne i funkcionalne organizacione strukture, ali moguće je kombinovati i organizacione strukture zasnovane na tipu kupca i geografskoj lokaciji. Mnoge poznate i uspešne svetske korporacije koriste matrični pristup organizaciji: Citicorp; NASA; UNI-

CEF; IBM, J.P. Morgan; Sacs.... **Procesna organizaciona struktura** poslove grupiše oko bazičnih (core) procesa formirajući multidisciplinarne timove. Timovi proizvode nezavisne proizvode, a dele tehnologiju, veštine ili informacije. Ova organizaciona struktura je **pokušaj uravnoteženja prednosti centralizacije i koristi decentralizacije**. **Mrežna organizaciona struktura** su autonomne grupe povezane pomoću centralnog brokera sa kojim ugovaraju usluge radi ostvarivanja profita: **mogu da budu locirani bilo gde**. To je privremen i fleksibilan spoj proizvođača, dobavljača, trgovaca i čak kupaca. Svaki učesnik se orijentiše na onaj aspekt poslovanja u kom je najbolji. Svaki put kada preduzeće “naleti na priliku”, projekat čija realizacija zahteva veliku količinu resursa kojima ne raspolaže, uslovljava organizaciju virtualnog preduzeća ili mreže. Iako se često pretpostavlja da su virtualna preduzeća ona preduzeća koja se bave informatičkom i komunikacionom tehnologijom ili funkcionišu u tom mediju, virtualna preduzeća su i sve ostale privremene i povremene interesne zajednice preduzeća koje uključuju: franšize, koalicije, konzorcijume, joint venture, strateška partnerstva, outsourcing i sl. Za razliku od klasičnih preduzeća utemeljenih na distribuciji autoriteta, u ovakvim organizacijama nema formalnog nosioca moći ili autoriteta, već se interes za saradnju temelji na koristima od kontakta sa poznatim partnerima, na poverenju, pouzdanosti i kvalitetu proizvoda i na tačnosti u isporuci proizvoda.

45. VOĐENJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta i obuhvata grupu aktivnosti pomoću kojih menadžeri usmeravaju ponašanje zaposlenih prema ostvarivanju ciljeva organizacije. Vođenje obuhvata nekoliko grupa aktivnosti: **1.** Motivisanje zaposlenih, **2.** Vođstvo, **3.** Grupne odnose i upravljanje grupama i **4.** Komuniciranje. Vođenje se odnosi na ljude i socijalne interakcije. Vođenje proizlazi iz sposobnosti uticaja na ljude da bi oni doprinosili ciljevima grupa i organizacija. To, u stvari, znači da za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u preduzeću, pa može da se dogodi i da menadžer nema istaknute sposobnosti vođenja, iako nominalno upravlja preduzećem.

Vođenjem se u središte interesa postavlja individualno i grupno ponašanje sa ciljem da se objasni, predvidi i kontroliše ljudsko ponašanje. Naročito se naglašava proučavanje onih tipova ponašanja koji su značajna determinanta efekta zaposlenih. To su: **1.** produktivnost rada, **2.** apsentizam (broj izo-

stanaka radnika sa posla), **[3.]** fluktuacija (broj prekida radnih odnosa sa preduzećem, prelazak radnika u nova preduzeća). Vođenje je proces usmeravanja i podržavanja drugih u ostvarivanju organizacionih ciljeva. U bilo kojoj organizaciji čak i porodičnog tipa, pojedinci imaju pojedinačne i grupne ciljeve, takmiče se za iste, često nedovoljne resurse, pa su konflikti, promene, gubitak osećaja za organizacione vrednosti i zamor u generisanju rezultata česta pojava. Vođenje je funkcija koja uz motivaciju obezbeđuje funkcionalno usmeravanje entuzijazma, energije i pozitivnih performansi u organizaciji. Često se menadžeri nalaze u poziciji da oblikuju organizacione ciljeve, pokreću i podržavaju aktivnosti drugih ljudi prilikom realizacije tih ciljeva. Zbog toga je uobičajeno da se pojam menadžera izjednačava sa pojmom vođe - što ne mora da bude tačno. **Menadžeri su** orijentisani na kratkoročne rezultate i pod pritiskom su potrebe da stvari rešavaju efikasno (sa najmanjim troškovima, u najkraćem vremenskom roku). **Vođe su** više orijentisane na dugoročne ciljeve i realizaciju vizionarskih koncepata: šta će kupci da traže sutra? Pri tome je od presudnog značaja posedovanje jasnog osećaja o budućnosti organizacije. Pitanje *“Zašto su neki ljudi bolje vođe od drugih?”*, veoma dugo muči ljudsku vrstu. Biblijski zapisi i osnovni zapisi drugih religija često se spominju kao referentni rani udžbenici za vođenje i vođstvo. Savremena saznanja o vođstvu i vođama moguće je grupisati u tri pravca razmišljanja: **[1.]** Koje veštine i lične karakteristike imaju vođe? **[2.]** Kako se vođe ponašaju, koje stilove vođenja koriste? **[3.]** Koji oblik vođstva je potrebno da se koristi u pojedinim situacijama?

46. VOĐSTVO

Vođstvo se realizuje sposobnošću uticaja na druge u obliku različitih moći. Ako ste ikada u životu imali obvezu da nešto vodite tada ste možda i iskusili situacije u kojima ste se zbog ignorisanja onih koje treba da vodite osetili nemoćno. Vođenje je nemoguće odvojiti od identifikovanja i izgradnje izvora moći. Lider bez baze moći ne utiče ni na koga i ne postiže ništa. Izvor moći moguće je izgraditi na različite načine: moć može da proizilazi iz pozicije, položaja koje pojedinac ima u hijerarhiji preduzeća i lancu odgovornosti. Ovakav oblik moći je najčešći i naziva se **legitimnom ili pozicionom moći**. Često je poziciona moć povezana sa mogućnostima kažnjavanja nepoželjnog ili nagrađivanja poželjnog ponašanja. Moć može da proizlazi i iz kontrole nad

informacijama ili znanja i ugleda koje ima pojedinac. Izvor moći može biti i lični magnetizam koji motiviše ljude da prate ili “kopiraju” vođe (popularne medijske ličnosti često oblikuju modne trendove i trendove ponašanja pa se smatra da imaju visoku referentnu moć). **Vođa** je osoba koja utiče na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće stvari u socijalnim situacijama, planira i organizuje akciju i postupajući na taj način, izaziva saradnju ostalih. Inspirirajući je član grupe i usmeren je prema budućnosti. Rani modeli vođstva su fokusirani na osobine ličnosti vođe: njegov karakter, temperament, sklonosti, interese i očekivanja. Ali, godine testiranja ličnih karakteristika vođa, nisu rezultirale konsenzusom po pitanju ličnosti. Tek 1980 godine je formirana i naučno odbranjena hipoteza da efektivne vođe (vođe koje postavljaju i ostvaruju prave ciljeve) imaju najmanje 5 ličnih karakteristika, a to je dalo naučni kredibilitet tzv. *modelima osobina*. Ti modeli su: **1. Modeli karakternih osobina ličnosti** - u ranijim verzijama ove teorije smatralo se da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Koncentrisane su na fizičke i lične karakteristike vođe; **2. Bihevioristički modeli** orijentisani su na istraživanje različitih stilova vođstva; **3. Situacioni modeli** orijentisani su na istraživanje faktora šire radne sredine; **4. Savremeni modeli vođstva** su zasnovani na stavu da je liderstvo “dvosmerna ulica” - kompleksan, uzajaman odnos između lidera i sledbenika koje inspiriše i motiviše da rade preko normalnog nivoa njihovih mogućnosti.

47. MOTIVISANJE

Pojam motivacija vodi poreklo od latinske reči “*movere*” što znači pomeranje. **Na nivou pojedinca** pod motivacijom se podrazumeva volja pojedinca da uloži napor u aktivnosti kojima ispunjava potrebe koje nisu zadovoljene. **U poslovnom smislu** pod motivacijom se podrazumeva sposobnost povećanja volje radnika da odgovorno i angažovano doprinesu ciljevima organizacije. U najširem **menadžerskom smislu** motivacija je sposobnost preduzimanja akcija kojima se ispunjavaju potrebe koje nisu zadovoljene. Radnici koji su motivisani za posao su najčešće energični, uzbuđeni i otvoreni prema mogućnosti obavljanja posla i iznad očekivanog nivoa. San je svakog menadžera ili preduzetnika da ima radnike koji su puni energije, pozitivnih stavova prema poslu, predani, skloni radu i prekovremeno ako to posao od njih zahteva. Postavlja se pitanje kako doći do takvih radnika? Da li mogu da se izaberu ili se

stvaraju unutar preduzeća? Na koji način ih zadržati? Kako održati isti nivo njihove predanosti, napora, angažovanosti na poslu? Upravo zbog ovakvih pitanja važno je znati šta je i zašto je važno da se menadžeri bave motivacijom i motivacionim teorijama. **Motivacija** obuhvata niz snaga koje se usmeravaju i određuju ponašanje čoveka. Ove snage su pod uticajem mnogobrojnih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, odražavaju sadržaj, smer, intenzitet i vreme trajanja određenog obrasca ponašanja. Motivisanje kao menadžerska funkcija podrazumeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmeri, pojačava i održava visok nivo entuzijazma za organizacione poslove i ciljeve, među zaposlenima u preduzeću. Pravilnim motivisanjem moguće je unaprediti performanse i kvalitet rada. **Motivacija je proces** koji je podstaknut uočavanjem potreba. Nakon identifikovanja želje, ljudi traže alternative radi zadovoljenja potreba i pokušavaju da preduzmu akcije koje će rezultirati zadovoljenjem potreba. Ako su te akcije uspešne potreba će da bude manje izražena; manja će da bude i pokretačka snaga ponašanja čoveka. Ako su akcije neuspešne potreba će biti sve više izražena i praviće sve veći pritisak na obrasce ponašanja, zauzimaće sve više pažnje u svesti čoveka, prisiljavajući ga da nešto preduzme u vezi sa tom potrebom. Motivacija je najdetaljnije istraživana tema menadžmenta, pa tako postoje mnogobrojne teorije vezane uz motivaciju. Ljudsko ponašanje je veoma složeno. Ali ipak menadžeri i preduzetnici poznavajući složenost odnosa snaga koje oblikuju ljudsko ponašanje mogu da izvuku određene pouke i da primene tako stečena znanja na efektivnije upravljanje preduzećem. Rezultat dugogodišnjeg istraživanja psihologa, ekonomista, sociologa, antropologa o činiocima koji usmeravaju individualne i grupne performanse su brojne teorije motivacije. Svaka teorija se fokusira na određeni set pitanja koji je važan za poslovne odnose. Rane teorije motivacije bile su fokusirane na opis šta pojedinca pokreće. Kasnije teorije fokusirale su se na proces motivacije, odnosno na razumevanje kako motivacija funkcioniše, i kako se ta saznanja mogu najbolje iskoristiti. Postoje tri grupe teorija motivacije: **1. Teorije sadržaja potreba:** orijentisane su na istraživanje potreba koje podstiču ponašanje pojedinaca (*Maslow; McClelland; Herzberg*), **2. Teorije procesa:** orijentisane su na opis procesa koji su podloga određenog načina ponašanja pojedinca (teorija očekivanja, teorija pravednosti), **3. Teorije pojačavanja:** orijentisane su na eksterne faktore koji mogu da pojačavaju određene obrasce ponašanja pojedinaca ili grupa (teorija pozitivnog pojačavanja ili modifikacije ponašanja).

48. UPRAVLJANJE PROMENAMA

Upravljanje promenama je svesno dizajniranje i implementacija inovacija, novih politika, klime, stila ili kulture preduzeća, u cilju sistematskog prilagođavanja preduzeća promenjenim uslovima ili ciljevima poslovanja. Upravljanje ličnom i/ili organizacionom promenom postaje neminovnost, koje niste pošteđeni ni u školskim klupama. Tokom nekoliko prošlih godina, a očekuje se da će se ovaj trend nastaviti u budućnosti, moguće je identifikovati nekoliko važnih eksternih trendova koji će značajno uticati na promene u načinu obrazovanja menadžera. Promene ili pritisci da se izvrše promene u obrazovanju menadžera su: Informatička pismenost; Skraćivanje obrazovnih ciklusa, više nivoa obrazovanja i doživotno učenje; Potražnja za konceptualnim veštinama i kreativnošću; Učenje u sopstvenim uslovima i sopstvenom brzinom – individualizacija obrazovanja; Internacionalizacija menadžera. Iako su ovi trendovi manje-više vidljivi svima koji se profesionalno bave edukacijom menadžera, sistem obrazovanja se menja sporo ili nedovoljno brzo. Zašto? Da li postoji način da se sa tako važnom promenom nosimo brže i bolje? **Ključ upravljanja promenama je poznavanje izvora otpora promenama.** Gore navedena promena je kompleksna, od izuzetnog je značaja i zahteva koordiniranu akciju više pojedinaca ili institucija. Samim tim zahteva i kompleksan pristup i mehanizam upravljanja. Nisu sve promene ovako obimnog karaktera. Zajednički imenilac svih vrsta promena je otpor promenama. Promene ljude odbijaju jer u njima vide poremećaj ravnoteže na koju su navikli i sa kojom znaju da se nose. Iz tog razloga se upravljanje promenama najčešće usko povezuje sa procesom smanjenja ili savladavanja otpora prema promenama. Fascinantno je koliko se ljudi boji promena bez obzira da li je reč o strateškim, strukturnim, tehnološkim, socijalnim, ili personalnim promenama. Zamislite da vam neko na polovini školske godine ponudi novog predavača iz bilo kog predmeta, jer je nastavna grupa prevelika i postojeći predmetni nastavnik ne može da vam pruži punu pažnju, mentorstvo, adekvatan kvalitet studiranja. Iako bi se većina složila sa opravdanošću ovakve promene pitanje je koliko bi se studenata odlučilo da promeni postojeću nastavnu grupu, i pređe kod novog predavača. Uobičajeni strahovi koji su vezani za promenu nastavne grupe su npr: novog profesora i njegove nastavne kriterijume studenti ne poznaju, sa postojećim profesorom izgradili su korektan odnos; hoće li najbolji prijatelji izabrati istu opciju; hoće li promena profesora da znači promenu kriterijuma; vremena

predavanja; mesta predavanja, itd. Otpor promeni je prirodna pojava i jedina stvar na koju, u većini slučajeva, možete da računate.

49. UPRAVLJANJE GRUPAMA

Grupa je osnovni element socijalnog sistema. Sastoji se od dvoje ili više ljudi koji su u interakciji (ponašanje svakog pojedinačnog pripadnika utiče na ponašanje ostalih). Preduzeće može da se interpretira kao zbir grupa povezanih formalnim ili neformalnim vezama. **Timovi** su posebne vrste grupa koje čine grupe (2 ili više) ljudi, u slobodnoj interakciji, koju karakteriše zajednički identitet i ciljevi, odnosno svrha postojanja. Timove karakteriše odgovornost i motivisanost za zajedničke ciljeve i rezultate. Članovi tima smatraju se međusobno zaslužnim i odgovornim za zajednički uspeh. Iako *grupa ne mora da bude isto što i tim, svaki tim je grupa*. Grupe su važne jer sa udruživanjem raste kolektivna snaga individualnih zahteva i akcija. Pojedinačni zahtevi za povećanjem plate nikada nemaju značaj sindikalnog zahteva za povećanjem plata. S druge strane, timovi predstavljaju grupe visoko motivisanih osoba, predanih ostvarenju zajedničkih ciljeva. Upravo takve grupe omogućavaju preduzećima rast i razvoj. Prema **L. Tompsonu** (Making the team: A Guide for Managers, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, pp.11-14) timovi su u američkim preduzećima uvedeni i zaslužni za sledeće: **1.** Poboljšanje kvaliteta proizvoda (69%), **2.** Povećanje produktivnosti (64%), **3.** Podizanje morala (17%) i **4.** Povećanje fleksibilnosti preduzeća prilikom izbora kadrova (13%). Timovi stimulišu veću uključenost i angažovanost zaposlenih i zbog toga je upravljanje timovima nezaobilazan deo obrazovanja menadžera. Vrste grupa: **Formalne grupe** nastaju planirano i rezultat su organizacionih interakcija. Pripadnost grupi zasnovana je na poziciji pojedinca u organizaciji. Uloge i zahtevi za pripadnost su dati eksplicitno i jasno: odeljenja, projektne grupe, komiteti i odbori; stalne (vertikalne) ili povremene (horizontalne): komandne grupe, odbori, komisije, savetodavne grupe; grupe za specijalne namene (sindikalne grupe). **Neformalne grupe** nastaju spontano i neplan-ski, rezultat su personalnih interakcija. Ne moraju da imaju imenovanog vođu, jer zadovoljavaju psihološke ciljeve. Ove grupe mogu biti: **1.** interesne i prijateljske **obzirom na socijalne interakcije**, **2.** primarne, sekundarne **obzirom na aspekt privrženosti članova** i **3.** apatične, nestabilne, strate-gijske, konzervativne **obzirom na aspekt stepena uticaja**. Formalne i nefor-

malne grupe razlikuju se u velikom broju dimenzija kao što su: ciljevi, poreklo, međusobne veze, kontrola. Formalne grupe karakteriše orijentacija prema efikasnosti, propisani kanali komunikacije, imenovani zadaci, formalna kontrola i sl. Neformalne grupe karakterišu psihološki ciljevi, one nastaju spontano, imaju neformalne kanale komunikacije i ne postoji formalna kontrola nad njima. Radnici u preduzeću oblikuju timove na različite načine, i sa različim ciljevima. Jedan od najzanimljivijih oblika timskog rada je rezultat infiltracije japanske menadžerske filozofije na područje upravljanja kvalitetom u zapadnjačku praksu odlučivanja. Preduzeća koriste timski pristup da bi poboljšala proces donošenja odluka vezanih za kontinuirana poboljšanja radnih postupaka. Posao najbolje poznaju radnici koji ga rade, dok poslodavci mnogo toga mogu da postignu aktivnim angažovanjem grupa radnika na analizi i pronalaženju predloga za poboljšanje postojećih procesa i radnih zadataka. Timovi koje formiraju poslodavci da bi poboljšali radne procese a koji su vezani za pojedine zadatke nazivaju se krugovima kvaliteta. **Krugovi kvaliteta** su sastavljeni najčešće od 6-12 posebno obučenih radnika koji se sastaju redovno i kontinuirano (npr. jednom nedeljno tokom cele godine), i tom prilikom diskutuju o problemima koji su vezani za njihovo područje rada i daju moguće predloge za poboljšanja.

50. KONTROLA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Kontrola kao funkcija menadžmenta u organizacijama bazira se na pretpostavkama da uvođenje sistema menadžment kontrole u okviru organizacije i upravljanje poslovnim procesima, kao i upravljanje rizicima doprinose da poslovanje organizacije bude ekonomično, efikasno i efektivno. Uvođenje sistema menadžment kontrole, kao rezultat potrebe, deo je savremenog i specifičnog zahteva pravilnog finansijskog upravljanja i kontrole. **Ključ uspeha i doprinosa menadžment kontrole** je u tome što se fokusira na ključne tačke finansijskih rezultata poslovanja i proveru fundamentalnih aktivnosti preduzeća. Pored toga, pruža saznanje o vrednosti i u isto vreme otkriva slabosti i glavne rizike sa kojima se organizacija suočava. I pored stalnog unapređenja metoda za kontrolu i predviđanje rizika, rizične i nepredvidive situacije se dešavaju. Razvijanje finansijskih tržišta, kao i, uvođenje novih tržišnih instrumenata uvode nove rizike. Menadžment kontrola je od velikog značaja za stalno poboljšanje sposobnosti identifikovanja, merenja, monitoringa i sveukupne kontrole poslovanja.

51. PROCES KONTROLE

Kontrola je proces kojim se utvrđuje na koji način se ispunjavaju ciljevi. Neispunjavanje ciljeva može da bude posledica: **1.** neodgovarajućeg ponašanja zaposlenih ili menadžera (nekompetentnost, rasipnost, zanemarivanje pravila i procedura), **2.** nerealnosti ili neostvarivosti planova. Zbog toga je preduzimanje korektivnih akcija moguće u tri pravca: identifikacije izvora i uklanjanja uzroka odstupanja (bilo u segmentu vođenja, motivisanja ili u segmentu upravljanja resursima) ili korekcije planova, strategija ili postavljenih ciljeva. Elementi procesa kontrole su: **1. postavljanje standarda i metoda za merenje performanse** (ciljevi su kvantitativno i vremenski određeni), **2. merenje performansi:** repetitivan proces kojim se meri stvarno izvršenje planiranih identifikovanih aktivnosti, **3. poređenje performanse i standarda:** upoređivanjem da li su dobijeni ili ostvareni rezultati identični ciljanim tj. prethodno identifikovanim standardima, **4. evaluacija performansi i korekcija:** ukoliko ostvareni rezultati ne zadovoljavaju standarde, preduzimaju se korektivne aktivnosti.

52. VRSTE KONTROLE

Postoji nekoliko osnovnih podela sistema kontrole. Jedan od kriterijuma razlikovanja kontrolnih postupaka je prema usmerenosti ili prema predmetu kontrole. S obzirom na taj kriterijum razlikujemo: prethodnu, tekuću i naknadnu (povratnu) kontrolu. **Prethodna kontrola** je orijentisana na sprečavanje odstupanja u kvalitetu i u količini resursa koje je potrebno upotrebiti u organizacionim aktivnostima. Ljudski resursi moraju da imaju odgovarajuća znanja i veštine, materijali moraju da imaju određeni kvalitet i da budu raspoloživi u pravo vreme na pravim mestima. Funkcionisanje može da se odvija samo ukoliko postoji prostor i odgovarajuća osnovna sredstva.... **Ljudski resursi:** izbor radnika mora da bude takav da se izaberu veštine i individualne karakteristike radnika, a u skladu sa zahtevima posla. Organizacije, takođe, moraju da obrate pažnju na balansiranje između individualnih i organizacionih potreba, veština, sposobnosti i stavova. **Materijali:** statistička analiza kontrole kvaliteta ulaznih materijala i sirovina, kontrola zaliha, kontrola uzoraka gotovih proizvoda. **Osnovna sredstva:** kontrolom mora da se osigura sposobnost zamene istrošenog osnovnog sredstva novim pa se, zbog toga, koriste različiti

ti obračuni amortizacije, a kao kriterijum izbora nove opreme može da posluži i stopa povraćaja na uložena sredstva. **Finansijski resursi:** osnovni oblik osiguranja da će poslovni sistem moći da kupi materijale, opremu i sve što je potrebno za tekuću proizvodnju je sastavljanje investicionog proračuna. Proračunom se preliminarno određuje sve što je potrebno za određeni obim poslovne aktivnosti i anticipira se tok poslovanja nakon što se kupe materijali, proizvede, proda, i naplati roba. **Tekuća kontrola** prati tok operacija i obuhvata usmeravanje procesa rada uputstvima, instrukcijama, i sl. Aktivnosti koje obuhvata variraju u zavisnosti od tipa posla koji se nadzire. Usmeravanje je, ipak, najviše zastupljeno na nivou operativnog menadžmenta, kao instruktaza i nadzor nad podređenim operativnim radnicima. Sa povećanjem odgovornosti menadžera važnost ove funkcije opada, a neke druge dobijaju na značenju. **Naknadna kontrola - Feedback kontrola** je veoma važan oblik kontrole rezultata poslovanja. Sistemi kontrole su: **1. Kontrola okruženja:** tržišna cena akcija, stopa povraćaja kapitala, transakcione cene; **2. Organizaciona kontrola:** pravila i procedure; budžeti; standardi; interni sistem organizacionih normi i vrednosti ponašanja grupa. Kontrola rezultata može da se izvodi na *individualnom, funkcionalnom, divizionom i korporativnom nivou*. Najuspešnija preduzeća svoje kontrolne sisteme vezuju za specifične indikatore kojima mere i standardizuju svoje poslovanje. To, najčešće, podrazumeva identifikovanje 15 - 20 kriterijuma koji se nadziru i prate, a ti kriterijumi su usko vezani za ciljeve i podržavaju njihovo ostvarivanje.

53. MENADŽMENT KONTROLA I PLANIRANJE

Podsetićemo se, ukratko, šta podrazumeva proces planiranja kao menadžment funkcija. **Piter Draker** definisao je planiranje kao menadžersku funkciju koja uključuje odluke i akcije za osiguranje budućih rezultata. Planiranje se prema **Akofu** može posmatrati i kao reaktivno, proaktivno i interaktivno. **Povezanost planiranja i menadžment kontrole ogleda se, dakle, u aktivnostima ili procesima planiranja i menadžment kontrole i kvantifikovanju tih aktivnosti.** Na primer, **zadaci planiranja** koji se sublimiraju u poslovnom planu su: **1.** određivanje ciljeva poslovnog subjekta i njegovih centara odgovornosti, **2.** istraživanje alternativnih metoda i postupaka u svrhu ispunjavanja postavljenih ciljeva, **3.** prikupljanje informacija o alternativama, **4.** selektovanje alternativnih metoda i postupaka u svrhu ispunjavanja postavljenih

ciljeva, [5.] donošenje odluka o izboru najpovoljnijih metoda i postupaka za ispunjavanje postavljenih ciljeva. **Menadžment kontrole**, sa svoje strane, ima zadatke koje prikazuje u izveštaju o planu: [1.] upoređivanje planiranih i ostvarenih rezultata, [2.] prikupljanje informacija o ostvarenim rezultatima, [3.] analiza i ocena ostvarenih rezultata i utvrđivanje odgovornosti za odstupanja, [4.] preduzimanje korektivnih aktivnosti. Zadatke menadžment kontrole kod planiranja poslovanja možemo podeliti na: [1.] **sadržajne (šta kontrolor radi)** - obuhvata analiziranje, informisanje i izradu završnog planskog dokumenta koji sadrži definisane i konzistentne ciljeve. Kontrolor je zadužen za izradu plana, u celosti, koji sadrži podplanove pripremljene po oblastima i poslovnim područjima, [2.] **metodološke (kako kontrolor radi)** - odnosi se na oblikovanje planske metodologije. Kontrolor svim jedinicama daje smernice, pretpostavke i alat u obliku željenih tabela i postupaka za njihovo planiranje, što obezbeđuje jednakost prilikom pripremanja planova u društvu, [3.] **organizacione (ko i kada mora šta da uradi)** - podrazumeva organizovanje procesa planiranja poslovanja i rešavanje konflikata u procesu planiranja. Kontrolor u procesu planiranja u saradnji sa menadžmentom usklađuje interese među pojedinim poslovnim odeljenjima, menadžerima, uočava anomalije i pomaže kod njihovog rešavanja. Tako kontrolor savetodavno učestvuje u rešavanju planskih, poslovnih i organizacionih problema. Finalni plan, u kom je cilj unapred definisan od strane vlasnika, moraju da prihvate svi koji učestvuju u procesu planiranja, jer će jedino ostvarenjem planskih ciljeva da omoguće ostvarenje osnovnog cilja društva. Menadžment kontrola analizira realizaciju plana što je neophodno potrebno kako bi se utvrdila uspešnost ostvarenja planiranog. Međutim, menadžment kontrola može da analizira realizaciju plana i ranije, tokom njegovog ostvarivanja, s ciljem da se na vreme urade potrebne modifikacije usled nastalih neplaniranih odstupanja, promena u poslovanju ili okruženju, ili jednostavno ako plan skrene sa "puta".

54. ULOGA MENADŽMENT KONTROLE KOD STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG PLANIRANJA

Glavna uloga kontrolora koji učestvuje u strategijskom planiranju jeste da osigura da ostvareni rezultati budu u skladu sa planiranim rezultatima zatim prikupljanje informacija iz okruženja i analiza trenutnog poslovanja društva. **Zadaci** menadžmenta kontrole kod **strategijskog planiranja** su *informativni*,

analitički i savetodavni, dok je odlučivanje i dalje na menadžerima i vlasnicima. U zadatke kontrolinga kod strategijskog planiranja spadaju savetovanje, prikupljanje i obrada informacija i podataka, kvantifikovanje planskih ciljeva, predlaganje alternativnih odluka, ocene i prognoze na tržištu, želje i potreba kupaca. Strategijsko planiranje koristi se kao okvir za višegodišnje planiranje. Kontrolor mora, zbog toga, dobro da poznaje sistem, podsisteme, okruženje i ciljeve koje društvo želi da ostvari. **Strateški je plan okvir za operativni ili godišnji plan.** Njegove karakteristike su da je raščlanjen, detaljan, konkretizovan i kvantifikovan brojkama. Većina društava menadžment kontrolu koristi upravo za godišnje planiranje, a strategijsko planiranje uglavnom prepušta vlasniku i upravi. Zadaci kontrolinga kod **operativnog planiranja** poslovanja su savetovanje, participiranje kod definisanja poslovnih ciljeva, uvođenje i sprovođenje sistema planiranja sa definisanim rokovima i odgovornostima i sa sistemom informisanja sa pravovremenim i jezgrovitim informacijama i oblikovanje i kalkulacija poslovnog uspeha kroz troškove i prihode. Svi navedeni zadaci menadžment kontrole su, kao i kod strategijskog planiranja, *informativne i analitičke prirode* i nisu povezani sa odlučivanjem.

55. NOVI PRAVCI PRIMENE MENADŽMENT KONTROLE

Krajnji zaključak mogao bi najbolje da se sažme u rečima *Pitera Drakera*., *Izveštaji daju odgovor samo na postavljeno pitanje. Da bi saznali šta moramo da pitamo, moramo da razgovaramo sa ljudima*“. Dok u tradicionalnom menadžmentu kontrole prevladavaju teorije koje se baziraju na produktivnosti i odlučivanju, sve veću važnost u ekonomskim istraživanjima dobija proučavanje ljudskog ponašanja. Za menadžment kontrolu je logično da se danas bavi teorijom više nego u prošlosti. Teorija je u proteklim godinama dovela do novih saznanja koja su rezultirala novim shvatanjima. Osim prakse nužno je da se kontrolori u svom radu otvore i prema teoriji, i da idu u korak sa naukom. Nauka, svojim novim dostignućima razjašnjava praksu, šta joj nova naučno - teorijska saznanja mogu ponuditi.



**UPUTSTVO ZA TEHNIČKU IZRADU
SEMINARSKOG RADA**

NAZIV VISOKOŠKOLSKE USTANOVE

(VELIČINA SLOVA 12 - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

PREDMET

(VELIČINA SLOVA 10 - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

KOMUNIKACIJA I MENADŽMENT

(VELIČINA SLOVA 14 - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

S E M I N A R S K I R A D

(VELIČINA SLOVA 24 - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

Novembar 2008.

10 / III **Snežana Božinović**

(VELIČINA SLOVA 12, IME I PREZIME - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U MENADŽMENTU

(NASLOV SEMINARA - VELIČINA SLOVA 16 - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

Apstrakt: Razmatranje pojma komunikacije u menadžmentu pripada široj psihološko marketiškoj problematici efikasnosti poslovanja. Predmet naše analize na jednoj strani je komunikacija, tj. oblici i načini njenje artikulacije a na drugoj sve one funkcije menadžmenta koje se oslanjaju na proces komunikacije, pri čemu je komunikacija centralni aspekt naše analize. Teorijska analiza u ovom radu pokazuje kauzalnost i poslovnu korelativnost pojmova komunikacije i menadžmenta, primarno usmerenih ka racionalizaciji i produktivnosti plasmana.

Ključne reči: komunikacija, menadžment, plasman, efikasnost poslovanja

(APSTRAKT - SKRAĆENI PRIKAZ RADA DO 300 REČI, KLJUČNE REČI – KLJUČNI POJMOVI KOJI SE U RADU ANALIZIRAJU - VELIČINA SLOVA 12, FONT: TIMES NEW ROMAN)

1. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

(NASLOV OBLASTI KOJU ANALIZIRAMO - VELIČINA SLOVA 12 - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

Ljudi različitih kulturnih nasleđa misle na različite načine. Izražavanje tog mišljenja ne artikuliraju samo jezikom već brojnim neverbalnim načinima; gestikulacijama, izrazima lica, gestovima, poimanjem prostora i vremena itd. Neverbalna komunikacija često može zameniti verbalnu (klimanje glave umesto reči „da“), zatim može pojačati utisak verbalne poruke (osmeh pri izražavanju veselja) itd. Međutim, neverbalna komunikacija može biti i ometajući faktor pri verbalnoj komunikaciji (tikovi, preterano gestikuliranje, pomeranje u prostoru za vreme izlaganja). Istraživanja su pokazala da ljudi imaju više poverenja u akcije nego u reči (52% utisaka ostavlja izraz lica, 43% neverbalni aspekti govora i svega 5% sam govor). Budući da se velikim delom nalazi u sferi nesvesnog ljudskog ponašanja i da to obuhvata.....

(TEKSTUALNI DEO RADA SE PIŠE NA 4 - 6 STRANA - VELIČINA SLOVA 12, FONT: TIMES NEW ROMAN)

LITERATURA

(VELIČINA SLOVA 14 - **BOLD**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

1. Buchsbaum R., *Personal communication*. Massachusetts Audubon Society, 1999.
2. Carlisle B., *Personal communication*, Massachusetts Coastal Zone Management, 2000.
3. Duncan T., Moriarty S. E., *A communication-based marketing model for managing relationships*, Journal of Marketing, 1998, Vol. 56 No. 2, 1 - 13.
4. Ekansson H., Johanson J., Wootz B., , *Influence tactics in buyer - seller processe*’, Industrial Marketing Management, 1976, Vol. 5, 319 - 32.
5. Gummesson E., *Making relationship marketing operational*, International Journal of Service Industry Management, 1994, Vol. 5 No. 5, 5 - 20.
6. HalleÂn, L., SandstroÈm, M., *Relationship atmosphere in international business*, in Paliwoda (Ed.), New Perspectives on International Marketing, Routledge, London, 1991.
7. Kuka M., Jovanović K., *Komunikacija & mensdžment*, Autorskoizdanje, Beograd 2012

(POPIS LITERATURE VELIČINA SLOVA 12, NAZIV KNJIGE ILI PUBLIKOVANOG RADA – **BOLD ITALIK**, FONT: TIMES NEW ROMAN)

LITERATURA

1. Adams T., Clark N., *The Internet: Effective online communication*, Harcourt, Fort Worth, 2001.
2. Andersen P. H., Sørensen H. B., *Reputational information and interorganizational collaboration*”, Corporate Reputation Review, 1999, Vol. 2 No. 3, 215 - 231.
3. Baker J., *Personal Communication*, Massachusetts Coastal Zone Management. Ipswich and Parker River Watershed Informational Meeting, 2000.
4. Buchsbaum R., *Personal communication*. Massachusetts Audubon Society, 1999.
5. Carlisle B., *Personal communication*, Massachusetts Coastal Zone Management, 2000.
6. Duncan T., Moriarty S. E., *A communication-based marketing model for managing relationships*, Journal of Marketing, 1998, Vol. 56 No. 2, 1 - 13.
7. Ekansson H., Johanson J., Wootz B., , *Influence tactics in buyer - seller processe*’, Industrial Marketing Management, 1976, Vol. 5, 319 - 32.
8. Gummesson E., *Making relationship marketing operational*, International Journal of Service Industry Management, 1994, Vol. 5 No. 5, 5 - 20.
9. HalleÂn, L., Sandström, M., *Relationship atmosphere in international business*, in Paliwoda (Ed.), New Perspectives on International Marketing, Routledge, London, 1991.
10. Heide J., *Interorganizational governance in marketing channels*, Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, 71 - 85.
11. Mountain D., *Personal communication*, Parker River Clean Water Association, 2000.
12. Anderson D., Sweeney D., Williams T., *An Introduction to Management Science, Quantitative Approaches to Decision Making*, West Publishing Company, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco, 1988.

13. Anthony R., Govindarajan V., *Management Control Systems*, McGraw-Hill, 2000.
14. Certo C.S., *Modem Management*, Prentice Hill, New Jersey, 2000.
15. Charles M., Thomas R., *Managerial Economics*, McGraw-Hill, New York, 2002.
16. Drucker P., *Management*, Harper and Row, New York, 1974.
17. Küpper H.U., *Controlling*, 4. Auflage, Stuttgart, 2005.

