



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА



ЗБОРНИК РАДОВА ФАКУЛТЕТА ТЕХНИЧКИХ НАУКА

Едиција: Техничке науке - зборници

Година: XXVIII

Број: 13/2013

Нови Сад

Едиција: „Техничке науке – Зборници“
Година: XXVIII Свеска: 13

Издавач: Факултет техничких наука Нови Сад
Главни и одговорни уредник: проф. др Раде Дорословачки, декан Факултета
техничких Наука у Новом Саду

Уређивачки одбор:

Проф. др Раде Дорословачки
Проф. др Владимира Катић
Проф. др Драгиша Вилотић
Проф. др Филип Кулић
Проф. др Срђан Колаковић
Проф. др Владимир Црнојевић
Проф. др Дарко Реба
Проф. др Драган Јовановић
Проф. др Мила Стојаковић

Проф. др Драган Спасић
Проф. др Драголјуб Новаковић
Проф. др Миодраг Хаџистевић
Проф. др Растиљав Шостаков
Проф. др Војин Грковић
Проф. др Стеван Станковски
Проф. др Иван Луковић
Проф. др Ђорђе Лажиновић
Доц. др Милан Мартинов

Редакција:

Проф. др Владимир Катић, уредник
Проф. др Жељен Трповски, технички
уредник
Проф. др Зора Коњовић

Проф. др Драголјуб Новаковић
Мр Мирољуб Зарић
Бисерка Милетић

Штампа: ФТН – Графички центар ГРИД, Трг Доситеја Обрадовића 6

Техничка обрада: Графички центар ГРИД

Штампање одобрио: Савет за издавачко-уређивачку делатност ФТН у Н. Саду

Председник Савета: проф. др Радош Радивојевић

СИР-Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

378.9(497.113)(082)
62

ЗБОРНИК радова Факултета техничких наука / главни и одговорни уредник
Раде Дорословачки. – Год. 7, бр. 9 (1974)-1990/1991, бр.21/22 ; Год. 23, бр 1 (2008)-. – Нови
Сад : Факултет техничких наука, 1974-1991; 2008-. – илустр. ; 30 цм. – (Едиција: Техничке
науке – зборници)

Двомесечно

ISSN 0350-428X

COBISS.SR-ID 58627591

ПРЕДГОВОР

Поштовани читаоци,

Пред вами је тринадесета овогодишња свеска часописа „Зборник радова Факултета техничких наука“.

Часопис је покренут давне 1960. године, одмах по оснивању Машинског факултета у Новом Саду, као „Зборник радова Машинског факултета“, а први број је одштампан 1965. године. Након осам публикованих бројева у шест година, пратећи прерастање Машинског факултета у Факултет техничких наука, часопис мења назив у „Зборник радова Факултета техничких наука“ и 1974. године излази као број 9 (VII година). У том периоду у часопису се објављују научни и стручни радови, резултати истраживања професора, сарадника и студената ФТН-а, али и аутора ван ФТН-а, тако да часопис постаје значајно место презентације најновијих научних резултата и достигнућа. Од броја 17 (1986. год.), часопис почиње да излази искључиво на енглеском језику и добија поднаслов «Publications of the School of Engineering». Једна од последица нарастања материјалних проблема и несрећних догађаја на нашим просторима јесте и привремени прекид континуитета објављивања часописа двобројем/двогодишњаком 21/22, 1990/1991. год.

Друштво у коме живимо базирано је на знању. Оно претпоставља реорганизацију наставног процеса и увођење читавог низа нових струка, као и квалитетну организацију научног рада. Значајне промене у структури високог образовања, везане за имплементацију Болоњске декларације, усвајање нове и активне улоге студената у процесу образовања и њихово све шире укључивање у стручне и истраживачке пројекте, као и покретање нових дипломских-мастер докторских студија, доносе потребу да ови, веома значајни и вредни резултати, постану доступни академској и широј јавности. Оживљавање „Зборника радова Факултета техничких наука“, као јединственог форума за презентацију научних и стручних достигнућа, пре свега студената, обезбеђује услове за доступност ових резултата.

Због тога је Наставно-научно веће ФТН-а одлучило да, од новембра 2008. год. у облику пилот пројекта, а од фебруара 2009. год. као сталну активност, уведе презентацију најважнијих резултата свих дипломских-мастер радова студената ФТН-а у облику кратког рада у „Зборнику радова Факултета техничких наука“. Поред студената дипломских-мастер студија, часопис је отворен и за студенте докторских студија, као и за прилоге аутора са ФТН или ван ФТН-а.

Зборник излази у два облика – електронском на веб сајту ФТН-а (www.ftn.uns.ac.rs) и штампаном, који је пред вами. Обе верзије публикују се више пута годишње у оквиру промоције дипломираних инжењера-мастера.

У овом броју штампани су радови студената мастер студија, сада већ мастера, који су радове бранили у периоду од 01.09.2013. до 30.09.2013. год., а који се промовишу 12.10.2013. год. То су оригинални прилози студената са главним резултатима њихових мастер радова. Део радова већ раније је објављен на некој од домаћих научних конференција или у неком од часописа.

У Зборнику су ови радови дати као репринт уз мање визуелне корекције.

Велик број дипломираних инжењера—мастера у овом периоду био је разлог што су радови поводом ове промоције подељени у три свеске.

У овој свесци, са редним бројем 13., објављени су радови из области:

- инжењерског менаџмента,
- мехатронике и
- геодезије и геоматике.

У свесци са редним бројем 11. објављени су радови из области:

- машинства,
- електротехнике и рачунарства и
- грађевинарства.

У свесци са редним бројем 12. објављени су радови из области:

- саобраћаја,
- графичког инжењерства и дизајна,
- архитектуре и
- инжењерства заштите животне средине.

Уредништво се нада да ће и професори и сарадници ФТН-а и других институција наћи интерес да публикују своје резултате истраживања у облику регуларних радова у овом часопису. Ти радови ће бити објављивани на енглеском језику због пуне међународне видљивости и проходности презентованих резултата.

У плану је да часопис, својим редовним изласком и високим квалитетом, привуче пажњу и постане доволно препознатљив и цитиран да може да стане раме-уз-раме са водећим часописима и заслужи своје место на СЦИ листи, чиме ће значајно допринети да се оствари мото Факултета техничких наука:

„Високо место у друштву најбољих“

Уредништво

SADRŽAJ

	Strana
Radovi iz oblasti: Industrijsko inženjerstvo i menadžment	
1.	Борис Локас, Богдан Кузмановић, ПРЕВЕНТИВНЕ МЕРЕ У ОСИГУРАЊУ БИЉНЕ ПРОИЗВОДЊЕ – РИЗИК ГРАДА 2319
2.	Слађана Пецић, Branislav Marić, UPRAVLJANJE INVESTICIONIM PROJEKTIMA 2323
3.	Босилјка Тодоровић, ULOГА ДОКУМЕНТАРНОГ АКРЕДИТИВА У УПРАВЛЈАЊУ РИЗИЦИМА У ОСИГУРАЊУ СПОЛНОТРГОВИНСКИХ ПОСЛОВА 2327
4.	Јелена Балаћ, ОСИГУРАЊЕ БИЉНЕ ПРОИЗВОДЊЕ У СРБИЈИ 2331
5.	Андреа Родић, ANALIZA PRIHVATANJA PROMENA I INOVACIJA U USLUŽNOM PREDUZEĆU 2334
6.	Марина Звичер, POVEZANOST UPRAVLJANJA I STRESA U ORGANIZACIJI 2338
7.	Бранка Патић-Макан, STUDIJA SLUČAJA – PANSPORT D.O.O. 2342
8.	Немања Лошић, Ивана Катић, ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI STRESA I SINDROMA SAGOREVANJA KOD ZAPOSLENIH U TURIZMU 2346
9.	Тијана Аćимовић, UNAPREĐENJE СИСТЕМА УПРАВЛЈАЊА БЕЗБЕДНОШЋУ ВОДЕ У ПРЕДУЗЕЋУ JKP „VODOVOD I KANALIZACIJA“ NOVI САД 2350
10.	Јован Мандић, Слободан Мораћа, POVEĆANJE RAZVOJNOG ПОТЕНЦИЈАЛА ЛОКАЛНЕ SAMOUPRAVE KROZ USPOSTAVLJANJE КANCELARIJE ZA ЛОКАЛНИ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ 2354
11.	Мјаја Прљевић, Лепосава Грубић-Нешић, UTICAJ ОRGANIZACIONE KOMUNIKACIJE NA POSVEĆENOST ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI 2358
12.	Ивана Козомора, ISTRAŽIVANJE ПРОCESA UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI 2362
13.	Мидраг Ђурковић, IMPLEMENTACIJA СИСТЕМА MENADŽMENTA KVALITETOM SA ZAHTEVIMA STANDARDA KVALITETOM ISO 9001:2008 U GAZDINSTVU „MARKOVIĆ“ 2366
14.	Марија Соршак, KOMPARATIVNA ANALIZA KOMPANIJA FIJAT I FOLKSVAGEN 2370

15.	Marko Torović, KARAKTERISTIKE AUTSORSINGA I NJEGOVA PRIMENA U SVETU I U SRBIJI	2374
16.	Nevena Radović, ANALIZA POSLOVANJA MULTINACIONALNE KORPORACIJE U VEĆINSKOM DRŽAVNOM VLASNIŠTVU: PRIMER KORPORACIJE TELENOV GROUP	2378
17.	Dragana Krajnik, ISTRAŽIVANJE KONFLIKATA U ORGANIZACIJI	2382
18.	Aleksandar Vekić, Branislav Nerandžić, ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA U ŠIRENJU I RAZVOJU POSLOVANJA	2386
19.	Ženja Žakić, UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM ZAPOSLENIH	2390
20.	Bojana Vujasinović, Danijela Lalić, FENOMEN BLOGA I NJEGOVA POSLOVNA PRIMENA	2394
21.	Milorad Banović, FUNKCIONALNOST UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI	2398
22.	Dean Grgić, POVEZANOST STILA UPRAVLJANJA I STRESA KOD ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI	2402
23.	Robert Đalai, UNAPREĐENJE SKLADIŠNOG POSLOVANJA U ORGANIZACIJI PANONIJAŠPED DOO, PETROVARADIN	2406
24.	Jovana Savić, KORPORATIVNA ODGOVORNOST ORGANIZACIJE KAO PODRŠKA LIČNOM RAZVOJU ZAPOSLENIH	2410
25.	Ivana Jovanović, Ljubica Duđak, MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU NA PRIMERU HOTELA „IZVOR“ ARANĐELOVAC	2414
26.	Nebojša Ristivojević, Ljubica Duđak, PLANIRANJE I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJAMA JAVNOG SEKTORA	2418
27.	Dragana Košutić, INVESTICIONI FONDOVI U REPUBLICI SRBIJI	2422
28.	Slobodan Stanišić, Veselin Perović, SPOLJNA TRGOVINA – ULOGA I ZNAČAJ U SAVREMENOM POSLOVANJU	2426
29.	Мара Миљковић, Веселин Перовић, УТИЦАЈ СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА НА ЛОКАЛНУ СРЕДИНУ	2430
30.	Sanja Pribić, Veselin Perović, ANALIZA IZVOZNIH AKTIVNOSTI NA TERITORIJI AP VOJVODINE	2434
31.	Dragana Ivanković, Branislav Nerandžić, OCENA BONITETA PREDUZEĆA U FUNKCIJI EFEKTIVNOG MENADŽMENTA	2438
32.	Aleksandar Mićunović, Veselin Perović, ULOGA I ZNAČAJ ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U FUNKCIJI SAGLEDAVANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA	2441
33.	Danijela Zeljković, TROŠKOVI ŽIVOTNOG CIKLUSA KAO OSNOVA ZA DONOŠENJE ODLUKE O NABAVCI KAPITALNE OPREME	2445
34.	Miloš Bačvanin, IMPLEMENTACIJA INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA U PICERIJI „TERRA“	2449
35.	Marijana Šrbac, Slobodan Morača, USPOSTAVLJANJE SISTEMA RECIKLAŽE PET OTPADA NA NIVOU NOVOG SADA	2452
36.	Sofija Lukić, Ljubica Duđak, UNAPREĐENJE ORGANIZACIONE KLIME U CILJU RAZVOJA ZAPOSLENIH	2456
37.	Nemanja Milenković, NACIONALNO BRENDIRANJE KROZ KREATIVNE INDUSTRIJE	2460

Radovi iz oblasti: Mehatronika

1. Radovan Lazić,
[UPRAVLJANJE RADOM RIFLOU PEĆNICE ZA LEMLJENJE SMD KOMPONENTI UPOTREBOM FAZI LOGIKE](#) 2464
2. Daniel Stanković,
[RAZVOJ ANDROID APLIKACIJE ZA MERENJE BRZINE OČITAVANJA BAR KODA](#) 2468
3. Оливер Паштровић,,
[ПРИМЕНА IO – Link ПРОТОКОЛА](#) 2472

Radovi iz oblasti: Geodezija i geomatika

1. Dražen Višnjić,
[EKSPROPRIJACIJA ZA POTREBE IZGRADNJE OBILAZNICE OKO BIJELJINE](#) 2476
2. Nemanja Radojičić,
[IZRADA BAZE DIGITALNOG KATASTARSKOG PLANA U BOSNI I HERCEGOVINI – REALISTIČAN PRISTUP](#) 2480



ПРЕВЕНТИВНЕ МЕРЕ У ОСИГУРАЊУ БИЉНЕ ПРОИЗВОДЊЕ – РИЗИК ГРАДА PREVENTIVE MEASURES IN PLANT PRODUCTION INSURANCE – HAIL RISK

Борис Локас, Богдан Кузмановић, Факултет Техничких Наука, Нови Сад

Област: ИНДУСТРИЈСКО ИНЖЕЊЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај - Рад проучава утицај климатских фактора на штете на пољопривредним културама у опшите а посебно у Војводини. Циљ рада је да се покаже улога превентивних мера у осигурању биљне производње, а полазимо од претпоставки да, превентивни рад је веома важан у смањењу штета у пољопривредној производњи уопште, превентивно деловање осигураника је од великог значаја за резултате биљне производње. У истраживању се полази од поставке да превентива у осигурању у Србији има значајно учешће у сектору осигурања и да ће и у будућности имати раст и поред економске кризе која има негативан утицај на привреду и финансијски систем.

Кључне речи: Осигурање, пољопривреда, повопривредне културе, штета, непогода, превентива.

Abstract - The paper discusses the influence of the climatic changes to the damages induced to the agricultural crops and specifically in the Region of Vojvodina. The aim of this paper is to show the role of preventive measures in the insurance of the agricultural products, and we start from the premises that the preventive work is very important in diminishing the damages in the agricultural production in general, and the preventive actions of the insured subject is of grave importance to the results of the agricultural production. The research starts from the standpoint that the prevention in the insurance in Serbia has a significant share in the insurance sector and it will grow in the future, in spite of the economic crisis that has a negative impact to the economy and the financial system in whole.

Key words: Insurance, agriculture, crops, damage, bad weather, prevention.

1. УВОД

Реч **превентива** долази од латинске речи *praevenire* – раније, претходно, и укључује појмове: предупредити, спречити, предухитити. Данас под појмом превентива подразумевамо скуп активности усмерених на спречавање или смањење могућности настанка штетног догађаја као и активности на умањењу или ублажавању последица штетних догађаја када они већ настану.

НАПОМЕНА:

Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је проф. др Богдан Кузмановић.

Да би се остварили наведени циљеви превентиве неопходно је стално истраживање узрока који могу изазвати штетни догађај и угрозити имовину и људе. Неопходно је стално изналажење таквих акција и мера које ће предупредити њихово настајање. Основни предуслов је наравно, овладавање ризиком тако да се на њега може утицати и њиме управљати.

Сваки догађај који се дешава настаје због неког узрока и има након своје манифестације неке последице. Редослед догађања од узрока према последицама, међусобно је повезан и чини један каузални ланац.

2. ПОЈАМ, ЗНАЧАЈ И МЕСТО ПРЕВЕНТИВЕ У ОСИГУРАЊУ

2.1. Појам превентиве у осигурању

Један од најзначајнијих начина управљања ризиком је превентива. Превентива је деловање на потенцијални извор опасности техничким средствима и помагалима. Превентивним деловањем можемо да спречимо и настанак ризика као и његов развој. У комбинацији са другим мерама, осигурање нуди једноставну и јефтину могућност покривања заосталог ризика који је увек присутан. Ова могућност за минимизирање ризика од поплава има своја ограничења, предности и мање. Оне су све усмерене на умањење ризика на један прихватљив ниво кроз оптималну комбинацију наведених мера. То се може урадити само ако држава, осигурање и власници својине поделе задатак међу собом.

2.2. Значај превентиве у осигурању

У највећем броју држава у свету преовладава мишљење да превентива има значајну улогу у осигурању. Према већинском опредељењу, суштина осигурања је у осигуравајућој заштити ризика и економској надокнади штета по настанку штетног догађаја, па је услед тога обавеза и интерес осигуравача да предузме широк спектар превентивних мера заштите. Све већи значај превентиве огледа се кроз чињеницу да у свим делатностима постоје могућности настанка штета са мањим или већим, а често и катастрофалним последицама, што уједно утиче и на детерминисање њених задатака и циљева. Упркос чињеници да постоје извесна размимоилажења код аутора који се баве овом проблематиком, може се рећи да се углавном сви слажу да су фундаментални циљеви превентиве следећи:

- 1) предупређење штетног догађаја, односно онемогућавање његовог остварења;
- 2) смањење последица штетног догађаја, односно минимизација економских последица

2.3. Заинтересовани субјекти за превентивну

У зависности од врсте предмета осигурања и опасности које могу проузроковати штету могу се предузимати различите врсте превентивних мера, на различитим нивоима: на нивоу осигураника, на нивоу осигуравача и на нивоу државе, односно њених тела.

2.4. Превентивно инжењерство и осигурање

Посебан значај за савремену превентиву има превентивно инжењерство, које интегрише научна и истраживачка достигнућа и стручна сазнања из различитих области, а првенствено области техничких, организационих, информационих, економских и правних наука.

Његова базична знања потичу из научно – истраживачких достигнућа фундаменталних наука, а превсвега физике, хемије, математике и термодинамике. Функционално обједињавање научно – истраживачких резултата наведених наука чини полазиште научне целине, чији други део представљају резултати научно – истраживачког и стручног рада за област заштите људи и материјалних средстава, а који ни у једној другој области нису предмет интересовања.

Имајући у виду комплексну природу појава које се испитују, методе превентивног инжењерства треба да буду засноване на системском прилазу, на поставкама системског инжењерства. Овакав, свеобухватан програм рада превентивног инжењерства остварује се кроз четири оперативна плана и приказан је на Слици 10.

- 1) Изучавањем и оценом ризика
- 2) Смањењем броја и обима штета
- 3) Контролом и управљањем ризиком
- 4) Експертizом и санацијом штета

3. ОСИГУРАЊЕ БИЉНЕ ПРОИЗВОДЊЕ

3.1. Биљна производња

Основно обележје биљне производње је да је средство производње земљиште, да је предмет производње биљка и да су фактори производње човек и природа. Земљиште као средство производње разликује се по врстама и квалитету, па ипак, основна подела у биљној производњи не заснива се на врсти земљишта, него на биљној врсти која се гаји. По том основу биљна производња се дели у четири основне гране:

- ратарство,
- повртарство,
- воћарство и
- виноградарство.



Слика 1. Програм рада превентивног инжињеринга

За разлику од других области привредне делатности, биљна производња се одвија на *отвореном простору*, односно *пољу*. Због тога је она у сталном и непосредном додиру са низом природних сила, чије је понашање тешко или немогуће предвидети, а још је теже контролисати и усмеравати. Утицај природе и природних сила је трајан, али се не испљава увек у истој мери. Ако се испљава прекомерно, онда је то опасност, а последица је штета. Човек настоји да се бори против опасности и да спречи њено настајање, а ако се опасност оствари, да умањи њене штетне последице. Против опасности и њихових последица човек се бори мерама које му даје техника, агротехника или биологија. У случајевима када се ове мере не спроводе, или се не спроводе доволно ефикасно, човек мора да прибегне економској заштити производње. Ова заштита се назива *осигурање*.

3.2. Предмет осигурања код биљне производње

Предмет осигурања у овом случају могу бити све пољопривредне културе без обзира да ли су једногодишње или вишегодишње, без обзира да ли су оне главни усеви, подусеви или пострни усеви. Предмет осигурања могу бити сви ратарски и повртарски усеви, али и вишегодишњи засади, као што су: воћњаци, виногради, хмель, малине или купине, а затим воћни и лозни садни материјал. Такође се могу осигурати и неке биљне врсте из области хортикултуре, као што је: цвеће и украсно шиље, затим неке шумске културе, на пример младе шумске културе до шесте године старости, или топола и врба за плетарство. Осигурати се могу чак и биљне врсте које нису предмет гајња, које расту слободно у природи, али их човек користи, као што је трск

Пољопривредне културе и њихови производи који се могу осигурати:

- код житарица, уљаних биљака и култура остављених за семе само зрно (семе); код житарица се може осигурати и стабљика (слама-кукурузовина), а код сирка метлица, уколико се то посебно уговори;

- код коренастог и кртоластог биља – корен и кртола;
- код повртарског, ароматичног, зачинског, лековитог и украсног биља – према сврси гајења; код паприке и парадајза за семе – семе, а ако се посебно уговори осигурањем се може обухватити и плод (месо);
- код конопље – стабљика, а ако се производи за семе, само семе; код конопље за семе осигурањем се може обухватити и стабљика, уколико се то посебно уговори;
- код лана – стабљика и семе;

3.2.1. Град

Међу штетне и за пољопривреду неповољне временске појаве спада и *град*, или *туча*, како се још назива. Дешава се да снажне ваздушне струје одвуку водене капи из облака у више слојеве где је температура нижа. Капи се тамо заледе и поприме облик лопте, односно претварају се у град. Када узлазна струја која је понела те капи не може више да одржи њихову тежину, ледене кугле падају на земљу.

У нашој земљи пољопривреда трпи огромне штете од града, јер се углавном јавља почев од половине маја па све до краја августа, односно у оном временском периоду када је за пољопривредне културе најштетнији. Наиме, већина култура су готово за све време вегетационог периода изложене граду. Падање града је временски веома кратко, али је доволно свега неколико минута па да буде уништена сва летина пољопривредника

Степен опасности од града, градобитност, исказује се преко већег броја елемената:

- густина зрна по јединици површине,
- величина зрна,
- трајање непогоде,
- учесталост падања, и
- трајање градобитног периода.

Просечан број дана са градом							Просечна дужина градобитног периода
април	май	јун	јули	август	септембар	укупно	
2	10	18	16	11	3	60	150

Ова обавеза се може пренети и у наредну годину, али само изузетно, ако се вегетације поједине културе протеже на две календарске године. Међутим, ни у том случају не може трајати дуже од годину дана. Ако осигурани усеви, односно плодови не буду пожњевени и обрани најкасније у року од 10 дана по завршетку жетве, односно бербе у дотичном месту, обавеза осигуравача престаје по истеку 24-ог часа 10-ог дана.

Осигурање за сваки од ових ризика може се закључити независно, али уз услов да се претходно закључи осигурање од основних ризика. Осигурање од допунских ризика уређено је одговарајућим Посебним условима за сваки допунски ризик.

Усеви и плодови могу се осигурати и од неких других опасности. Најчешће су то групе ризика у разним комбинацијама, или су то већ наведени ризици, али су у питању друге последице, као што је, на пример, губитак квалитета. Ова осигурања називамо допунским осигурањима. Навешћемо појединачна осигурања, са предметима осигурања, осигураним вредностима, условима итд.

4. ПРЕВЕНТИВНЕ МЕРЕ У ОСИГУРАЊУ БИЉНЕ ПРОИЗВОДЊЕ ОД ГРАДА

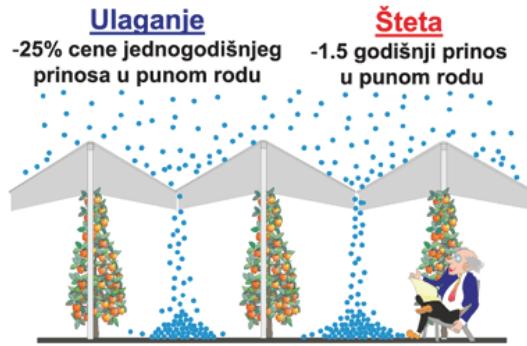
4.1. Противградна ракетна заштита

Циљ противградне ракете јесте да се у градобитан облак унесе довољан број језгара око којих ће се вршити слеђивање капљица којих је такав облак пун, као и да се изврши разарање вртлога у облаку и спречи стварање крупних зрна града. Као кондензациона језгра служи сребројодид. Језгра са слеђеним капљицама воде при свом падању кроз топлији ваздух у близини земљине површине редовно се истопе и на земљу падају као киша. Ракета се пушта у ваздух из нарочитих баџача, који је у ствари обична гвоздена цев побијена у земљу усправно. На висини од 1000 м ракета експлодира уз јаку детонацију. Кристалима сребројодида потребно је око четврт часа после експлозије да стигну до врха градобитног облака и њихово дејство показује се тек после 15 – 20 минута, када обично почиње да пада киша. Величина простора који се брани од града износи обично 10000 – 15000 хектара.

4.2. Противградне мреже

Противградне мреже су најбоља заштита вођњака од леда а улога им је и да при високим температурама смањују заштиту од ожеготина.

Инвестиција није мала (вредност једногодишњег приноса у пуној берби) али треба знати да оштећења од града, поред тога што оштећују биљку, наносе штету на приносу и за наредну годину за око 50%.



Слика 2. Противградна мрежа

Најбоље је мрежу поставити пре садње да би се спречило оштећење младих биљака, али ако инвеститор то није у могућности, а планира да у преспективи постави мрежу, требало би бар у старту поставити одговарајуће стубове који ће да носе шпалир а касније и мрежу.

4.3. Генетски инжењеринг

Генетски или генетички инжењеринг (технологија рекомбиноване ДНК) обухвата методе вештачког образовања нових комбинација наследног материјала. Чињеница да је генетички код универзалан омогућује да се генетички материјал једног организма преноси у други. Тиме се добија организам са другачијом комбинацијом гена, чија се ДНК назива хибридна (рекомбинована) и у природи се нормално никада не налази.

Генетички модификован организам (ГМО) јесте организам, биљни или животињски, на коме су при узгоју методом генетског инжењеринга унети гени неког другог организма. Закон о генетички модификованим организмима Републике Србије ГМО дефинише као: "организам, осим људског, чија је генетичка основа промењена употребом технологије рекомбинантне ДНК". (Сл. гласник РС, бр. 101/2005).

Најчешће ГМО су: кукуруз, соја, уљана репа, кромпир, памук и парадајз. Европско законодавство захтева да организми који су генетички третирани буду посебно означени. Постоје захтеви удружења потрошача да се ова област боље уреди и пропишу строжи услови код коришћења ГМО. Државе код којих је обавезно означавање ГМО: Јапан, Филипини, ЕУ, Швајцарска, Аустралија, Нови Зеланд, итд.

Државе код који није обавезно означавање ГМО: Русија, Канада, Аргентина, итд.

Осим појаве глобалног загревања, 1991. и 1992. је у непосредној близини западних граница Војводине вођен рат, затим је дошао ембарго на нафту и било је много мање загађења 1992-1995. године, да би земља била бомбардована осиромашеним уранијумом и погођене су Рафинерија у Новом Саду и хемијска индустрија у панчеву што је донело велике промене у клими те године чак и широм света.

5. ЗАКЉУЧАК

Главне климатске промене у ближој и даљој будућности треба очекивати у приливу енергије на површину обрадивог земљишта. Промена температуре земљишта проузроковаће велике промене у самом земљишту, као и на гајеним биљкама. Како се веза између земљишта, као станишта за биљке, и саме биљке, одвија преко минералне исхране, у тој сferи треба тражити највеће промене технологије гајења. С друге стране, мобилизација и усвајање хранива је у директној вези са стањем влажности земљишта.

То је разлог зашто ће економисање водом у систему земљиште – биљка бити круцијални циљ технологије гајења, чак иако постоје системи за наводњавање. У том смислу ће балансирана минерална исхрана биљака, оптимализација вегетационог простора (који подразумева и храњиви простор) и избор генотипова имати кључно место у процесу прилагођавања технологије гајења климатским променама. Мере неге усева, укључујући и заштиту од болести штеточина и корова, добијаће на значају. На тај начин ће фармери уз благовремене савете струке омогућавати искоришћавање производног потенцијала локалитета и читавих региона.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. Б. Маровић и В. Авдаловић, *Осигурање и теорија ризика*, Нови Сад.
2. Б.Маровић и Н. Жарковић, *Лексикон осигурања*. Нови сад , 2002.
3. Б.Маровић, *Осигурање*, Нови Сад, 1997.
4. В. Јовановић, *Осигурање у привреди* , Загреб, 1962.
5. Д.Мркшић, *Осигурање у теорији и пракси*“, Нови Сад, 1999.
6. Д.Мркшић, З.Петровић, К.Иванчевић, „*Право осигурања*“, Београд, 2006
7. Banks, E.: *Catastrophic Risk:Analysis and Management*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2005
8. Barlow, L. & G.: *Reinsurance Practice and The Law*, LLP, London, 1999
9. Б. Маровић и В. Авдаловић, *Осигурање и теорија ризика*”, Нови Сад
10. Б. Маровић, *Осигурање*, Нови Сад 1997.
11. Б. Маровић, Б. Кузмановић, В. Његомир : *Основи осигурања и реосигурања*, Нови Сад 2009.
12. В. Јовановић, *Осигурање у привреди*, Загреб, 1962.
13. В. Петрановић: *Осигурање и реосигурање*, Информатор, Загреб, 1984.
14. ДДОР Нови Сад: *Приручник за праксу у осигурању и реосигурању*', Нови Сад 1996.
15. Doherty, N. A.: *Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Reducing Risk*, McGraw-Hill, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2000



UPRAVLJANJE INVESTICIONIM PROJEKTIMA MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS

Sladana Pecić, Branislav Marić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Predmet ovog master rada su investicije koje su objasnijene sa teorijskog i praktičnog aspekta. Izabrano je konkretno preduzeće AD "Gumins" i za njega je urađen biznis plan za kupovinu nove opreme, čime bi se unapredila postojeća proizvodnja proizvoda od gume. U prvom delu biznis plana su prikazani opšti podaci o preduzeću, utvrđeno je postojeće finansijsko stanje preduzeća i definisane strategije razvoja. U drugom delu biznis plana, pažnja se posvećuje konkretnim meraima za sprovođenje investicionog projekta. Nakon izvršene finansijske analize pristupilo se završnoj oceni investicionog projekta iz čega se zaključilo da je investicioni projekat opravdan za realizaciju.*

Abstract – *The subject of this master thesis of the investments that are explained in the theoretical and practical aspects. Chosen by the company specifically for stock company „Gumins“ and it has done a business plan for the purchase of new equipment, in order to improve the current manufacture of rubber products. In the first part of a business plan presents general information about the company, it was the current financial condition of the company and defined development strategy. In the second part of the business plan, attention is given to concrete measures for the implementation of the investment project. After the financial analysis approached the final evaluation of investment projects from which to conclude that there is a reasonable investment projects for the project implementation.*

Ključne reči: *Upravljanje investicijama, Biznis plan, Finansijska analiza, Završna ocena investicionog projekta*

1.UVOD

Osnovni zadatak ovog projekta je prikazati kakav značaj imaju investicije ne samo za pojedince, privredne subjekte, već i za društvo uopšte. Svako preduzeće, pa i ovo koje je predmet ovog master rada suočava se pre ili kasnije sa nekim problemom razvoja uzrokovani internim ili eksternim uticajem okruženja. U ovom radu je praktično prikazano kako uopšte može da se primeni investicija na jedno konkretno preduzeće i da doprinese da ono izade iz teškog finansijskog stanja i postane veoma likvidno i uspešno preduzeće.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Branislav Marić, vanr. prof.

2. TEORIJSKI DEO – INVESTICIJE

2.1. Pojam, karakteristike i značaj investicija

Investicije predstavljaju neophodan uslov za ostvarenje progresa i realizaciju stalnog nastojanja čoveka da ovlada prirodnim silama i iskoristi ih za što efikasnije zadovoljenje svojih potreba. Bez investicije nema tehnološkog progresa, nema napretka u celini [1].

Pojam investicija potiče od latinske reči "investitio" koja označava ulaganje kapitala u neki unosan posao ili preduzeće. Investicije predstavljaju svako ono ulaganje koje će doneti koristi tek u budućnosti, odnosno radi se o žrtvi u obliku proizvodnih resursa koja se podnosi u sadašnjosti da bi se povećale koristi u budućnosti. Investiranje podrazumeva sledeća 4 osnovna elementa: subjekat koji investira (investitor), predmet koji se investira (investicioni projekat), cenu odricanja od potrošnje (kamata) i vrednost jedne nade (diskontna stopa). Svaka investicija ima svoj obim, svoju strukturu (sastav kapitala), svoju dinamiku (vreme u kojem se realizuje) i svoj rezultat.

Sadržaj investicija čini skup međusobno povezanih investicionih elemenata (oprema, materijal, rad i novac) i ciljno orijentisanih zadataka koje treba obaviti u određenom vremenu. U ekonomskoj literaturi se susreću dva pristupa razmatranju investicija. Prvi, sa makro-ekonomskog stanovišta investicije predstavljaju bitan faktor održavanja i razvoja ukupne društvene reprodukcije i privrednih tokova u društvu kao faktora privredne ravnoteže i rasta društvenog bogatstva. Drugi, mikro-ekonomski aspekt posmatra investicije sa stanovišta preduzeća, njegovih razvojnih uslova i interesa. Pažnja se usmerava na investicije kao faktora trajnog stabilnog poslovanja i razvoja preduzeća. Naša statistika i zakonodavstvo pod investicijama podrazumeva ulaganje kapitala u osnovna i trajna obrtna sredstva, dugoročne plasmane, hov i druga trajna kapitalna dobra. Osnovna razlika u investicijama za osnovna sredstva od finansiranja trajnih obrtnih sredstava je u načinu povraćaja ulaganja. Vrednost osnovnih sredstava se vraća postupno u vidu amortizacije kao vrednost otpisivanja njihove vrednosne supstance, koja može biti vremenski približna i upotreboj vrednosti tih sredstava.

Ulaganje u obrtna sredstva se vraća "samo sobom". Sredstva se angažuju u procesu za sirovine i druge poslovne potrebe, a vraćaju se realizacijom predmeta rada naplatom od kupaca. Cilj svakog investiranja je ostvarivanje određenih efekata koji mogu biti različiti zavisno od vrste investicija i ciljeva koji se žele ostvariti. Shodno tome, možemo klasifikovati investicije prema vrsti ekonomskih efekata, predmeta ulaganja i dejstva na kapacitet preduzeća. Za donošenje racionalne investicione odluke veoma je važno precizirati ciljeve konkretnog investiconog ulaganja i utvrditi efekte koji se žele postići

jer oni predstavljaju meru valjanosti određene investicione akcije.

Uporedo sa razvojem proizvodnje društvenih dobara i jačanjem proizvodnih snaga razvijala se potreba za investicije i investiranje. Investicije doprinose kako privrednom, tako i društvenom razvoju. One omogućavaju poboljšavanje uslova života i rada ljudi čime ukazuju na svoj veći značaj u savremenom društvu. Potreba i značaj investicija se može ogledati kroz održavanje proste reprodukcije, ostvarivanje proširene reprodukcije, zapošljavanje, tehnički progres, tržište i strano ulaganje.

Iz svega do sada rečenog možemo zaključiti da se pojam investicija shvata veoma različito. Svako organizovano društvo, ako želi da ostvaruje svoje funkcije i zadovoljava svoje potrebe mora da investira.

2.2. Opšta klasifikacija investicija

Klasifikacija investicija je osnov za formiranje selektivne politike investiranja i na nivou društvene zajednice i na nivou privredne organizacije. Iz tog razloga se javljaju brojne klasifikacije investicija zavisno od stanovišta i kriterijuma od kojih se polazi u njihovoj analizi [2].

Prema kvalitativnim svojstvima (bruto i neto inv.), prema području delatnosti u koje se usmeravaju investicije (privredne i neprivredne), u okviru privrednih investicija (investicije u prostu reprodukciju i investicije u proširenu reprodukciju), prema prirodi objekta investiranja (investicije u osnovna sredstva i investicije u trajna obrtna sredstva), po stepenu gotovosti (aktivirane i neaktivirane inv.), demografske inv., dezinvesticije, portfolije inv. itd.

2.3. Upravljanje investicionim projektima

Najznačajnije metodologije su: Metodologija Svetske banke, UNIDO metodologija i OECD metodologija. UNIDO metodologija realizaciju investicionog projekta tretira kao integralni proces koji se sastoji od nekoliko sukcesivnih faza kao što je priprema projekta, njegovo vrednovanje i implementacija. Prema Zajedničkoj metodologiji postoje 4 osnovne faze u realizaciji investicionog projekta: priprema, ocena, izvođenje i praćenje efekata.

Najznačajnije studije koje predstavljaju podlogu za donošenje odluka u procesu upravljanja investicionim projektima su: predinvesticiona studija, investiciona studija ili investicioni program i studija izvođenja.

3. PRAKTIČNI DEO – BIZNIS PLAN

3.1. O biznis planu

Biznis plan je metodološka obrada poslovne ideje kojom se dokazuje opravdanost njene realizacije, pri čemu pojam „metodološka obrada“ podrazumeva da se proverava ideja vrši prema nekom priznatom uputstvu, tj. metodologiji, koja definiše formu i sadržaj biznis plana [4].

Forma i sadržaj biznis plana nisu definisani zakonima, već internim aktima banaka, fondova, donatora i većih firmi. Biznis plan se uvek radi kada se proverava neka poslovna ideja, čak i kada ona ne zahteva finansijska ulaganja.

Svaki biznis plan mora da sadrži: podatke o investitoru i podatke o biznis planu.

3.2. Biznis plan za kupovinu opreme (Preduzeće AD „Gumins“)

3.2.1. Osnovni podaci o preduzeću

Podaci o investitoru

Gumins je osnovan 01.07.1992. na adresi Put novosadskog partizanskog odreda br. 10, u državi Srbiji, pokrajini Vojvodina, kao privatna svojina u vlasništvu preduzeća Impuls hemija iz Novog Sada, pod registarskim brojem Bd 75217/2005 i matičnim brojem 08198144. Osnovna delatnost preduzeća je proizvodnja proizvoda od gume u različitim oblastima primene. Partneri firme kao kupci i dobavljači su razne domaće i strane firme. Zahvaljujući korektnim odnosima sa kupcima i dobavljačima, Gumins važi za korektnog, pouzdanog i kvalitetnog partnera. (Izvor: www.gumins.rs)

U protekle 4 godine je poslova pozitivno, osim u 2009.-oj gde je ostvaren gubitak. U 2008.-oj godini je ostvaren je promet od 980 000E, u 2009.-oj 410 189E, u 2010.-oj 726 180E, dok je u 2011.-oj ostvareno 1 122 344E. Knjigovodstvena vrednost osnovnih sredstava je 1 147 515E čija je procenjena realna tržišna vrednost 1 575 563 E, osnovna sredstva u pripremi 40 000E, dok je procenjena ukupna realna tržišna vrednost 1 615 563E.

Podaci o biznis planu

U skladu sa dugoročnom strategijom razvoja koja se ogleda na proizvodnju i izvoz, Gumins se odlučuje za unapređenje tehnološke linije rotacione prese (koberc) za proizvodnju gumenih ploča i folija. Lokacija projekta je postojeća adresa preduzeća Gumins.

Cilj investicije je unapređenje proizvodnje, dok je karakter investicije rekonstrukcija. Terminski plan podrazumeva aktiviranje kredita 01.01.2013.-e, nabavka i montaža opreme do 01.02.2013.-e i redovnu proizvodnju od 01.02.2013.-e. Vek projekta je 10 god. Investicioni period 2012. Predračunska vrednost investicije 518 338 E. Izvori sredstava (418 338E investitor i 100 000E kredit). Efekti programa podrazumevaju prosečan godišnji bruto prihod od 250 000E, prosečnu godišnju neto dobit od 120 254E, dinamički parametri ocene $tp = 3,59$, $NSV = 555 815$, odn. $NSV > 0$, $ISR = 26,74\%$ i broj novouposlenih je 4. Osoba za kontakt je direktor Miroslav Živanović, tel.021/443- 309.

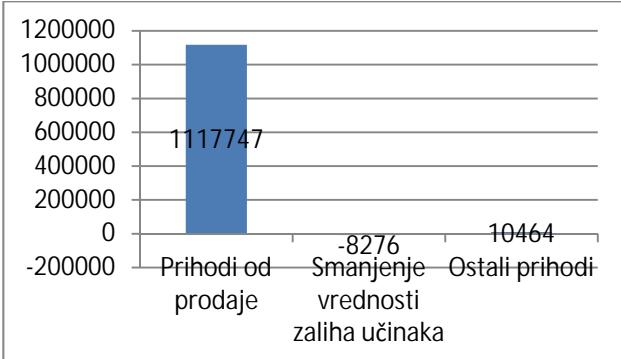
3.2.2. Podaci o firmi

Vlasničku strukturu Guminasa čini Impuls hemija doo, Bulevar Vojvode Stepe 54, Novi Sad, od 82,77%, Mali akcionari 17,16% i Akcijski fond 0,07%. Preduzeće je organizovano u 3 sektora: sektor za proizvodnju, sektor za marketing i sektor za finansije i opšte poslove. Prosečna plata je 403E za 2011.-u god.

Broj zaposlenih 40 radnika. Kao hipotekarni zalog preduzeće nudi građevine od 953 000E.

Prihod od prodaje na domaćem tržištu je 94%, a na inostranom 6%. U nastavku sledi struktura prihoda za 2011.-u godinu:

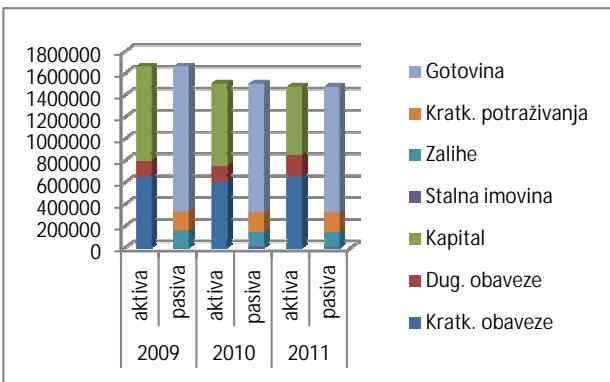
Gumins je prisutan na domaćem tržištu sa oko 94%, zemlje okruženja (Mak., B&H, Hrv. i Cr. Gora) 0,72%, EU - Slovenija 5,28%. Najviše se izvozi u Sloveniju, čak 88%. Kupci i dobavljači su razne domaće i strane firme iz okruženja.



Slika 1. Struktura prihoda za 2011.-u godinu

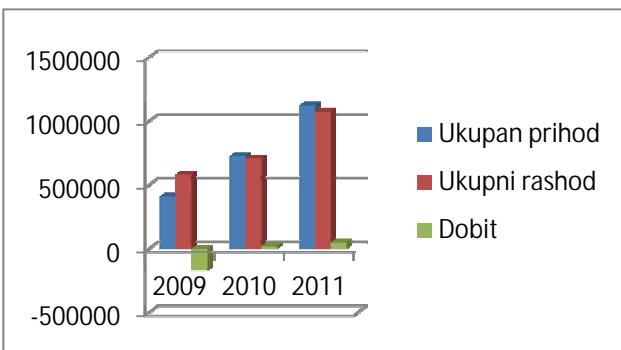
Najvažniji domaći dobavljači su Impuls Hemija iz Novog Sada, Hins N.S. i ostali. Gumins spada u red srednjih firmi (ako uzmemo u obzir veličinu i broj zaposlenih od 40), ali u odnosu na konkurențe u Srbiji najveći snabdevač tržišta proizvodima od gume za industriju.

Podlogu za finansijsku analizu pružaju podaci iz oficijalnih dokumenata tj. Bilansa uspeha i Bilansa stanja. Sledi grafički prikazi razvoja Bilansa stanja i Bilansa uspeha:



Slika 2. Grafički prikaz razvoja Bilansa stanja

Analizom Bilansa stanja došlo se do sledećih zaključaka: poslovna aktiva i izvori poslovnih sredstava su u stalanom padu, osnovna sredstva nisu pokrivena sopstvenim kapitalom, ali obrtna sredstva jesu i Gumins ima dugoročne izvore finansiranja kojima pokriva zalihe u 2011.-oj god.



Slika 3. Grafički prikaz razvoja Bilansa uspeha

Analizom Bilansa uspeha došlo se do sledećih zaključaka: u 2009.-oj Gumins je ostvario gubitak, u 2010.-oj i 2011.-oj Gumins je ostvario pozitivan poslovni rezultat, solidne dobitke koje imaju trend rasta i sve pozicije Bilansa uspeha beleže stalani porast.

Izvedeni parametri finansijskog stanja su većinom negativni što ukazuje da je preduzeće sa finansijskog aspekta rizično za kreditore, saulagače i poslovne partnere. Ono što je pozitivno, je da sve vrednosti pokazatelja imaju tendenciju rasta, što ukazuje da preduzeće nastoji dostići poželjne vrednosti.

Gumins ima dugoročnu strategiju razvoja koja se ogleda u orientaciji preduzeća prema proizvodnji koja se bazira na proizvodnji proizvoda od gume, kontinuiranom radu na širenju proizvodnog programa kroz razvoj novih smesa i proizvoda u cilju popunjavanja projektovanog kapaciteta, usavršavanje postojeće tehnologije, širenje tržišta na zemlje bivše Jugoslavije, ali i na zemlje Zapadne Evrope. Bonitet označava skup formalnih i materijalnih svojstava preduzeća koje uključuje u sebe kreditnu sposobnost i likvidnost, ali i nešto više od toga, jer podrazumeva i njegovu opštu i materijalnu sposobnost, solventnost, dobar glas u poslovnom svetu i dobru poziciju na tržištu i sposobnost akomodiranja. Uz saznanje o značaju pojedinih pokazatelja mora se znati koje odnose kombinovati da bi analiza bila svrshodnija oceni boniteta preduzeća i predviđanju budućih događaja.[5]

Svi segmenti analize finansijske strukture ukazuju na izuzetnu nepovoljnu finansijsku strukturu preduzeća. Ako podemo od opšte prihvaćenog stanovišta da rentabilno preduzeće i uz lošu finansijsku strukturu može uspešno da posluje, kao i od toga da preduzeće koje posluje sa dobitkom može da padne u finansijske poteškoće i pored toga što ima povoljnu finansijsku strukturu, celovitu ocenu finansijskog položaja preduzeća nemoguće je dati bez sagledavanja njegove zarađivačke sposobnosti i ocene rentabilnosti. (Izvor: www.scribd.com)

Za zaključnu ocenu boniteta preduzeća uzimaju se podaci sadržani u tačkama od 3.2.1. do 3.2.2. Oni nam govore da preduzeće ostvaruje umereni bonitet.

3.2.3. Podaci o biznis planu

Predmet biznis plana je unapređenje tehnološke linije – rotaciona presa (koberc) za proizvodnju folija i pločastih materijala, koja podrazumeva nabavku nove opreme od 140 000E. Kupovinom opreme smanjiće se vreme proizvodnje i povećati kvalitet proizvoda.

Glavni potrošači ovih proizvoda su privredni subjekti koji se bave proizvodnjom u raznim industrijama. Iako se prodaja proizvoda ove firme na domaćem tržištu u 2011.-oj god. odvija od oko 94% od ukupne prodaje, cilj firme je da se konstantno povećava izvoz sa 6% na 55% u EU (Slovenija) i region.

Osnovna sirovina je prirodnji i sintetički kaučuk, mešavina čadi i silicijum dioksida, dok u ostale ubrajamo umreživače, regenerate itd. Gumins nabavlja 90% sirovina u inostranstvu, a 10% na domaćem tržištu. To je i osnovni razlog zašto je gumarska proizvodnja veoma skupa.

Rotaciona presa (koberc) se kupuje iz sredstava firme od 40 000E, dok se trovaljak kupuje od 100 000E kredita.

Kupovinom opreme zahteva se angažovanje 4 nova kvalifikovana radnika.

Ovim projektom se ne menja lokacija proizvodnje, ne menja se postojeća organizaciona struktura preduzeća niti se dodatno ugrožava životna sredina.

S obzirom da se radi o projektu rekonstrukcije (zameni postojeće opreme), na indirektn način se utvrđuju dodatni troškovi i koristi i to tako da se prvo analizira poslovanje „Bez projekta“ zatim situacija „Sa projektom“, te na osnovu njihove razlike kvantificuje se odnos dodatnih koristi i dodatnih troškova.

Finansijska analiza obuhvata: 1) proračun ulaganja u stalna sred. koja za tekuće poslovanje iznosi 1.091.952E, za ukupno poslovanje 1.231.952E i za gum ploče i fol. 497.338E, 2) proračun trajnih obrtnih sredstava za tek. p. iznosi 105.000E, za ukupno posl. 126.000E i gum. p. i f. 21.000E, 3) rekapitulacija ukupnih ulaganja za tek. p. iznosi 1.196.952E, za uk. p. 1.357.952E i g. p. i f. 518.338E, 4) izvori finansiranja za gum. pl. čine (sopstv. sred 397.338E + nova ulaganja 21.000E i kredit 100.000E) ukupno 518.338E, za tek. p. 1.196.952E i ukupno posl. 1.357.952E, 5) za kredit od 100.000E grejs period je 6 mes., rok otplate 3 god. i kam. stopa od 10% god., otplata kvartalno (prva rata posle 9 meseci), kam. stopa perioda 2,5%, ukupan dug iznosi 107.689E i otplata po ratama od 10.768,91E, 6) godišnja potrošnja sirovina i ambalaže (za tek.p. iznosi 587.655E, uk.p. 646.600E i za g. p. i f. 58.945E), godišnja potrošnja energenata (za tek. p. 83.500E, za uk. p. 94.000E i za g. p. i f. 10.500E), a zbirni pregled mat. troškova iznosi (za tek. p. 677.055E, za uk.p. 750.000E i za g. p. i f. 72.945E), 7) nematerijalni troškovi za tek. p. iznosi 14.725E, za uk. p. 19.025E i za g. p. i f. 4.300E, 8) amortizacija za gum. p. i f. (građevine od 357.338E + oprema od 140.000E) iznosi 22.933E, za tek. p. iznosi 54.624E i za uk. p. 68.624E, 9) plate za tek. p. iznosi 193.521E, za uk.p. 208.247E i za g. p. i f. iznosi 14.726E, 10) ukupan prihod za tek. p. iznosi 1.122.344E, za uk.posl. 1.372.344E i g. p. i f. 250.000E, 11) bilans stanja za g. p. i f. čini aktiva (st. sred. 497.338E + obrtna sred. 21.000E) i pasiva (sops. kap. 418.338E + dug.obav. 100.000E) i ukupno iznosi po 518.338, za tek. p. po 1.196.952E i uk.p. po 1.357.952E, 12) bilans uspeha za tek. p. (uk.prihod 1.122.344E, uk. rashodi 939.925 i neto dobit 164.177E), za prvu godinu veka projekta kod ukupnog posl. (uk. prihod 1.372.344E, uk. rashodi 1.048.588E i neto dobit 291.380E), za g. p. i f. (uk.prihod 250.000E, uk. rashodi 117.596E i neto dobit 119.164E), 13) finansijski tok za tek. p. (primici 1.122.344E, izdaci 903.543E i neto primici 218.801E), za uk. p. (primici 1.372.344E, izdaci 1.023.109E i neto primici 349.235E) i za gum. p. i f. (primici 250.000E, izdaci 118.672E i neto primici 131.328E) i konačno 14) ekonomski tok za tek. p. (primici 1.122.344E, izdaci 903.543E i neto primici 218.801E), za uk. p. (primici 1.372.344E, izdaci 1.009.648E i neto primici 362.696E) i za g. p. i f. (primici 250.000E, izdaci 105.211E i neto primici 144.789E).

Statička ocena biznis plana podrazumeva analizu njegove efikasnosti u reprezentativnoj godini njegovog veka, pod kojom se podrazumeva godina u kojoj je dostignut pun kapacitet proizvodnje, a finansijske obaveze po izvorima finansiranja još uvek traju. U ovom projektu to je 2016.-a godina. Sledi prikaz pojedinih pokazatelja kao što su pokazatelj produktivnosti investicije, pok. ekonomičnosti inv., pok. rentabilnosti inv.:

$$P = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Broj radnika}} = \frac{250\ 000}{4} = 22\ 500 \quad (1)$$

$$E = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Ukupni rashodi}} = \frac{250\ 000}{115\ 173} = 2,17 > 1 \quad (2)$$

$$R = \frac{\text{Dobit}}{\text{Ulaganje u investiciju}} = \frac{134\ 827}{518\ 338} = 26\% \quad (3)$$

Dinamička ocena biznis plana obuhvata: Vreme povrata ulaganja je u 4 godini, NSV = 555.815, odnosno NSV > 0 što pokazuje da je projekat po ovom osnovu prihvatljiv, RNSV = 1% što pokazuje da bi investor nakon 10 godina poslovanja po osnovu akumulacije mogao finansirati još 1 isti takav pogon, pri čemu je računom diskonta uklonjena barijera vremenskog dispariteta cena i ISR = 26,74%.

Senzitivnom analizom došlo se do sledećih zaključaka: analiza osetljivosti biznis plana podrazumeva izračunavanje minimalno prihvatljivog stepena korišćenja kapaciteta (praga rentabilnosti Rmin) koji iznosi nakon otplate kredita 26%, u periodu opterećenja po kreditu veoma dobro podnosi smanjenje iskorišćenosti projektovanog kapaciteta, u slučaju pada prihoda za 10% i porasta materijalnih troškova poslovanja, takođe za 10% projekat ostvaruje dobre finansijske efekte.

4. ZAKLJUČAK

Veličina investicije je 518.338 E. Realizacijom ovog projekta uposliće se 4 radnika. Vreme povrata uloženih sredstava je u 2016.-oj god. Uslovima finansiranja odgovara ponderisana diskontna stopa 8,39. NSV je pozitivna i iznosi 555.815 E. ISR je 26,74 što je više od ponderisane vrednosti diskontne stope koja odgovara uslovima finansiranja projekta od 8,39. Projekat je likvidan i rentabilan u celom svom životnom veku. U periodu opterećenja po kreditu veoma dobro podnosi smanjenje projektovanog kapaciteta. Projekat podnosi smanjenje iskorišćenja kapaciteta za 66% u 2013.-oj godini do 74%. U slučaju pada prihoda (prodajnih cena) za 10% i porasta materijalnih troškova poslovanja za 10% projekat ostvaruje dobre finansijske efekte. Projekat zadovoljava sve kriterijume, tako da je realizacija ovog projekta opravdana.

5. LITERATURA

- [1] Prof.dr Petar Jovanović, "Upravljanje investicijama", FON, Beograd, 2006.
- [2] Stevo Mijatović, "Upravljanje privrednim investicijama", Univerzitet Srpsko Sarajevo, Ekonomski fakultet, Pale, 2001.
- [3] Jovan Todorović, Dragan Đurićin, Stevo Janešević "Strategijski menadžment", Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.
- [4] Jovan Krstić, "Biznis plan", Prometej, Novi Sad, 2003.
- [5] Veselin Dickov, Veselin Perović, Branislav Nerandžić, "Ekonomika moderna", Stilos, Novi Sad, 2004.
- [6] www.gumins.rs
- [7] www.scribd.com

Kratka biografija:

Sladana Pecić rođena je u Vrbasu 1981. god. Diplomski-master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i menadžment – Investicioni menadžment odbranila je 2013.god.



ULOGA DOKUMENTARNOG AKREDITIVA U UPRAVLJANJU RIZICIMA U OSIGURANJU SPOLJNOTRGOVINSKIH POSLOVA

ROLE OF THE DOCUMENTARY LETTERS OF CREDIT IN FOREIGN TRADE MANAGEMENT RISKS

Bosiljka Todorović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Sažetak – Otvorenost privrede moguća je samo ukoliko postoji međunarodno kretanje roba i usluga i faktora proizvodnje. U većini zemalja značajnih izvoznika, postoje agencije za kreditiranje izvoznih poslova koje su pod državnom kontrolom. Agencije su osnovane, uglavnom, od strane države i služe kao podrška domaćim preduzećima za nastup na inostranim tržištima i to u prvom redu kroz finansiranje i osiguranje izvoznih poslova. One imaju značajnu ulogu u početnim fazama razvoja, u uslovima probijanja na nova tržišta sa većim rizicima. Jedan od značajnijih instrumenata za podsticanje izvoza jedne zemlje predstavlja osiguranje rizika naplate odnosno nenaplate potraživanja u inostranstvu ili, kako se kraće zove, osiguranje izvoza. U platnom prometu sa inostranstvom upotrebljava se niz različitih instrumenata plaćanja, među kojima značajnu ulogu ima dokumentarni akreditiv. Cilj ovog istraživanja jeste da ukaže na značaj instrumenata međunarodnog platnog prometa kojima se olakšava način međunarodnih plaćanja, zadovoljavanje praktičnih potreba u ovoj oblasti i ukazivanje na opšti značaj razvoja novog pristupa osiguranju naplate izvoznih poslova, obzirom na značaj spoljnotrgovinskih odnosa za svaku zemlju. Cilj je i da pokušamo da istražimo i odgovorimo na osnovno pitanje, a to je, šta zapravo nudi međunarodno tržište i moguće kombinacije platnog prometa i upravljanja rizicima u spoljnotrgovinskom poslovanju.

Abstract – The openness of the economy is possible only if there is an international movement of goods, services and factors of production. In most countries, the major exporters, there are agencies to finance export transactions that are under the state control. They are established mainly by the state and they serve to support local companies entering foreign markets, primarily through financing and export insurance. They play an important role in the initial stages of development as well as in terms of breaking new markets with higher risks. One of the most important instruments for the promotion of exports of a country is the insurance of risk billing and payment claim abroad, shortly called, export insurance. In the payment operations with foreign countries, a number of different payment instruments are used, among which, the most important is Documentary Letters of Credit/

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je prof. dr Bogdan Kuzmanović.

Ključne reči: Elementi osiguranja, međunarodna trgovina, osiguranje potraživanja, sredstva obezbeđenja, modeli ugovora osiguranja.

1. UVOD

Motiv spoljnotrgovinskog poslovanja jeste izgled na dobit i kapital se kreće iz zemalja sa niskom kamatom i profitnom stopom u zemlje gde su te stope više, što u normalnim prilikama znači iz zemalja koje obiluju kapitalom u zemlje u kojima je oskudica kapitala. Pored toga, postoje i drugi motivi delimično ekonomskog (osvajanje tržišta, osiguranje uvoza sirovina), a delimično političkog karaktera. Svaka nacionalna privreda, u procesu saradnje sa svetom nalazi svoj interes, odmerava svoj položaj i izvlači veće ili manje koristi od spoljne trgovine, u zavisnosti od stepena otvorenosti privrede prema svetu i drugih faktora koji na spoljnu trgovinu utiču.¹ Jedan od značajnijih instrumenata za podsticanje izvoza jedne zemlje predstavlja osiguranje rizika naplate odnosno nenaplate potraživanja u inostranstvu ili, kako se kraće zove, osiguranje izvoza. Samo osiguranje izvoza, uloga dokumentarnog akreditiva, kao i razni drugi oblici podsticaja izvoznih poslova i upravljanje finansijskim rizicima su zapravo predmet istraživanja i analize ovog rada, zbog svog velikog značaja i uticaja na omogućavanje izlaska na nova izvozna tržišta, kreiranje osnovnog okvira koji olakšava preuzimanje rizika, kao i stvaranje potencijala za razvoj izvoza, a time i privrede u celini.

2. MEĐUNARODNA TRGOVINA

Međunarodne ekonomske tokove karakterišu različiti principi i načela, koji funkcije na mikro nivou prenose na makro i globalni nivo u cilju stvaranja jake konkurenčke pozicije. Trgovina je trajna društvena aktivnost koja u tržišnoj privredi organizuje i reguliše robne tokove, i odvija se na domaćem i inostranom tržištu. koji funkcije na mikro nivou prenose na makro i globalni nivo u cilju stvaranja jake konkurenčke pozicije. Trgovina je trajna društvena aktivnost koja u tržišnoj privredi organizuje i reguliše robne tokove, i odvija se na domaćem i inostranom tržištu. Spoljna trgovina u užem smislu je isključivo promet između dve zemlje ili dva trgovinsko-politička područja, odnosno uvoz i izvoz robe, dok je u širem smislu ona promet usluga, roba, kapitala, rada i

¹ Unković M., „Savremena međunarodna trgovina“, Beogradska knjiga, Beograd, 2004. Str.14

prenos vesti. Konkurentska pozicija na globalnom tržištu stvara se produktivnošću, ekonomičnošću, rentabilnošću, kao i ulaganjem u sistemska znanja, što će usloviti naglašenu inovativnost poslovnih procesa.

3. KREDITIRANJA IZVOZNIH POSLOVA

Izvoz kapitalnih dobara u velikoj meri zavisi od uslova plaćanja, u najvećem problemu su zemlje u razvoju, nemaju sopstvenu proizvodnju, moraju da uvoze, nemaju dovoljno sredstava za uvoz, zatim kupovina na kredit – plaćanje iz buduće akumulacije. Za kreditiranje zainteresovani i proizvođači da bi obezbedili što veći plasman, zainteresovana i država zato što koristi ima privreda u celini zbog boljeg korišćenja domaćih kapaciteta, rasta zaposlenosti, povećanja deviznog priliva, popravlja se robna struktura izvoza, popravlja se nivo kvalifikovanosti radne snage, podstiče se naučno – istraživački rad, podstiče se primena savremene tehnologije, poboljšava proizvodna struktura privrede

4. SPOLJNOTRGOVINSKA ROBNA RAZMENA U 2012. GODINI

Izvoz Srbije u 2012. godini povećan je za 4,7 odsto na 8,84 milijarde evra, dok je uvoz porastao 3,7 procenata na 14,78 milijardi evra, prema saopštenju Republičkog zavoda za statistiku. Kako se navodi u saopštenju, spoljnotrgovinski deficit Srbije je, zahvaljujući bržem rastu izvoza od uvoza, smanjen za 2,4 odsto i na kraju decembra 2012. godine iznosio je 5,94 milijarde evra, Pokrivenost uvoza izvozom u 2012. godini iznosi 59,7 odsto i veća je od pokrivenosti u 2011., kada je iznosila 59,3 procenata.²(Grafikon 1).

Grafikon 1. Struktura izvoza i uvoza u 2011. i 2012. godini



Izvor:<http://siepa.gov.rs/sr/index/podrskaizvazu>, preuzeto 14.07.2013

5. FUNKCIJA I ZNAČAJ OSIGURANJA IZVOZNIH KREDITA

Kreditno osiguranje podrazumeva osiguranje kojim se obezbeđuje potraživanje poverioca prema njegovom dužniku.³

U uslovima savremenog spoljnotrgovinskog poslovanja domaća pravna lica i preduzetnici su u obavljanju svojih izvoznih poslova izloženi mnogobrojnim rizicima. Jedan od bitnih uslova za povećanje konkurenčije izvoza je i kreditiranje, tj., prodaja roba i usluga sa odloženim rokom plaćanja što predstavlja veliki rizik u slučaju likvidacije firme ili neblagovremenog plaćanja kupca. Izvesnost da će se potraživanja po izvoznim poslovima realizovati, preduslov je za normalno poslovanje i planiranje odnosno za uspešno proširenje broja kupaca. Prilikom kupovine na kredit, kupac je dužan da za primljenu robu ili izvršene usluge isplati ugovorenu cenu tek posle određenog roka. U tom slučaju, prodavac se izlaže riziku da svoje potraživanje prema kupcu naplati samo delimično ili da ga uopšte ne naplati. Takođe, postoji i mogućnost da kupac, pre dospeća potraživanja, padne pod stečaj ili postane nesolventan, što bi onemogućilo naplatu potraživanja. Rizici naplate potraživanja, čak i kada je kupac solventan, mogu, isto tako, nastati usled preduzimanja određenih mera od strane državnih organa, kao što su zabrana transfera i moratorijum na plaćanja, odnosno kao posledica vremenskih nepogoda, ekonomskih i političkih događaja u zemlji kupca.

Funkcije osiguranja izvoznih kredita su:

- 1) Pružanje obezbeđenja i naknade štete,
- 2) Preventivna funkcija - podrazumeva ispitivanje boniteta dužnika, ispitivanje situacije zemlje dužnika, ispitivanje kvaliteta posla, ispitivanje kvaliteta obezbeđenja naplate),
- 3) Instrument spoljnotrgovinske ekspanzije.

6. MODELI UGOVORA OSIGURANJA POTRAŽIVANJA KOJA SPROVODE DOMAĆA OSIGURAVAJUĆA DRUŠTVA

Postupak osiguranja potraživanja koja sprovode osiguravajuće kompanije naslanja se na međunarodno definisana pravila, starajući se da ugovor o osiguranju bude validan instrument obezbeđenja plaćanja kako između domaćih privrednih subjekata, tako i ino partnera, a istovremeno i da zadovolje svoje pravo subrogacije tj. namirenja od dužnika. Tri su osnovna modela koja osiguravači mogu koristiti za izdavanje ugovora o osiguranju kao instrumenta obezbeđenja plaćanja:

- 1) osiguranje koje zaključuje dužnik u korist poverioca – Kaucijsko osiguranje;
- 2) osiguranje koje zaključuje poverilac za obezbeđenje plaćanja potraživanja koja ima prema dužniku – Del Credere;
- 3) osiguranje koje zaključuje dužnik i prilaže ugovor o osiguranju u formi koja je odgovarajuća Bondu.

7. ULOGA DOKUMENTARNOG AKREDITIVA U SPOLJNOJ TRGOVINI

Najveći konkurenti osiguranju kredita jesu proizvodi bankarskog tržišta i proizvodi tržišta kapitala. Kao alternative osiguranju kredita najčešće se spominju faktoring i dokumentarni akreditiv kao proizvodi bankarskog tržišta. Dokumentarni akreditiv je u

² <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx>, preuzeto 14.07.2013

³ Fond SMECA, Osiguranje izvoznih kredita, www.emins.org/, preuzeto 18.05.2013.

bankarskoj praksi najviše korišćen bankarski proizvod u međunarodnim transakcijama. Predstavlja instrument plaćanja i obezbeđenja. Samim izdavanjem akreditiva, banka izdavalac po nalogu svog klijenta preuzima neopozivu obavezu da će na ugovoren datumu izvršiti plaćanje-negociranje podnetih dokumenata u korist korisnika akreditiva, ukoliko su dostavljena dokumenta o izvršenom izvozu u skladu sa unapred predviđenim uslovima datim tekstom akreditiva. Ovaj instrument pruža sigurnost kako kupcu robe i/ili usluga, tako i prodavcu.

Prednost za kupca: da će dobiti robu kako je i ugovorio, bez rizika da unapred plati nešto što nije ni video.

Prednost za prodavca: da će sigurno naplatiti isporučenu robu ako je sledio upustva i uslove iz akreditiva.

Inostrani dokumentarni akreditiv, kao što mu to samo ime kaže (od lat. Accredere – verovati) je jedan od najčešće korišćenih instrumenata u platnom prometu sa inostranstvom. Njime nalogodavac stavlja korisniku na raspolaganje putem poslovne banke određeni iznos sredstava tj. deviza, s tim da korisnik ispunjava ugovorene uslove iz ugovora za isplatu akreditiva.

8. OSIGURANJE IZVOZA

Kada se radi o spoljnotrgovinskim poslovima važno je napomenuti da su ovde prisutni veći rizici nego kada su u pitanju poslovi koji se obavljaju na domaćem tržištu usled nekoliko činilaca: 1) partneri se manje poznaju; 2) pravni sistemi su različiti; 3) različite su nacionalne valute i poslovni običaji; 4) roba putuje preko tuđe teritorije; 5) mogući su politički potresi i promene u zemlji kupca i slično. Stoga je neophodno da se izvoznici i kreditori obezbede od šteta do kojih može doći usled nekog nepredviđenog događaja. Da bi podstakla izvoz, država kroz agencije za kreditiranje izvoza osiguranjem i davanjem garancija preuzima na sebe deo mogućih rizika u izvoznim poslovima. U okviru osiguranja i izdavanja garancija agencije za kreditiranje izvoza nude sledeće usluge:

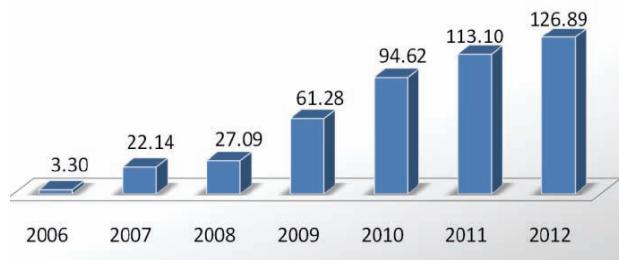
- (a) osiguranje izvoznih kredita
- (b) reosiguranje izvoznih poslova;
- (c) garantovanje bankarskih kredita

Poslove osiguranja potraživanja, kao značajan skup podrške srpskom izvozu, AOFI sprovodi od 2006. godine, čime pruža celovitu uslugu kojom se pokrivaju sve faze izvoznog ciklusa – od pripreme za izvoz do konačne naplate izvoznog posla. Od osnivanja do danas, osiguranje izvoznih poslova srpskih preduzeća od strane Agencije značajno je povećano. Vrednost osiguranog izvoza osnovnog portfolija, tokom perioda poslovanja Agencije, se sa 3 miliona EUR u 2006. godini uvećala na 126 miliona EUR u 2012. godini što je prikazano u narednom grafikonu.

Srbija 60 % svog izvoza ostvaruje na tržištu EU, od čega četvrtinu na italijanskom. Vrednosti osiguranog izvoza osnovnog portfolija se značajno povećala i to sa 61,28 miliona evra u 2009. godini na 94,62 miliona evra, koliko je osigurano u 2010., odnosno na 126 miliona evra u 2012. godini.

Premija osiguranja u najvećoj meri odražava rizik zemlje iz koje je kupac. U cilju obezbeđenja što efikasnije

podrške izvoznicima AOFI je, pored kreditiranja pod povoljnijim uslovima, svojim klijentima, u saradnji sa sličnim agencijama iz okruženja i bonitetnim kućama iz inostranstva, obezbedjivala informacije o bonitetu postojećih i potencijalnih kupaca.



Grafik 2. Vrednost osiguranog izvoza, izvor:www.aofi.rs

Na taj način, AOFI je pomagala svojim klijentima u izboru stranih kupaca smanjujući rizik naplate potraživanja na najmanju moguću meru. AOFI je u 2011. godini zaključila 58 ugovora o osiguranju potraživanja po osnovu izvoznih aktivnosti domaćih preduzeća prema 1124 inostrana kupca. Od maja 2006. godine, kada je izdata prva polisa osiguranja izvoznih potraživanja od komercijalnih rizika, broj ugovora o osiguranju značajno se povećao. U cilju obezbeđenja što efikasnije podrške izvoznicima AOFI je, pored kreditiranja pod povoljnijim uslovima, svojim klijentima, u saradnji sa sličnim agencijama iz okruženja i bonitetnim kućama iz inostranstva, obezbedjivala informacije o bonitetu postojećih i potencijalnih kupaca.

9. ZAKLJUČAK

S obzirom na to koliki je značaj izvoza za privredu naše zemlje posebnu pažnju treba usmeriti na iznalaženju načina da se preduzeća mogu uključiti u međunarodne tokove u što većem obimu. Samo konkurentni prizводi mogu naći svoje mesto u međunarodnoj trgovinskoj razmeni. To podrazumeva, ne samo odgovarajući proizvod već i način finansiranja izlaska na međunarodno tržište, jer preduzeće izvoznik zbog rastuće konkurenkcije mora odobravati što atraktivnije uslove plaćanja svojim kupcima. U tom cilju mnoge zemlje formulišu politiku podsticanja izvoza u kojima bitno mesto zauzimaju i agencije za kreditiranje izvoza.

Osiguranje rizika naplate potraživanja u inostranstvu predstavlja jedan od značajnijih instrumenata za podsticanje izvoza. Osiguranje izvoza omogućava izlazak na nova izvozna tržišta i stvara osnovni okvir koji olakšava preuzimanje rizika, te tako stvara potencijal za razvoj izvoza, a time i privrede u celini. Da bi se održao postojeći tempo rasta robnog izvoza i pojačala konkurentnost domaćih preduzeća na svetskom tržištu potrebno je da se uveća finansijski potencijal za kreditiranje i osiguranje izvoza. Neophodno je da i država aktivno učestvuje i izdvoji određena sredstva za promociju domaće privrede u inostranstvu kao i za finansiranje istraživanja i razvoja u domaćim preduzećima. Povećanje izvoza Srbije neophodno je zbog smanjivanja deficitne trgovinskog bilansa i porasta izvoznih prihoda u cilju izbegavanja krize

spoljne likvidnosti. Osiguranje rizika naplate potraživanja u inostranstvu predstavlja jedan od značajnijih instrumenata za podsticanje izvoza. U tom cilju, mnoge zemlje formulišu politiku podsticanja izvoza, u kojima bitno mesto zauzimaju i agencije za kreditiranje izvoza.

Preduzeća mogu, kao alternativne mehanizme osiguranja kredita, koristiti faktoring i dokumentarni akreditiv, s tim što treba imati u vidu da su ovi mehanizmi skuplji nego osiguranje kredita. Dokumentarni akreditiv se često koristi umesto osiguranja kredita i to posebno u osiguranju izvoznih kredita. Njegov istinski značaj se najbolje ogleda kada nastanu problemi uzrokovani na neadekvatan način utvrđenog načina plaćanja ili kada je ugovoren drugačiji način plaćanja, a ne akreditivom.

6. LITERATURA

1. Andrijašević S., Petranović V.: „Ekonomika osiguranja“, Alfa Zagreb, 1999.
2. Avdalović V.; Principi osiguranja, Fakultet tehničkih nauka , Novi Sad, 2007.
3. Avdalović V., Čosić Đ., Avdalović S.: Upravljanje rizikom u osiguranju, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2008
4. Kočović, J. Šulejić, P.: Osiguranje. Ekonomski fakultet u Beogradu. Beograd, 2006.
5. Kočović, J.: Aktuarske osnove formiranja tarifa u osiguranju lica. Beograd, 2000.
6. Krstić, B.: Bankarstvo. Ekonomski fakultet u Nišu. Niš, 1997.
7. Marović, B. Kuzmanović, B. Njegomir, V.: Osnovi osiguranja i reosiguranja. Princip Press. Beograd, 2009.
8. Marović, B. Žarković, N.: „Leksikon osiguranja“. Novi Sad, 2002.
9. Marović, B. Petrović, Z.: Osiguranje, FFMO, Beograd, 2003.

Kratka biografija:

Bosiljka Todorović, rođena 22.05.1969. godine u BiH, diplomirani ekonomista, zaposlena u Republičkom fondu za zdravstveno osiguranje filijala Novi Sad.

Dr Bogdan Kuzmanović je više od 20 godina radio u praksi osiguranja u kompaniji »DDOR Novi Sad« gde je bio i generalni direktor. Vodio je sektor osiguranja imovine, poljoprivrede, transporta i kredita i predstavljao kompaniju u poslovima vezanim za inostranstvo (Rusija, Ukrajina, Grčka, Rumunija, Turkmenistan, Austrija, Velika Britanija, Francuska, Nemačka, Nigerija.). Osnivač je Srpske asocijacije menadžera i član predsedništva Saveza ekonomista Vojvodine. Završio je ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu, doktorirao je na FTN.



OSIGURANJE BILJNE PROIZVODNJE U SRBIJI INSURANCE OF PLANT PRODUCTION IN SERBIA

Jelena Balać, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIALSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj - Poljoprivreda je privredna delatnost koja obuhvata biljnu i stočarsku proizvodnju i s njima povezane uslužne delatnosti. Dve osnovne grane poljoprivrede su zemljoradnja i stočarstvo. Zajedno sa šumarstvom, lovom i ribolovom spada u tzv. primarni sektor privrede.

Poljoprivreda ima veoma važno mesto za društvenu zajednicu, njen razvoj i značaj, tako da je njena osiguravajuća zaštita od posebnog društvenog interesa.

Abstract - Agriculture is an economic activity, including plant and animal production and related service activities. The two main branches of agriculture are agronomy and livestock breeding. Together with forestry, hunting and fishing is one of the so-called primary sector of the economy.

Agriculture plays an important role in the social community, and the importance of its development, so that her insurance protection is of special public interest.

Ključne reči : rizik, osiguranje, osiguranje poljoprivrede

1.UVOD

Predmet istraživanja u ovom radu je primena najnovijih teorijskih dostignuća vezana za poslove osiguranja poljoprivrede u svetu i Republici Srbiji, sa posebnim naglaskom na posledice koje mogu imati štete na ovu stratešku privrednu granu. To je posebno važno sa stanovišta stabilnosti tržišta osiguranja u Republici Srbiji, koje je, kao što je poznato, bilo u prošlosti prilično zaostalo, tek poslednjih godina ponovo doživelo organski rast i razvoj po dubini.

Ključne reči: Osiguranje, rizik, osiguranje poljoprivrede, usevi i plodovi

2. OSIGURANJE

Osiguranje, sam koren ove reči ukazuje da je u pitanju specifična vrsta zaštite, obezbeđenja, poverenja u nešto, sigurnosti. Pojmovi koji su usko povezani sa pojmom osiguranja su: opasnost, rizik, šteta, naknada štete (odšteta).

Osiguranje nije u mogućnosti da spreči nastanak nekog štetnog događaja. Njime je omogućena posredna ekomska zaštita, koja je i osnova postojanja osiguranja.

NAPOMENA:

Ovaj rad je proistekao iz master rada čiji je mentor bio prof. dr Bogdan Kuzmanović.

Ekonomsku zaštitu, nakon što nastane osigurani slučaj, osiguranje postiže putem isplate sume osiguranja kod neživotnih osiguranja, odnosno, isplatom osigurane sume kod životnih osiguranja.

Postoji mnogo definicija osiguranja, ali nijedna od njih nije opšteprihvatljiva. Važno je razumeti suštinu osiguranja u određenim uslovima (sredini) s ekonomskog, tehničkog (aktuarskog) ili pravnog gledišta.

Tri osnovna načela u osiguranju:

Ne rizikuj više nego što možeš dozvoliti da izgubiš,
Imaj na umu mogućnost slučajnosti,
Ne rizikuj puno radi malo.

Osiguranje predstavlja udruživanje svih onih koji su izloženi istom riziku, odnosno, istoj opasnosti.

3. POLJOPRIVREDA

Poljoprivreda je privredna delatnost koja obuhvata biljnu i stočarsku proizvodnju i s njima povezane uslužne delatnosti.[2] Dve osnovne grane poljoprivrede su zemljoradnja i stočarstvo. Zajedno sa šumarstvom, lovom i ribolovom spada u tzv. primarni sektor privrede.

4. POLJOPRIVREDA SRBIJE

Srbija se nalazi na površini od ukupno 8.840.000 hektara. Površina poljoprivrednog zemljišta obuhvata 5.734.000 hektara (0,56 ha po stanovniku), a na oko 4.867.000 hektara te površine prostire se obradivo zemljište (0,46 ha po stanovniku). Oko 70 odsto ukupne teritorije Srbije čini poljoprivredno zemljište, dok je 30 odsto pod šumama. Popis poljoprivrede u Republici Srbiji sproveden je od 1. oktobra do 15. decembra 2012. godine kojim je obuhvaćeno 937.210 anketiranih domaćinstava i pravnih lica.

Prema prvim rezultatima Popisa poljoprivrede 2012. godine, u Republici Srbiji ima:

- 631.122 poljoprivrednih gazdinstava
- 628.555 porodičnih poljoprivrednih gazdinstava
- 2.567 gazdinstava pravnih lica i preduzetnika

Najveći broj poljoprivrednih gazdinstava se nalazi u Regionu Šumadije i Zapadne Srbije.

5. OSIGURANJE POLJOPRIVREDE

Poljoprivreda ima veoma važno mesto za društvenu zajednicu, njen razvoj i značaj, tako da je njena osiguravajuća zaštita od posebnog društvenog interesa.

Značajno mesto u merama za zaštitu i unapređenje poljoprivrede zauzima osiguranje:

- Useva i plodova
- Domaćih i nekih drugih vrsta životinja

5.1. OSIGURANJE USEVA I PLODOVA

Kod nas se osiguranje u biljnoj proizvodnji sprovodi na dobrovoljnoj osnovi, odnosno poljoprivredni proizvođači samostalno odlučuju da li će osigurati biljnu proizvodnju, tj. svoje useve i plodove.

Predmet osiguranja mogu biti sve poljoprivredne kulture, bez obzira da li su jednogodišnje ili višegodišnje. Takođe mogu biti osigurane i kada su one glavni usevi, podusevi ili postrni usevi.

Predmet osiguranja mogu biti svaki ratarski i povrtarski usevi, ali višegodišnji zasadi.

Prema opštim uslovima za osiguranje useva i plodova[5], osigurani su:

Usevi (uključujući postrne, poduseve i međuuseve)

- Plodovi
- Livadske trave
- Lekovito bilje
- Ukrasno bilje
- Voćnjaci
- Vinogradi
- Mladi voćnaci i vinogradi pre stupanja u rod
- Voćni, lozni i šumski sadni materijal
- Mlade šumske kulture do navršene šeste godine
- Vrba za pletarstvo
- Trska

Vidovi osiguranja:

- Osiguranje od osnovnih rizika (grad, požar, udar groma)
- Osiguranje od dopunskih rizika (oluja, prolečni mraz, jesenji mraz, poplava)
- Ostala dopunska osiguranja
- Eksperimentalna osiguranja

6. UREDBA O USLOVIMA I NAČINU KORIŠĆENJA SREDSTAVA ZA REGRESIRANJE OSIGURANJA ŽIVOTINJA, USEVA I PLODOVA U 2012. GODINI

Ovom uredbom uređuju se uslovi i način korišćenja sredstava za regresiranje osiguranja životinja, useva, plodova, rasadnika i mladih višegodišnjih zasada u 2012. godini.

Na osnovu ove uredbe, pravo na korišćenje sredstava za regresiranje osiguranja životinja i površina pod biljnim kulturama prijavljenim u 2012. godini ima fizičko lice - nosilac poljoprivrednog gazdinstava koje je upisano u Registr poljoprivrednih gazdinstava.

Nosilac poljoprivrednog gazdinstva ima pravo na korišćenje sredstava za regresiranje osiguranja u iznosu od 40% od visine premije osiguranja bez uračunatog poreza na premiju neživotnog osiguranja, ako je kod društva za osiguranje osigurao: životinje od rizika koji su propisani uslovima osiguravajućih društava, useve i plodove od rizika umanjenja prinosa, rasadnike i mlade višegodišnje zasade pre stupanja na rod od rizika koji su propisani uslovima osiguravajućih društava.

U njoj se navode potrebni dokumenti i postupci za ostvarivanje prava korišćenja sredstava za regresiranje osiguranja, odgovorni nadležni organi, način isplaćivanja

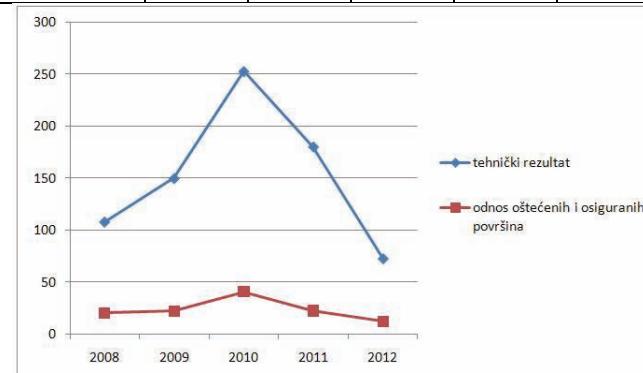
sredstava za regresiranje osiguranja, kao i novčane kazne za prekršaj korišćenja sredstava za regresiranje osiguranja u slučaju neistinitih podataka. U ovoj Uredbi objavljeno je ko vrši funkciju nadzornog organa, kao i vremenski period njenog stupanja na snagu. Uz Uredbu priložen je Obrazac – Zahtev za isplatu sredstava za regresiranje osiguranja životinja, useva, plodova, rasadnika i mladih višegodišnjih zasada u 2012. godini.

7. STATISTIKA OSIGURANJA USEVA I PLODOVA

Istraživanje obuhvata vremenski period od 2008. do 2012. godine osiguranja useva i plodova u portfelju Dunav osiguranja Beograd, filijala u Novom Sadu, sa osvrтанjem na raniji period i priloženom statistikom osiguranja useva i plodova u portfelju DDOR Novi Sad, koji se odnose na teritoriju Vojvodine.

Tabela 1. Prikaz odnosa osiguranih i oštećenih hektara i tehničkog rezultata ukupno za svaku posmatranu godinu

Ukupno	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Odnos oštećenih i osiguranih hektara %	20.35	22.39	41.01	22.65	12.47
Tehnički rezultat %	108.18	150.01	252.94	180.43	72.94



Grafikon 1. Prikaz odnosa osiguranih i oštećenih hektara i tehničkog rezultata ukupno za svaku posmatranu godinu

8. ZAKLJUČAK

Osiguranje useva i plodova, koje je predmet ovog istraživanja beleži loše rezultate na teritoriji Republike Srbije, što potkrepljuje činjenica da je svega 5 odsto ukupnih obradivih površina osigurano.

Bolje upoznavanje ljudi sa isplativošću ulaganja u osiguranje, finansijska stabilnost, različiti podsticaji od strane države neminovno bi doprineli povećanju obuhvata svih vrsta osiguranja, pa i osiguranja biljne proizvodnje. Rezultati koji su postignuti Uredbom o regresiranju osiguranja životinja, useva, plodova, rasadnika i mladih višegodišnjih zasada koja je prvi put stupila na snagu 2006. godine, kada su pravo na regresiranje mogla da ostvare samo fizička lica - nosioci poljoprivrednog gazdinstva upisanog u Registr, najbolji su dokaz gore navedenih pretpostavki. Osiguranje biljne proizvodnje je od tada počelo da zauzima značajnije mesto u portfelju svih osiguravajućih kuća, koja u svojoj ponudi imaju ovaj

proizvod. Kompanija "Dunav osiguranje" a.d.o. Novi Sad od tada beleži povćanje obuhvata od čak 30 odsto. Uredba je od 2013. godine korigovana tako da sada pored registrovanih vlasnika gazdinstava - fizička lica, pravo na bespovratno regresiranje od 40 odsto plaćene premije osiguranja, imaće i pravna lica i preduzetnici.

S obzirom na značaj poljoprivrede u domaćoj privredi, ovaj način podsticaja od strane države (prošle godine isplaćeno je 270 miliona dinara za 16.000 registrovanih gazdinstava), kao i svaki drugi, je svakako opravдан, a u pespektivi i višestruko isplativ:

- povećanje broja osiguranika i osiguranih površina, dovešće do smanjenja premije osiguranja, tako da će osiguranje biljne proizvodnje postati dostupno i najsitnjim poljoprivrednicima
- situacija u kojoj će većina moći da osigura useve obezbediće proizvođačima sigurnu egzistenciju i elementarna ulaganja u novu proizvodnu godinu
- konformije bavljenje poljoprivredom, smanjilo bi migracije iz sela u gradove, posledično smanjilo broj nezaposlenih, povećalo proizvodnju... - tada bi konačno mogli da postavimo poljoprivredu na mesto osnovne proizvodne privredne grane u Srbiji
- dobrobit već primenjenih, a i novih podsticaja od strane države, ne bi zaobišla ni osiguravajuće kuće, jer bi povećanje obuhvata dovelo do boljih tehničkih rezultata, negativni tehnički rezultat kod ove grane osiguranja se za sada po svoj prilici podrazumeva u svim osiguravajućim kućama na tržištu.

Kako bi imali objektivan uvid u prethodno rečeno priloženi su rezultati za period 2008 - 2012. godine kompanije „Dunav osiguranje“ a.d.o.:

Tehnički rezultati u tom periodu, ukazuju da je Kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.o. u periodu od 2008. do 2011. godine poslovala sa gubitkom što se tiče ove grane osiguranja, dok je u 2012. godini ostvarila zadovoljavajući tehnički rezultat i poslovala sa dobitkom. Ne zapaža se nijedan drugi razlog pozitivnog tehničkog rezultata u 2012. godini, osim povoljnijih vremenskih prilika, godina suše, ali godina bez grada, oluje...

Pomenuta je finansijska nestabilnost, koja značajno utiče na sve vrste osiguranja, ne samo kod nas nego i u svetu. Podaci govore da se od 2008. godine primećuje blagi trend pada globalnog interesovanja za osiguranje. Ljudi osiguranje stavljuju iza osnovnih egzistencijalnih potreba, što nije iznenadujuće. Istina, vrlo često će upravo polisa osiguranja omogućiti dalju egzistenciju, ali takvu percepciju ne treba očekivati od čoveka u teškoj materijalnoj situaciji.

Podizanje svesti ljudi o značaju osiguranja, upoznavanje sa onim u šta ulazi i najvažnije rad na vraćanju poverenja u osiguravajuće kuće, koja je u velikoj meri poljuljana, godinama krize i ratova koji su iza nas, zahtevaju ozbiljno zalaganje svih osiguravajućih kuća. Ujedinjeni način delovanja i strogo poštovanje utedeljenih pravila, dovešće do pozitivnih rezultata i zadovoljnih osiguranika.

9. LITERATURA

1. Avdalović V., Menadžment rizikom u osiguranju, Želnid, Beograd, 2000.
2. Avdalović, V., Avdalović, S., Čosić, Đ.: Osnove osiguranja sa upravljanjem rizikom, Novi Sad, 2010.
3. Marović, B., Kuzmanović, B., Njegomir, V.: Osnovi osiguranja i reosiguranja, Beograd, 2009.
4. Mastilo, N.: (2005): Rečnik savremene srpske geografske terminologije, Geografski fakultet, Beograd
5. Petrevska, M., Toscano, B. Milošev, D.: Osiguranje biljne proizvodnji, Beograd, 2010.
6. Republički zavod za statistiku, popispoljoprivrede.stat.rs, „Popis poljoprivrede 2012. godine u Republici Srbiji – prvi rezultati“
7. Stemić M., Jaćimović B.: (2006): Osnovi agrarne geografije, Jantar grupa, Zemun
8. Zakon o poljoprivredi Republike Srbije

Kratka biografija:



Jelena Balać, rođena u Novom Sadu, R. Srbija, 1989. god. Master rad, na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i menadžment – Inženjerstvo i menadžment osiguranja, odbranila je 2013. godine.



ANALIZA PRIHVATANJA PROMENA I INOVACIJA U USLUŽNOM PREDUZEĆU ANALYSIS EMBRACING CHANGE AND INNOVATION IN SERVICE COMPANIES

Andrea Rodić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Uvođenje novina bi u preduzeću trebalo da se sproveđe kroz organizovani sistem aktivnosti kojima se kreira promena. Promene su konstantna pojava, svugde su prisutne i nemoguće ih je zaustaviti. Savremena organizacija mora sama u svoju strukturu da ugradi: upravljanje promenama kao i sposobnost napuštanja starih postulata poslovanja kao i sposobnost da kreira novo. Kroz inovativnu politiku u području ponude, banka (kao uslužno preduzeće) održava visok nivo konkurentnosti, obezbeđuje dugoročan rast, povećava tržišni ideo i profit i stiče nove korisnike. U radu je prikazana analiza stavova zaposlenih spram promena i inovacija u Eurobanci EFG a.d. Beograd. Stavovi zaposlenih o inovacijama i promenama su raščlanjeni na dve grupe posmatranja, sa aspekta službenika (zaposlenih na nižim nivoima upravljanja) i sa aspekta menadžmenta. Svrha rada jeste prikaz mogućeg povećanja stepena dostizanja ciljeva preduzeća i održanja konkurenčke prednosti poboljšanjem razumevanja pojmove inovacije i promene od strane zaposlenih.*

Abstract – *Introduction of innovations to the companies should be carried out through an organized system of activities that creates change. Changes are constant phenomena everywhere present and it is impossible to stop them. Modern organizations must undertake in its structure to install, change management and the ability to dismiss the old postulate of business and the ability to create a new one. Through innovative policies in the area of supply bank (as a service company) maintains a high level of competitiveness, providing a long-term growth, increased market share and profits and acquire new customers. This thesis presents the analysis of the attitudes of employees towards change and innovation in Eurobank EFG ad Belgrade. Employee attitudes about innovation and change are broken down into two groups of observations, in terms of staff (employees down levels of management) and in terms of management. Purpose of this thesis is to present the potential of increasing the level of achievement of company goals and maintain a competitive advantage by improving understanding of the concepts of innovation and change.*

Ključne reči: Inovacije, promene, bankarstvo

1. UVOD

Okruženje u kojem preduzeće deluje neprekidno se menja a opstanak na tržištu zahteva od preduzeća povećanu

fleksibilnost i stalno prilagođavanje potrebama spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja. Kako bi preduzeće poslovalo uspešno važno je da svi zaposleni u preduzeću veoma dobro razumeju promene. Promene je potrebno jasno demonstrirati kako bi ih razumeli svi zaposleni, kako se te promene odnose na njihove lične interese a kako na interes organizacije.

Da bi promena donela željeni rezultat, ona mora biti adekvatno sprovedena, odnosno potrebno je adekvatno upravljanje promenama. Dobro upravljanje preduzećem znači donositi kvalitetne odluke i efikasno ih sprovoditi [1]. Odluke su ključni faktor prilikom formiranja odgovora na promene.

Inovacija je proces u kojem se nove ideje transformišu kroz ekonomsku aktivnost u održivi rezultat koji kreira vrednost [2]. Inovacija predstavlja novi proizvod, uslugu, proces. Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu – realizaciju [3].

Menadžment inovacija zasniva se na razvijanju dveju sposobnosti – da se prikupljaju signali koji najavljuju promenu i spremnost da se krene u nove oblasti a da se stari, nefunkcionalni obrasci ponašanja i poslovanja napuste. Uspešna inovacija zavisi od sposobnosti da se situacija sagleda široko i percipira unapred, da se razvije strateški pristup zasnovan na razumevanju svih aspekata znanja[4].

2. PROMENE I INOVACIJE

Kada govorimo o inovaciji - mi govorimo o promeni. Najveći broj inovacija koje su unapredile ljudsko društvo nastale su kao posledica tehnološke promene (prva industrijska revolucija – parna mašina, druga industrijska revolucija – električna energija i primena nafte, treća informaciona revolucija – pojava i primena računara i naprednih telekomunikacionih tehnologija).

Promena može imati dva oblika: promena onoga što kompanija nudi (proizvodi i usluge) i promena načina na koji kompanija isporučuje ono što nudi (proces).

Inovacije ne vezujemo samo za nove proizvode, možemo ih posmatrati kroz inovacije u servisima u privatnom i javnom sektoru, a razvojem interneta porasle su mogućnosti za inovacije u oblasti usluga.

Inovacija je proces u kome se nove ideje transformišu kroz ekonomsku aktivnost, u održivi rezultat koji kreira vrednost.

U literaturi postoji veliki broj različitih podela inovacija, jedna od njih je podela prema Šumpeteru koja sadrži pet tipova inovacija:

- 1.Uvođenje novog proizvoda
- 2.Uvođenje novog načina proizvodnje
- 3.Otvaranje novog tržišta
- 4.Osvajanje novog izvora sirovina ili poluproizvoda

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila docent dr Jelena Borocki.

5. Stvaranje nove organizacije.

Prema kriterijumu prirode inovacija, postoje dve velike grupe inovacija a to su radikalne ili suštinske i inkrementalne ili evolutivne inovacije. Na osnovu veličine promene koju inovacije nose sa sobom delimo ih na:

1. Epohalne inovacije
2. Konzervativne inovacije
3. Inovacije diferencijacije

3. INOVACIJE U BANKARSTVU

Bankarska industrija nije tvorac značajnih inovacija već u velikoj meri preuzima inovacije iz drugih sektora.

Proizvodi/usluge koje banka nudi su najprofitabilniji u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda pa je potrebno kontinuirano obezbeđivati ideo inovativnih proizvoda u assortimanu. U slučaju da banka ne ulaže dovoljno u razvoj novih proizvoda rizikuje da bude, u potpunosti zavisna od proizvoda koji se nalaze u kasnijim fazama životnog ciklusa.

Razvoj novih proizvoda banka može ostvariti na više načina. Primer za to je modifikacija proizvoda (npr. uvođenje novih vrsta depozita), zatim ekstenzija linija proizvoda (npr. dodavanje novih vrsta tekućih računa) i diversifikaciju u nove kategorije proizvoda (npr. usluge međunarodnog osiguranja za turistička putovanja).

Diferenciranje ili koncept «biti drugačiji od konkurenata», jeste stari koncept koji i danas daje (možda više nego ikada) pozitivne efekte u nastupu na tržištu.

Razvoj novog proizvoda/usluga u bankama možemo posmatrati kroz proces u šest faza:

1. Prikupljanje ideja
2. Razmatranje i izbor ideja (prosejavanje)
3. Poslovna analiza (studija izvodljivosti)
4. Razvoj
5. Testiranje
6. Komercijalizacija

4. EUROBANK EFG A.D BEOGRAD

Eurobank EFG Grupa je evropska bankarska grupacija koja raspolaže ukupnom aktivom od 76.8 milijardi evra, poslujući kao univerzalna finansijska institucija na teritoriji jugo-istočne Evrope, u Londonu i Luksemburgu. Druga po veličini banka u Grkoj, danas predstavlja i sistemsku finansijsku instituciju u Bugarskoj, Rumuniji i Srbiji. Eurobank EFG je članica EFG Grupe, internacionalne bankarske grupacije čija je matična kompanija European Financial group EFG (Luksemburg). Eurobank EFG uspeh postiže svojim inovativnim i kvalitetnim proizvodima, kvalitetnim alternativnim kanalima distribucije, kao i vrhunskim korisničkim uslugama. Banka se oslanja na najmoderniju infrastrukturu, u koju je uložila značajna sredstva, ali pre svega na vrhunsko znanje i sposobnost svojih zaposlenih. Grupa zapošljava više od 20.000 radnika, a svoje usluge pruža u Grčkoj i u inostranstvu preko svoje mreže od preko 1.600 filijala i prodajnih mesta, kao i putem alternativnih distributivnih kanala.

Nakon dve akvizicije (Postbanka i Nacionalna štedionica), Eurobanka se danas nalazi među vodećim stranim investitorima i finansijskim institucijama na

tržištu Srbije, gde 1.500 zaposlenih preko poslovne mreže od 100 filijala i privrednih centara servisira vise od 900.000 klijenata. Primenjujući svoj uspešan model poslovanja, Eurobank EFG zajedno sa povezanim kompanijama EFG Lizing, EFG Property Services, EFG Business Services nudi široki assortiman standardnih i inovativnih bankarskih proizvoda i usluga svojim klijentima, fizičkim i pravnim licima.

Kontinuirano posvećena ulaganju u zajednicu u koju sa uspehom posluje, Eurobank EFG uložila je do sada više od 3,6 miliona evra u cilju podrške i unapređenja zajednice kroz svoj integralni program „Investiramo u evropske vrednosti“

Svi nabrojani elementi smatraju se odličnom osnovom za postizanje strateškog cilja: da banka postane preferencijalni izbor za donošenje finansijskih odluka građana Srbije, poslujući sa osećajem odgovornosti prema društvenoj zajednici, zaposlenima i njenim klijentima.

4.1 Liderska pozicija Eurobank EFG a.d. Beograd

Prema podacima iz 2011. u odnosu na vodeće banke konkurente u Srbiji, prema bilansnoj aktivi sa 900.000 klijenata koje uspešno servisira, Eurobanka EFG je na šestom mestu. U oblasti društveno odgovornog poslovanja zauzima prvo mesto na domaćem tržištu. Eurobanka EFG kako bi zadržala svoje liderstvo mesto u oblasti društveno odgovornog poslovanja razvija ekološku svest kako kod zaposlenih tako i kod svih njenih korisnika. Jedna od ideja koja je postala sveopšte prihvaćena i koja se uspešno sprovodi je očuvanje energije u banci.

Kako bi se prilagodila što većem broju klijenata i učinila da bas Eurobank EFG bude njihov izbor izgrađena je jedna od retkih poslovnih zgrada koja spaja savremenu funkcionalnost sa ekološkim dizajnom i istovremeno prilagođena radu i servisiranju osobama sa invaliditetom. Banka kako bi proširila svoju komunikaciju sa klijentima uredila je, adaptirala i prilagodila svoju internet prezentaciju za slepe i slabovide.

Kako bi poboljšala komunikaciju sa klijentima i privukla nove, banka je osnovala specijalizovano odeljenje za brigu o klijentima. Banka kako bi održala svoju tržišnu poziciju i reputaciju kontinuirano sprovodi projekat merenja nivoa zadovoljstva klijenata (Mistery shopper).

5 . OPIS I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje se zasniva na određivanju nivoa inovacionih aktivnosti u preduzeću, reakcije zaposlenih na promene i upoređivanju datih odgovora menadžera i službenika. Istraživanje je sprovedeno na reprezentativnom uzorku zaposlenih u Eurobanci EFG A.D. Beograd. Anketni upitnik koji su popunjavali ispitanici je direktno odobren od mentora master rada profesora Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu docent dr Jelene Borocki. Anketirani radnici su odgovarali na 17 pitanja od kojih su neka sadržala odgovore koje je trebalo zaokružiti. U upitniku je naglašeno da će podaci služiti u naučnoistraživačke svrhe.

Veličinu uzorka čini 32 ispitanika. Strukturu čine 16 službenika i 16 menadžera. Fokus je bio na uočavanju i analizi razlike u razmišljanju i percipiranju inovacija i

promena kod zaposlenih u Eurobanci EFG A.D. Beograd. Ispitivanje je počelo 19. novembra a trajalo je do 30. novembra 2012. godine. Anketa je sprovedena elektronskim putem, na individualne mail adrese upućeni su upitnici, gde su anketirani imali slobodan izbor da li da učestvuju u istraživanju.

5.1 Rezultati istraživanja

Rezultati upitnika prezentuju spoznaju o inovacijama, promenama, načinu i dinamici sprovođenja promena, strukturi zaposlenih u Eurobanci EFG itd. Rezultati upitnika su pokazali da je većina ispitanika između 30 i 40 godina starosti, da su zaposleni u Eurobanci EFG duže od 5 godina i da obavljaju iste poslove između 5 i 10 godina.

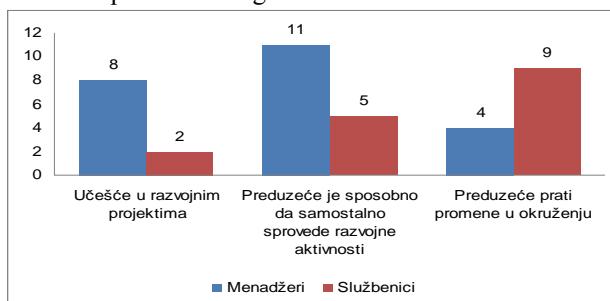
Prema odgovorima ispitanika, zaključuje se da je mišljenje menadžera i službenika o pojmu i taksonomiji inovacije približno jednak (Grafik 1), svest o značaju razvoja i sprovođenju inovacionih aktivnosti je razvijena kod obe grupe ispitanika; menadžeri i službenici smatraju da je inovativnost moguća kroz kreiranje novog tržišnog nastupa, i da su najčešći saradnici banke - druga preduzeća.



Grafik 1. Poklapanje rezultata mišljenja menadžera i službenika

Odgovori na pitanje kojim se ispituje učešće zaposlenih u razvojnim projektima nam pokazuju da polovina ispitanika nije učestvovala u razvojnim projektima, a daljom analizom rezultata možemo zaključiti da je učešće u razvojnim projektima vezano više za menadžerske pozicije.

Pored razlike u učešću zaposlenih u razvojnim projektima, razlike su primetne kod pitanja o samostalnom sprovođenju razvojnih aktivnosti preduzeća i kod pitanja o praćenju promena u okruženju. Pomenute razlike su prikazane na grafiku 2.



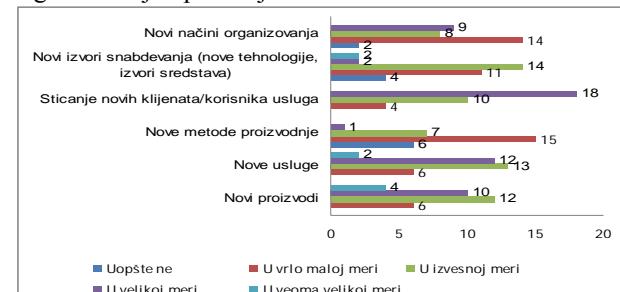
Grafik 2. Razlike u mišljenju menadžera i službenika

Samostalno sprovođenje razvojnih aktivnosti u Eurobanci EFG, prema mišljenju menadžera je moguća, dok službenici ne dele njihovo mišljenje. Menadžeri na ovo

pitanje pozitivno odgovaraju, smatrajući da je banka sposobna da samostalno sprovodi razvojne aktivnosti ali da su im nekada potrebna i manja dodatna ulaganja. Ovlašćenja menadžera su mnogo veća od ovlašćenja koja imaju službenici. Mogućnost samostalnog odlučivanja kao i sposobnost uticaja na promene i na postavljanje ciljeva je posao menadžera, pa je to mogući uzrok razlike u odgovorima službenika i menadžera.

Analizirajući odgovor na pitanje «Da li Eurobanka EFG prati promene u okruženju?» mišljenja ispitanika se gotovo jasno razlikuju i mogu se podeliti u dve nezavisne grupe. Službenici smatraju da je banka dovoljno jaka i sposobna da prati promene, dok menadžeri ne dele njihovo mišljenje i smatraju da je banka tek donekle sposobna da prati trendove. Mogući uzrok ovakve razlike u mišljenjima možemo naći u nepotpunom saznanju službenika o celokupnom poslovanju banke, odnosno nemogućnost uvida u poslovne izvestaje i rezultat svih bančinih sektora.

Banka, njen poslovanje i saradnja se mogu vezati za sve oblasti društva. Može se tvrditi da je bančina saradnja veoma široka, obzirom da obuhvata sve subjekte društva. Daljom obradom dobijenih rezultata istraživanja (Grafik 3) može se zaključiti da je u poslednje tri godine u velikoj meri došlo do novina u oblasti načina sticanja novih klijenata; u izvesnoj meri je došlo do promena u oblasti novih proizvoda i usluga, u izvesnoj meri je došlo do promena i u novoj tehnologiji i izvorima sredstava, dok je u vrlo maloj meri došlo do promena u oblasti načina organizovanja i primenjenih metoda u radu.



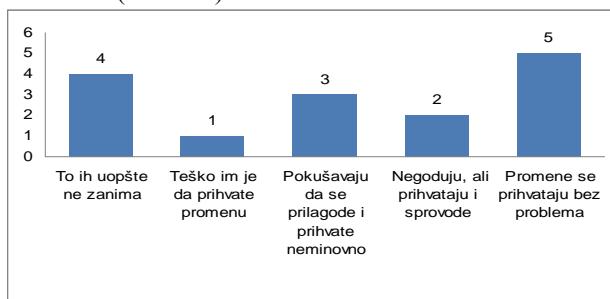
Grafik 3. Novine u preduzeću u poslednje tri godine

Odgovori na pitanje koje ispituje motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih (Grafik 4), kazuje nam da su se ispitanici složili da u banci postoji motivisanost da se uči tokom treninga, ali su delimično zadovoljni kvalitetom izlaznih rezultata koji se dobijaju od kolega, delimično su zadovoljni i nivoom preuzimanja rizika. Prema mišljenju zaposlenih kontinuirano učenje nije poslovni prioritet u Eurobanci EFG.



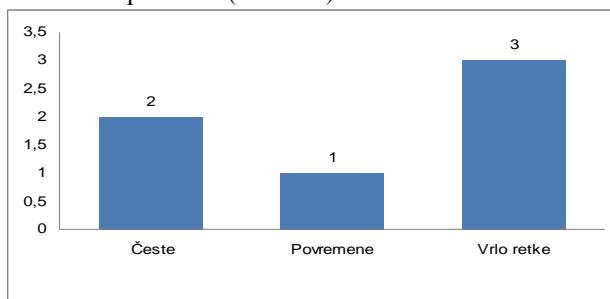
Grafik 4. Nivo motivisanosti, zadovoljenja, preuzimanja rizika, znanja i učenja

Rezultati koji se odnose na pitanje o reakciji zaposlenih na promene, govore da zaposleni negativno reaguju na promene, sa tom razlikom, da promene teže prihvataju službenici (Grafik 5).



Grafik 5. Reagovanje zaposlenih na neku promenu

Promene u unutrašnjem okruženju Eurobanke EFG se dešavaju povremeno, ocena je zaposlenih na pitanje o učestalosti promena (Grafik 6).



Grafik 6. Promene u unutrašnjem okruženju

Prema zajedničkoj oceni (Grafik 7) najčešće promene u unutrašnjem okruženju se dešavaju među zaposlenima, odnosno odlaze stari a dolaze novi ljudi (fluktuacija zaposlenih). Prema rezultatima i na osnovu njih kreiranoj rang listi, sledi promena rukovodećeg kadra, pa potom promena politike i ciljeva poslovanja. Poslednja dva mesta zauzima oblasti tehnologije i opreme.



Grafik 7. Najčešće promene u unutrašnjem okruženju

6. ZAKLJUČAK

Analizu rezultata ankete možemo povezati sa uspešnim modelom poslovanja koji Eurobanka EFG primjenjuje na domaćem tržištu i koji je svrstava među vodeće finansijske institucije. Rezultati ankete pokazuju da se mišljenja menadžera i službenika uglavnom poklapaju. Možemo se zaključiti da su zaposleni u Eurobanci EFG jednako upućeni u sva dešavanja i delovanja banke koja poboljšavaju njenu poziciju na domaćem tržištu, što je veoma pozitivno jer su za uspeh preduzeća neophodni jasno definisani cilj, isti pravac i smer delovanja svih zaposlenih. Sticanje novih klijenata i dobra saradnja sa

drugim preduzećima imperativ su za Eurobanku EFG. Kroz prezentovane rezultate može se zaključiti da Eurobanka EFG sprovodi razvojne aktivnosti i prati promene u unutrašnjem okruženju. Najbitniji je pristup novinama, može se reći da je to faktor koji utiče na očuvanje tržišne pozicije Eurobanke EFG, iskazan kroz stalno unapređivanje palete proizvoda i usluga kao i kroz metode da se pridobiju novi klijenti.

Kroz sprovedenu anketu može se zaključiti da je dobra strana to što su svi zaposleni upućeni u razvojni pravac, pa tako, jednako shvataju pojam i mogućnosti inovacije, značaj razvoja i sprovođenja inovacionih aktivnosti značaj saradnje sa drugim preduzećima, značaj praćenja promena u spoljašnjem okruženju i značaj uvođenja novina u poslovanje. Slabija strana je reakcije zaposlenih na promene. Zaposleni su svesni promena ali ih teško prihvataju iako se one prema odgovorima ispitanika dešavaju povremeno. Kao lošiju stranu Eurobanke EFG ispitanici su ocenili motivaciju, zadovoljstvo i značaj učenja jer je rezultat ankete pokazao da postoji motivisanost za učenje ali da kontinuirano učenje nije visok poslovni prioritet kao i to da zaposleni nisu uvek zadovoljni kvalitetom izlaznih rezultata koji se dobijaju od kolega. Moraju se pomenuti ograničenja sprovedenog istraživanja jer dobijeni rezultati ne mogu precizno definisati sliku situacije u preduzeću (banci). Rezultati se ne smeju generalizovati jer je uzorak ispitanika suviše mali u odnosu na broj zaposlenih.

Uprkos velikoj svetskoj ekonomskoj krizi i trenutnoj situaciji u zemlji, Eurobank EFG je nastavila da osluškuje tržište i uvodi promene kako bi pratila korak sa tržišnim zahtevima. Svesna da jedino sa inovativnim menadžmentom, stalnim ulaganjem u razvoj proizvoda i usluga, stalnim obukama zaposlenih, dobrom komunikacijom sa klijentima i eksternim činiocima, pravovremenim odgovorima na zahteve tržišta i konkurenциje, pravovremenim praćenjem zakonskih regulativa, poboljšanjem instrumenata naplate, može zadržati i poboljšati svoje poslovanje, odnosno tržišnu poziciju.

8. LITERATURA

- [1] Adizes I. Upravljanje promenama , ASEE, Novi Sad,2008
- [2] Peter F. Draker, Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi, Beograd, Privredni pregled, 1991
- [3] Trott, Paul. Innovation Management and New Product Development. London, Prentice Hall, 2005
- [4] Tekić Ž. – Menadžment inovacija i promena – skripta radna verzija 24.3.2008

Kratka biografija:



Andrea Rodić je rođena u Vrbasu 1981. godine. Završila je gimnaziju „Žarko Zrenjanin“ u Vrbasu 2000. godine. Diplomske studije završava na Ekonomskom Fakultetu u Subotici 2005. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka odbranila je 2013. godine.



POVEZANOST UPRAVLJANJA I STRESA U ORGANIZACIJI

RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL STRESS

Marina Zvicer, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U radu se teorijskim i praktičnim istraživanjem analiziraju aspekti povezanosti uticaja stresa i upravljanja u organizaciji. U prvom, teorijskom delu navedeni su značaj i uloga menadžmenta u upravljanju organizacijom te stilovi upravljanja, te stres koji se javlja kod zaposlenih, dok se drugi istraživački deo odnosi na konkretnu organizaciju i povezanost upravljanja i stresa u Srednjoj stručnoj školi 4. juli Vrbas*

Abstract – *In this paper the theoretical and practical aspects of the study analyzed the influence of stress and relationship management in the organization. In the first, theoretical part mentioned the importance and role of management in the organization and management style, and stress that occurs when employees, while others are part of the research related to a specific organization and relationship management and stress in the Secondary School 4th July Vrbas*

Ključne reči: *Upravljanje, stilovi upravljanja, teorije upravljanja, stres*

1.UVOD

Savremena nauka i praksa brojnim primerima ukazuju i dokazuju da u menadžmentu postoje profesionalne tajne, kao što je to karakteristično za sve profesionalne delatnosti. Dalje, ta saznanja ističu da upravo profesionalne tajne opredeljuju veština i majstorstvo u obavljanju profesionalne delatnosti. To, takođe, važi i za sve vrste i modalitete menadžmenta.

Razvoj teorije i prakse menadžmenta posvećen je analiziranju pristupa, predmeta i metoda izučavanja upravljačke delatnosti, ukazujući na specifičnosti pojedinih pristupa i razvojnu dimenziju ideja obuhvaćenih kroz škole i pravce nauke o upravljanju.

Na taj način, stvara se polazna osnova za izučavanje upravljačke funkcije u poslovnim-organizacionim sistemima, njeno strukturiranje i integriranje u sistem uticaja na ljude i procese. Važno mesto posvećeno je pitanju metoda i modela menadžmenta, dajući lepezu mogućnosti uticaja na ljude i procese, ukazujući na međuzavisnost odabranih metoda i modela i efikasnosti koja se ostvaruje.

2. POJAM MENADŽMENTA – UPRAVLJANJA

Savremeno društvo, kakvo poznajemo danas, ne bi moglo postojati ni opstajati bez stalnog angažovanja menadžera koji vode organizacije, ali i cele države. Naime, potreba za menadžmentom i menadžerima je bila prisutna oduvek kada je bilo potrebno resiti neki problem tj. zadatak koji je bio kompleksan da bi ga mogao resiti pojedinac. Najveći broj uspešnih savremenih menadžera je na početku svoje karijere radio neke osnovne poslove, da bi tokom karijere napredovali ka vrhu. Mnogi od njih su radili kao mehaničari ili zavarivači u fabrikama, pomoćnici u kuhinjama koji su prali sudove ili čistili podove itd. Da bi uspeli da se „vinu ka vrhu“ sa najnižeg nivoa, menadžeri su morali ne samo da obavljaju njima dodeljene konkretnе zadatke, već i da pomognu ostalim članovima organizacije da realizuju dodeljene im zadatke tj. da njihove napore u organizaciji učine vidljivim. Iz tog razloga se često može čuti određenje po kome je menadžment „obavljanje posla uz pomoć drugih ljudi“, teza koju je još početkom XX veka formulisala čuvena američka autorka Meri Parker Follet (Mary Parker Follet), po mnogima „prva dama menadžmenta“. Da je ova teza zaista tačna i danas potvrđuju brojni primjeri, a jedan od njih je oličen u primeru Pet Kerigan (Pat Carrigan), bivše direktorke jedne osnovne škole koja je vremenom postala menadžer u fabrici automobilskih delova kompanije General Motors, koja ističe: „Nikad u životu nisam napravila nijedan deo za automobil, niti planiram da to uradim. To nije moj posao. Moj posao je da stvorim okruženje u kome ljudi koji izrađuju delove mogu to da rade na pravi način, mogu iz prvog pokušaja da obave posao kako treba, mogu da proizvedu delove po konkurentnoj ceni i pri tome imaju određeno osećanje odgovornosti i ponosa. Ne moram da znam da napravim neki automobilski deo da bih postigla bilo šta od navedenog“.

3. UPRAVLJANJE U ORGANIZACIJAMA

3.1 Upravljanje – liderstvo

Vođstvo je uvek bilo veoma interesantna pojava za sve koji su proučavali organizacije, ali i društva u celini. Počnimo od pristarog pitanja: da li je sredina organizacija i društava određena namerama i kvalitetima njihovih vođa ili, pak, svaka organizacija i društvo na površinu izbace one vođe kakve same zaslужuju? Krenimo dalje: da li se vođa rađa ili se vođa može obrazovati? Završimo sa danas aktuelnim pitanjima: da li su organizacijama potrebni menadžeri ili lideri, da li svaka organizacija mora da ima lidera i koliko njih treba da bude u jednoj organizaciji. U uslovima turbulencije i dinamičnih promena, danas su, više nego ikada, lideri potrebni i organizacijama i društвima u celini. Zbog toga

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Slavica Mitrović, docent.

se interesovanje za vođstvo sve više povećava. Lideri su uvek bili na istaknutoj poziciji i nije čudno što su uvek pobudivali najviše pažnje. Nije sporno da oni pojedinačno gledano i najviše utiču na performanse svake organizacije. Ako je tako, onda se sa pravom od istraživača menadžmenta očekuje da odgovore na pitanja: kakvo nam je vođstvo potrebno, šta odlikuje dobrog lidera, kako da organizacije dođu do lidera itd.

3.2 Definisanje vođstva

Vođstvo se u menadžmentu najčešće definiše kao „proces uticaja i usmeravanja radnih aktivnosti članova organizacije“[1] ili kao „proces putem koga neki članovi grupe, utiču na ostale u pravcu ostvarivanja grupnih ili organizacionih ciljeva“[2] ili kao „sposobnost da se utiče na grupu da bi se ostvarili organizacioni ciljevi“. Suština vođstva sadržana je, što se vidi iz definicije, u tome što lider koristi svoj uticaj na sledbenike — članove organizacije da bi ostvario relevantne ciljeve organizacije. Lider definiše organizacione ciljeve i tako određuje pravac kolektivne akcije članova organizacije. On mora da artikuliše stvarnost i kreira viziju budućnosti organizacije koja sadrži idealna stanja kojima treba težiti. Lider zatim mora da zna kako da članove organizacije navede da u tu viziju poveruju i daje prihvate kao svoju. Ali, on čini i više od toga. Lider, po pravilu, inspiriše, motiviše i vodi članove organizacije ka ostvarivanju tih ciljeva

3.3 Razlika između lidera i menadžera

Da bi se obezbedio kvalitet u poslovanju u smislu ostvarivanja profita uz konstantno proširenje posla, za svaku dobro organizovnu kompaniju neophodni su dobra vizija i menadžment. Kontinuiran uspeh jedne organizacije i unapređenje kvaliteta postiže se međusobnim dopunjavanjem ova dva procesa. Dobar vođa ne mora da poseduje menadžerske veštine. To mogu da poseduju njegovi saradnici. Ali, uspešan menadžer, top menadžer, treba da ume da „vodi“ ljudе i da „vodi“ poslove.

3.4 Teorije i stilovi vođenja

Teorije liderstva, prema periodu nastanka, možemo podeliti na rane (klasične) teorije liderstva i na savremene teorije liderstva. Klasični pristupi liderstva obuhvataju teorije o ličnim karakternim osobinama koje su, kako im sam naziv kaže, usmerene na osobine lidera i teorije o ponašanju (biheviorističke), koje su usmerene na specifična ponašanja koja lideri ispoljavaju. Velika pažnja je posvećena i kontingenptom ili situacionom pristupu liderstva, koji podrazumeva korišćenje stilova liderstva u zavisnosti od date situacije.

3.4.1 Biheviorističke teorije

Brojna istraživanja su pokazala da je veoma teško izdvojiti osobine koje se isključivo mogu pripisati liderima. Iz tog razloga, istraživači su se usmerili na ponašanje lidera kako bi saznali da li postoji neko specifično, određeno ponašanje koje ispoljavaju isključivo lideri, pa možemo zaključiti da su teorije o ponašanju lidera usmerene ka različitim uzrocima ponašanja lidera i sledbenika. Ova polazna prepostavka je imala veliki

značaj, jer se smatralo da se, za razliku od karakternih osobina ličnosti, ponašanje lakše može naučiti i izmeniti, iz čega se može izvući zaključak da će oni pojedinci koji budu naučili odgovarajuće modele ponašanja biti uspešni lideri. I ova prepostavka, kao i sve ranije, bila je odbačena, ali su istraživanja imala veliku korist, jer su omogućila identifikovanje različitih stilova ponašanja lidera.

3.4.2 Situacione (kontingentne) teorije

Prethodno obrađene teorije liderstva dale su značajan doprinos shvatajući liderstva, ali nisu uspele da izdvoje jedan stil koji bi dao najbolje rezultate u svim situacijama. Ovakvi rezultati doveli su do pojave kontingenptom [situacionog] pristupa u izučavanju liderstva. Iako se i dalje nastavilo sa istraživanjima osobina i ponašanja uspešnih vođa, novi fokus istraživača bio je na situaciji u kojoj se odvija proces upravljanja. Ovaj pristup, dakle, polazi od prepostavke da se stil lidera razlikuje u zavisnosti od situacije u kojoj se organizacija nade. Iz tog razloga, liderstvo predstavlja kontekstualni fenomen, što znači da su u različitim kontekstima (situacijama) potrebne različite osobine i ponašanja lidera.

3.5 Stilovi vođenja

Stil vođenja je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobiće ili privoli na željeno ponašanje. Stil vođenja izražava prirodu odnosa u procesu upravljanja preduzećem ili prirodu interakcije između lidera i sledbenika. Stil vođenja predstavlja način na koji menadžeri prenose svoju inicijativu i zadatke izvršiocima i saradnicima, kako koordiniraju rad između delova i jedinikca organizacione strukture i kako kontrolišu izvršavanje zadataka.[3]

3.5.1 Klasični stilovi

Stil vođstva se može definisati kao način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije, odnosno način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja pritom koristi.[4] Postoje različite teorije stilova vođenja, a mi ćemo predstaviti klasičnu teoriju stilova vođenja prema studiji Hotorna i Ajova.

- Autokratski stil
- Demokratski stil vođenja
- Liberalni stil vođenja

Često se ovoj grupi pridodaju još 2 stila vodenja: transakcioni i transformacioni stil vođstva.

3.5.2 Savremeni stilovi liderstva

Savremeni pristupi liderstvu nastaju od sredine sedamdesetih godina XX veka, kada se sve više ispoljavala ograničenost do tada razvijenih pristupa i njihova nemogućnost da obuhvate sve aspekte. Savremeni pristupi u proučavanju liderstva obuhvataju:

- Harizmatsko liderstvo,
- Transformaciono liderstvo,
- Timsko liderstvo

4. POVEZANOST UPRAVLJANJA I STRESA U ORGANIZACIJI

4.1 Definicija stresa

Stres je reč koja se u svakodnevnom životu sve više susreće. Učestale i brze promene, te savremeni način življenja uslovljavaju mnogo stresnih situacija koje pogadaju gotovo svakog pojedinca. Ponekad se čini da živimo u "stresnom društvu" u kojem je stres nemoguće izbeći.

Stres je dinamički uslov u kojem je pojedinac suočen s prilikom, ograničenjem ili zahtevom koji su povezani s onim što on želi te čiji se rezultat može smatrati neizvesnim i važnim. To je veoma komplikovana definicija [5].

4.1.1 Uzroci stresa

Uzroci stresa mogu se naći u stvarima koje su povezane s organizacijom ili osobnim faktorima koji proizlaze iz privatnog života zaposlene osobe.

Jasno je da promena bilo koje vrste potencijalno uzrokuje stres. Promena može donijeti prilike, ograničenja ili zahteve.

Nadalje, promene se često stvaraju neizvesnost i oko pitanja koja su važna za zaposlene. Stoga ne začuđuje što je promena glavni izazivač stresa.

4.1.2 Simptomi stresa

Koji znakovi pokazuju da je nivo stresa zaposlenog previše visok? Stres se pokazuje na mnogo načina. Na primjer, radnik koji prolazi kroz visok nivo stresa ima visok krvni pritisak, čir, razdražljiv je, ima teškoće kod dovođenja rutinskih odluka, gubi apetit, pokazuje veću sklonost nezgodama na poslu i tome slično.

Ovi se simptomi mogu svrstati u tri opšte kategorije: fiziološki, psihološki i behavioristički simptomi.

4.2 Upravljanje stresom

Nije svaki stres disfunkcionalne naravi. Nadalje, budimo realni, stres se nikad ne može u potpunosti ukloniti iz života pojedinca bilo na, ili van posla. S obzirom da dajemo pregled tehnika za smanjenje stresa, imajte na umu da se zanimamo za smanjenje onog dijela stresa koji je disfunkcionalan.

5. ISTRAŽIVANJE

5.1 Predmet

Kada se uzmu u obzir negativni efekti koje stres ima, kako na individualnom, tako i na organizacijskom nivou, ne čudi podatak da organizacije implementiraju veliki broj tehnika za redukciju stresa.

Obaveza i odgovornost poslodavca, odnosno organizacije je da, koliko je to u njenoj moći, obezbedi zdravlje svojih zaposlenih.

Organizacije se sve više bave programima upravljanja stresom, od prepoznavanja indikatora stresa, preko prevencije, do rehabilitacije zaposlenih koji su pretrpeli teže posledice usled hronične izloženosti stresu.

U radu je prvo definisano upravljanje i glavni pristupi u njegovom istraživanju, zatim teorijsko objašnjenje stresa i povezanosti sa upravljanjem u organizaciji.

5.2 Cilj

Organizacije bi, stalno trebalo da vrše procenu nivoa stresa i rizika od stresa kod svojih zaposlenih.

Istraživanjem se želi doći do rezultata koji bi pokazali da li je upravljanje u organizaciji u direktnoj vezi sa pojavom stresa kod zaposlenih, te dali postoje razlike u pojavi i nivou stresa kod zaposlenih koji obavljaju različite poslove.

5.3 Hipoteze istraživanja

Na osnovu postavljenog predmeta i cilja istraživanja definisane su sledeće hipoteze:

H1: Upravljanje u organizaciji doprinosi stresu kod zaposlenih i

H2: Postoje razlike u nivou stresa kod zaposlenih u odnosu na poslove koje obavljaju.

5.4 Uzorak i instrumenti istraživanja

Kao instrument istraživanja korišćen je upitnik, ispitivanjem je obuhvaćeno 60 ispitanika. Za potrebe ispitivanja sastavljen je upitnik od 48 pitanja. Od tогa se 8 pitanja odnosi na demografske podatke o polu, godinama života, stručnoj spremi, godinama radnog staža i vrsti radnog mesta, a ostalih 40 pitanja se odnosi na predmet istraživanja.

5.5 Rezultati istraživanja

TVRDNJE KOJE SU NAVEDENE OPISUJU RAZLIČITE ASPEKTE PONAŠANJA RUKOVODILACA (VOĐA, MENADŽERA)

Ispitanici su davali ocene od 1-5 na postavljeno pitanje. U nastavku su prezentovani odgovori na najznačajnija pitanja.

Rado sa saradnicima deli važne informacije.

Osnovni problem je u tome što će zaposleni biti maksimalno uspešni jedino ako u potpunosti razumeju problem. Upravljanje po principu podele zadataka u vidu naredbi deluje upravo na suprotan način, tj. prepostavlja se da je menadžer napravio potpunu analizu, našao rešenje situacije i odredio ko treba napraviti šta kako bi se situacija razrešila.

43% ispitanika daje potvrđan odgovor na postavljeno pitanje dok relativno lošu ocenu daju četiri ispitanika što je ipak pre malo da bi se pokvario ustisak o datim odgovorima.

Dozvoljava zaposlenima da se u rešavanju problema oslanjam na vlastite procene, znanja i sposobnosti.

Tu se dolazi do možda i najosetljivijeg dela upravljanja, a to je uključivanje zaposlenih u procese analize i odlučivanja. Bilo bi vrlo jednostavno delovati po staroj paradigmi Naredi i Poslušaj, no to u vanrednim

okolnostima donosi rezultate jedino u jednostavnim situacijama. Koliko god da je važan timski rad za napredovanje i samouverenost radnika veoma je važno da imaju slobodu u proceni i obavljanju određenih radnih zadataka, iz ovoga se vidi da im je to i omogućeno budući da 48 % ispitanika potvrđno odgovara na postavljeno pitanje.

Ciljevi organizacije su konkretno definisani.

Da bi se poslovi obavljali efikasno i efektivno potrebni su jasno definisani ciljevi organizacije. Pojava negativnih ocena koju daje 3 ispitanika sama posebi nebi bila problem od ogromnog uticaja, ali ispitivanje pokazuje podeljena mišljenja radnika o ovom pitanju i potrebno je da rukovodstvo organizacije više uzme u obzir ovaj segment poslovanja. Budući da se raspon ocena kreće od negativnih do totalno pozitivnih jasno je da menadžment mora u budućem periodu da ispravi ovaj deo.

Loša podrška nadređenih.

Poverenje u nadređene, odnosno podrška od strane nadređenih je veoma važan faktor u svakoj organizaciji radi stvaranja čvrstih međuljudskih odnosa. Budući da nema negativnih odgovora na ovo pitanje jasno je da rukovodioci ispitivane organizacije mogu biti veoma zadovoljni dobijenim rezultatima, budući da njihovi zaposleni imaju poverenja u odluke koje rukovodioci donose.

Dobar način za motivisanje zaposlenih jeste davanje samostalnosti u planiranju njihovog rada

Jedan od načina za uspešniju saradnju jeste i delegiranje određenih dužnosti svojim saradnicima, čime se pospešuje motivisanost, gradi timski duh i pojačava poverenje na relaciji lider – sledbenik. Jasno je iz odgovora da je to slučaj u ispitanoj organizaciji jer dobijeni odgovori to nedvosmisleno ukazuju.

Funkcije u organizaciji su jasno definisane

Kao preduslov i ideja vodila menadžmenta da pravi ljudi obavljaju prave poslove, na pravi način odnosno da se zadovolji i efikasnost i efektivnost, neophodno je da su funkcije jasno definisane što je pokazano procentima datih odgovora: 82 % (49) daje visoku ocenu, 13 % (8) vrlo-dobru, 3 % (2) dobru, 2 % (1) ocenu dovoljan, dok negativnu ocenu nije dao nijedan ispitanik.

Neadekvatna ili nekvalitetna sredstva za rad.

Ekonomска situacija u kojoj se nalazi naša zemlja, odnosno velika ekonomска kriza koja vlada u svetu pa i u našoj zemlji, imala je mnogo uticaja na nabavku adekvatnih i kvalitetnih sredstava za rad (67% ispitanika je potvrđno odgovorilo na postavljano pitanje). Era kompjuterizacije obrazovnih ustanova dosta kasni, zbog sveopšte neimaštine, pa je i to jedan od razloga koji doprinose nezadovoljstvu zaposlenih. U sistemu koji je zastupljen kod nas, veliko je pitanje koliko direktno nadređeni rukovodioci mogu da utiču na ovo.

Precizno su određene odgovornosti

Visokih 65 % odgovora na postavljeno pitanje daje jasan stav zaposlenih da su odgovornosti jasno definisane unutar organizacije. Svaki član organizacije ima svoju određenu odgovornost no najveća je na lideru organizacije. Jasnim određivanjem odgovornosti olakšano je funkcionisanje organizacije.

6. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija prolazi kroz turbulencije i promene s vremenom na vreme. Promene mogu biti veliki izvor stresa kod zaposlenih, jer vode nesigurnosti posla, nejasnoćama, a ponekada i nedovoljnoj utreniranosti za određene aktivnosti (npr, kada dolazi do otpuštanja nekog broja zaposlenih, pa je potrebno preostale prekvalifikovati, odnosno obučiti za nove zadatke).

Istraživanjem je obuhvaćeno 60 zaposlenih iz Srednje Stručne škole 4. juli Vrbas, različite starosne strukture, obrazovnog profila odnosno radnog iskustva.

Na osnovu rezultata istraživanja delimično su potvrđene hipoteze, da upravljanje u organizaciji doprinosi stresu kod zaposlenih i da do frustracije i stresa dolazi u situacijama gde zaposleni nemaju jasan opis posla i zaduženja. Zaposlenima koji duže rade i traže dodatnu odgovornost, a nemaju mogućnost napredovati, daje se da obavljaju zadatke koji nisu u njihovom opisu posla čak i ako nemaju odgovarajuća znanja i veštine. U takvim slučajevima problem je što zaposleni ima povećan obim posla za koji nije adekvatno edukovan te za koji neće dobiti priznanje niti nagradu.

U zavisnosti od strukture posla, odgovornosti za obavljeni posao, dokazana je i druga hipoteza što je prikazano i u rezultatima istraživanja da postoje razlike u nivou stresa kod zaposlenih u odnosu na poslove koje obavljaju. Stres na radu je poznata biopsihološka varijabla koja posreduje između radne sredine, zadovoljstva i zdravlja radnika, a nastaje iz pritisaka koje stvaraju zahtevi posla i odgovornaljudi na te pritise. Iako mnogi ljudi nakon problema i kriza na poslu za svoj posao kažu da je stresan, samo su neke profesije i poslovi ozbiljno ugroženi što i pokazuje tabela; stresnost poslova. Nije ni malo neočekivano što se u istraživanjima došlo dosaznjanja da su najstresnije one profesije koje se bave radom s ljudima. Dodatan izazov nameće se zaposlenima koji imaju više šefova i supervizora, pogotovo ukoliko njihovi zahtevi nisu uskladeni.

7. LITERATURA

- [1] Stoner J., Friman E., Gilbert D., (1997). *Menadžment*, Želnid, Beograd.
- [2] Grinberg B., (1998), *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Želnid, Beograd.
- [3] Robbins. S.P., Coulter, M. (2005). *Menadžment*, Beograd, Datastatus.
- [4] Robbins. S.P., Coulter, M. (2005). *Menadžment*, Beograd, Datastatus.
- [5] Bahtijarević-Šiber, F (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.

Kratka biografija



Marina Zvicer rođena je 1988. godine u Vrbasu. Diplomski-master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranila je 2013. godine.



STUDIJA SLUČAJA – PANSORT D.O.O.

CASE STUDY – PANSORT D.O.O.

Branka Patić-Macan, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast: INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj: U ovom istraživanju se fokus stavlja na ispitivanje potrebe za nastankom službe za ljudske resurse, i svesti zaposlenih na rukovodećim pozicijama o tome koliko je ova služba potrebna za poboljšanje učinka i povećanje zadovoljstva drugih zaposlenih u kompaniji koja u svojoj organizaciji nema razvijen menadžment ljudskih resursa.

Ključne reči: menadžment ljudskih resursa, motivacija za rad, merenje radne uspešnosti, zadovoljstvo na radnom mestu, poboljšanje učinka.

Abstract: This study focuses on the needs assessment for the creation of services for human resources, and awareness of employees in management positions on how the service is necessary to improve performance and increase of pleasure in the company of other employees in your organization that has developed human resource management.

1. UVOD

Većina malih i srednjih preduzeća u Srbiji još uvek nisu prepoznala potrebu za oformljavanjem službe za ljudske resurse, iako potrebe zaposlenih u njima govore drugačije. Kao primer, koji potvrđuje ovu pretpostavku, uzeto je preduzeće Pansport D.O.O. U okviru ovog preduzeća urađeno je istraživanje putem upitnika koji je dat sedamdesetoro stalno zaposlenih ljudi.

Ljudski resursi treba da predstavljaju najznačajniji resurs organizacije jer imaju presudan značaj za ostvarivanje njenih projektovanih ciljeva. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su upravo ti koji ih povezuju u skladnu celinu. Njima treba upravljati efikasno, i to na mudar, racionalan i human način u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa. Gotovi svi autori bez izuzetka ističu značaj ljudskih resursa, međutim ovom prilikom ču izneti stavove Živke Pržulj, koji na odličan način potvrđuju i ukazuju na njihovu važnost i prednost u odnosu na druge resurse. Naime, prema navedenom autoru izuzetnost i specifičnost ljudskih resursa, koja ih stavlja u prvi plan u odnosu na ostale resurse i njihov značaj za organizacionu uspešnost, između ostalog, ogledaju se u sledećem:

✓ ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;

✓ ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada,

- ✓ obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- ✓ rezultati rada pojedinaca, grupe, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- ✓ jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- ✓ pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ✓ ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog, i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- ✓ odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo - ekonomске, socijalne i zdravstvene prirode;
- ✓ ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotreboom ne obezvredjuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- ✓ ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;
- ✓ ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti [1].

Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere, te je upravo to ključan razlog za neophodnost postojanja ovog sektora u preduzećima.

Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Zaposleni koji je zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći ostvarivanju ciljeva organizacije.

Obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, nije odgovarajuće motivisan za ostvarenje njenih ciljeva, odnosno ne pruža zadovoljavajuće rezultate na radu [2].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz maste rada čiji mentor je dr Leposava Grubić- Nešić, vanr. prof.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Predmet i problem istraživanja

Istraživanje je fokusirano na ispitivanje potrebe za postojanjem službe menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji koja ovu službu nema, a rukovodeći organi kompanije ne smatraju ni da je neophodna. Ovo istraživanje je poslovno istraživanje, jer se odnosi na konkretno preduzeće, međutim, može biti povezano sa naučnim istraživanjem, jer ispituje potrebe zaposlenih i stavove rukovodioca u preduzeću koji se veoma lako mogu posmatrati kao globalni stav vlasnika/rukovodioca malih i srednjih preduzeća u Srbiji, odnosno kao globalno osećanje nedostatka menadžmenta ljudskih resursa među zaposlenima. Značaj istraživanja ogleda se u boljem razumevanju i shvatanju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i uloge koju on ima u ostvarivanju organizacione uspešnosti, kao dokaz njegove neophodnosti u preduzećima ovog tipa. Kroz praktičan primer, na osnovu uvida u poslovanje konkretnog preduzeća, ukazano je na njegovo mesto i ulogu koju ima u domaćim preduzećima. Svrha istraživanje je dijagnostikovanje stanja u preduzeću u kojem ne postoji služba menadžmenta ljudskih resursa, odnosno, dijagnostikovanje zadovoljstva zaposlenih vrednovanjem obavljenog posla, mogućnošću za napredak, tretmanom od strane rukovodioca, kao i bolje razumevanje i shvatanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i uloge koju on ima u ostvarivanju organizacione i poslovne uspešnosti.

2.2. Cilj istraživanja

Cilj ovog rada je, na osnovu analize i deskripcije najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kako teorijski, tako i na praktičnom primeru u konkretnom preduzeću, ukazati na značaj koji on ima za poslovanje preduzeća i postizanje organizacione uspešnosti.

Drugi cilj rada je ustanoviti zadovoljstvo zaposlenih vrednovanjem obavljenog posla, mogućnošću za napredak, tretmanom od strane rukovodioca, što su veoma bitni faktori za uspešno obavljanje posla svakog zaposlenika. S obzirom na to da je nepostojanje menadžmenta ljudskih resursa veoma rasprostranjeno kao problem u malim i srednjim preduzećima u Srbiji, ovaj rad ima i širi društveni cilj - da bude od praktične koristi, to jest, da pruži informacije i nova saznanja onima koji prepoznaju slične karakteristike ponašanja i osećanja rukovodioca i zaposlenih, i da im polazno stanovište za istraživanje u sopstvenom preduzeću i potencijalnu borbu za nastanak menadžmenta ljudskih resursa u okviru istog.

2.3. Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja korišćen je specijalno razvijen upitnik koji sadrži sledeća poglavља koja su se odnosila na:

- postojanje / nepostojanje službe za ljudske resurse i ocenu stepena važnosti koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima u njihovoj radnoj organizaciji
- mišljenje zaposlenih o mogućnosti napredovanja u okviru preduzeća u kojem je rađeno istraživanje, kao i da li su svi jednako

(adekvatno) informisani o mogućnostima napredovanja.

- zadovoljstvo zaposlenih merenjem i ocećivanjem njihovog rada
- zadovoljstvo zaposlenih razvijenošću sistema nagradjivanja za dobro obavljen posao
- postojanje / nepostojanje pozitivne klime za dodatno obrazovanje u preduzeću
- demografsku strukturu zaposlenih

Formiranju upitnika, prethodio je intervj u kvalitativnog tipa. Nakon završenog intervjua i analize beleški, oformljen je upitnik.

2.4. Uzorak

Istraživanje je rađeno na 70 ispitanika zaposlenih na neodređeno vreme u Pansportu. Njih 14 je zaposleno u centrali u Vetserviku, gde su svi u svakodnevnom kontaktu sa rukovodicima, a njih 56 je zaposleno u maloprodajnim objektima ovog preduzeća na teritoriji cele Srbije. Upitnik je uručen svim ispitanicima pojedinačno. 18 ispitanika je kontaktirano lično i ispunili su upitnik u papirnom obliku, dok je ostalih 52 ispitanika ispunilo elektronskim putem.

2.5. Ograničenja istraživanja

Ograničenja u radu se odnose na poverenje ispitanika da su upitnici uistinu anonimni i da odgovori koje su davali neće doći do rukovodioca. Zbog straha od reakcije rukovodioca ukoliko sazna ko je šta odgovorio, se može dovesti u pitanje validnost odgovora. Međutim, sudeći po rezultatima istraživanja, čini se da je ovo ograničenje u velikoj meri prevaziđeno.

2.6. Hipoteze istraživanja

Hipoteze čija istinitost se proveravala u ovom istraživanju su:

Osnovna hipoteza:

H – Zaposlenima je od izuzetne važnosti da se njihov rad ceni, nagrađuje, i da se motivišu za buduće obavljanje posla, zbog čega bi trebalo da postoji služba koja se o njima brine - služba za ljudske resurse – kako ne bi bili prepušteni samovolji rukovodioca.

Posebne hipoteze:

H₁ – Zaposleni smatraju da se pridaje dovoljno važnosti upravljanju ljudskim resursima

H₂ – Zaposleni su zadovoljni sistemom merenja radne uspešnosti

H₃ – Zaposleni su zadovoljni sistemom nagrađivanja i mogućnošću napretka

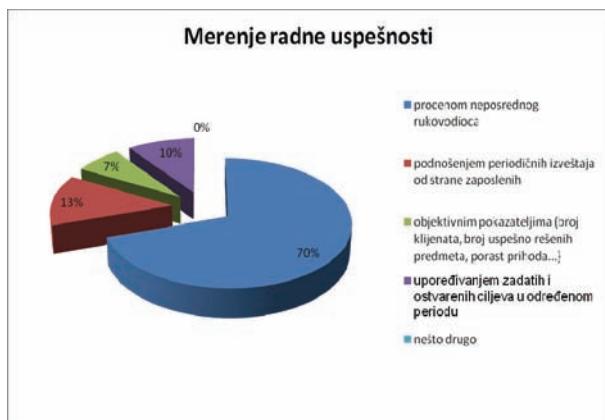
H₄ – Zaposleni smatraju da preduzeće dovoljno ulaže u stručno usavršavanje zaposlenih

2.7. Rezultati istraživanja

Iz priložene *Slike 1* se jasno vidi da je u organizaciji u kojoj je rađeno istraživanje najviše zaposlenih (57%) koji smatraju da je *stepen važnosti koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima* nedovoljan, a takođe i velik deo njih (21%) smatra da je osrednji. Ostatak je podeljenog mišljenja između zadovoljavajući (12%), visok (6%) i izrazito visok (4%).



Slika 1 - Stepen važnosti koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima



Slika 2 - Merenje radne uspešnosti

Sudeći po Slici 2, evidentno je da je čak 70% ispitanika navelo je procenu neposrednog rukovodioca, kao način na koji se meri uspešnost obavljanja posla. Objektivne pokazatelje, kao način merenja, navelo je 7% ispitanika, 13% zaposlenih navelo je podnošenje periodičnih izveštaja, a 10% njih upoređivanje zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu, te je ovo dijagnostikovano kao drugi veći problem evidentiran u ovom preduzeću.



Slika 3 – motivacija kroz nematerijalne nagrade

Jednostavno je zaključiti na osnovu Slike 3 da je ovo jedan od glavnih nedostataka u odnosima između preduzeća i zaposlenih, iako je važnost nematerijalnog motivisanja od nesumnjivog značaja za poboljšanje radne uspešnosti svakog zaposlenog. Gotovo zanemarljiv broj ispitanika (njih svega 5%) je odgovorilo da postoje nematerijalne nagrade u svrhu motivacija za dalji rad



Slika 4 - Mišljenje zaposlenih o nivou ulaganja preduzeća u dodatno obrazovanje

Kako je očigledno prikazano na priloženoj Slici Pansport D.O.O. ulaže značajna sredstva u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih, što je svojim odgovorima potvrđilo 44% ispitanika, koji su nivo ulaganja ocenili kao visok i 25% onih koji su isti ocenili kao izrazito visok. Takođe, nezanemarljiv procenat, njih 16%, je ulaganja preduzeća ocenilo kao zadovoljavajuće, dok je svega njih 9% ocenilo kao nedovoljno, odnosno 6% kao osrednje. Moguće nezadovoljstvo, koje postoji mogućnost da se javi, može biti zbog toga što se na dodatno stručno usavršavanje šalje uglavnom samo jedan hijerarhijski nivo zaposlenih (oni na rukovodećim i visokim pozicijama).

3. DISKUSIJA O REZULTATIMA

Sledi analiza postavljenih hipoteza.

H – Zaposlenima je od izuzetne važnosti da se njihov rad ceni, nagrađuje, i da se motivišu za buduće obavljanje posla, zbog čega bi trebalo da postoji služba koja se o njima brine - služba za ljudske resurse – kako ne bi bili prepušteni samovolji rukovodioca.

Na osnovu pojedinačnih hipoteza, intervjua koji je rađen pre kreiranja upitnika i početka istraživanja, i sagledavanja celokupne slike odnosa preduzeća prema zaposlenima, hipoteza je potvrđena. Kroz istraživanje je jednostavno uočiti da je nedostatak službe za ljudske resurse u Pansport D.O.O. vrlo osetan, da su zaposleni u velikoj meri nezadovoljni tretmanom njihovog rada i motivacionim delovanjem rukovodioca preduzeća.

H₁ – Zaposleni smatraju da se pridaje dovoljno važnosti upravljanju ljudskim resursima

Ova hipoteza se odbacuje. Kroz istraživanje je potvrđeno da više od pola ispitanika (57%) smatra da se nedovoljno važnosti pridaje upravljanju ljudskim resursima, a njih 21% okarakterisalo je odnos prema upravljanju ljudskim resursima kao osrednji. S obzirom na to da je kao zadovoljavajući ovaj odnos okarakterisalo svega 12% ispitanika, a izuzetno mali procenat kao visok (6%) i izrazito visok stepen važnosti (4%), vidimo da ova hipoteza ne može biti potvrđena.

H₂ – Zaposleni su zadovoljni sistemom merenja radne uspešnosti

Navedena hipoteza se odbacuje. Zaposleni nisu zadovoljni sistemom merenja radne uspešnosti, jer je čak 70% ispitanika reklo da se merenje radne uspešnosti svodi na procenu neposrednog rukovodioca, što je vrlo subjektivno i nema merljive i objektivne pokazatelje uspešnosti, jer na procenu rukovodioca mogu uticati brojni faktori – okoline, predrasuda, grupe u kojoj se pojedinac ocenjuje i još mnogo toga.

H₃ – Zaposleni su zadovoljni sistemom nagrađivanja i mogućnošću napretka

Navedena hipoteza se odbacuje. Ako bih trebala da okarakterisem neki deo odnosa preduzeća prema zaposlenima u Pansport D.O.O. kao najkritičnije i prioritetne za poboljšanje, to bi svakako bile aktivnosti vezane za nagrađivanje zaposlenih. Iako ne postoji razvijem sistem materijalnog nagrađivanja (koristi se prevashodno samo jedan oblik - bonusi), kod nematerijalnog sistema nagrađivanja, situacija je daleko alarmantnija, jer samo 5% ispitanika smatra da one uopšte postoje u preduzeću.

H₄ – Zaposleni smatraju da preduzeće dovoljno ulaže u stručno usavršavanje zaposlenih

Navedena hipoteza je potvrđena. Da Pansport D.O.O. ulaže značajna sredstva i napore u stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih, svedoči i broj od 44% ispitanika, koji su nivo ulaganja ocenili kao visok i 25% onih koji su isti ocenili kao izrazito visok. Takođe, nezanemarljiv procenat, njih 16%, je ulaganja preduzeća ocenilo kao zadovoljavajuće, dok je svega njih 9% ocenilo kao nedovoljno, odnosno 6% kao osrednje. Moguće nezadovoljstvo, koje postoji mogućnost da se javi, može biti zbog toga što se na dodatno stručno usavršavanje šalje uglavnom samo jedan hijerarhijski nivo zaposlenih (oni na rukovodećim i visokim pozicijama).

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Polazeći od osnovne prepostavke, da su ljudski resursi, najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa, istraživala sam i analizirala relevantnu literaturu, kako domaćih, tako i eminentnih inostranih autora. Zadovoljstvo stepenom važnosti koji se pridaje upravljanju ljudskim resursima u okviru preduzeća Pansport D.O.O. predstavljalo je jednu od posebnih hipoteza rada. Ova hipoteza je odbačena, pošto je više od polovine ispitanika odgovorilo da se ne pridaje dovoljna važnost ovom segmentu poslovanja. Stoga su u preporukama za unapređenje date direktnе smernice kako unaprediti poslovanje preduzeća u kojem je rađeno istraživanje u ovom pogledu.

Iako u pomenutom preduzeću ne postoji služba koja se bavi ljudskim resursima, u okviru upitnika kreiranog u svrhu ovog istraživanja postavljena su pitanja koja su obezbedila podatke vezane za postojanje / nepostojanje aktivnosti koje bi služba za ljudske resurse trebala da obavlja, a direktno su vezane za zadovoljstvo zaposlenih. Kao što je i pretpostavljeno, zaposleni su nezadovoljni merenjem i ocenjivanjem njihovog rada, kao i tretmanom njihovog rada, u smislu da najviše izostaju nematerijalne nagrade za dobro obavljen posao, ali i materijalne nagrade su vrlo jednolične.

Takođe, informisanost o mogućnosti napretka je na prilično niskom nivou, te je u tom pogledu ovo još jedna od primarnih aktivnosti koje bi služba za ljudske resurse, ukoliko bi bila formirana, trebalo da reši. Aktivnost koja je kroz upitnik okarakterisana kao dobra je ulaganje firme u dodatno obrazovanje, odnosno stručno usavršavanje zaposlenih.

Međutim, vremenom bi mogao da se javi problem vezan za ove aktivnosti, jer su programi obrazovanja koji se sprovode u Pansport D.O.O. rezervisani samo za određene kategorije zaposlenih, kao što su recimo rukovodioci ili oni na visokim pozicijama

Saznanja izneta u radu nedvosmisleno potvrđuju osnovnu hipotezu da je zaposlenima od izuzetne važnosti da se njihov rad ceni, nagrađuje, i da se motivišu za buduće obavljanje posla, zbog čega bi trebalo da postoji služba koja se o njima brine - služba za ljudske resurse – kako ne bi bili prepušteni samovolji rukovodioca.

5. LITERATURA

- [1] Pržulj, Ž. (2002) Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
- [2] Grubić-Nešić, L. (2005), Razvoj ljudskih resursa, AB print, Novi Sad
- [3] Bahtijarević Šiber F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
- [4] Todorović M. J. (1999), Japanski menadžment, Mrlješ, Beograd

Kratka biografija:



Branka Patić - Macan, rođena u Novom Sadu 1986. godine. Srednju medicinsku školu „7. April“ završila je u Novom Sadu. Osnovne studije završila je u Novom Sadu na Filozofском fakultetu, smer Žurnalistika. Trenutno završava master studije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Menadžment ljudskih resursa.



ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI STRESA I SINDROMA SAGOREVANJA KOD ZAPOSLENIH U TURIZMU

STUDY OF CORRELATION BETWEEN STRESS AND BURNOUT SYNDROME IN TOURISM INDUSTRY EMPLOYEES

Nemanja Lošić, Ivana Katić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast: INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj: *Stres na radu posreduje između radne sredine i zadovoljstva zaposlenih, a nastaje iz pritisaka koje stvaraju zahtevi posla i odgovora ljudi na te pritiske, prilagođavajući se novim zahtevima. Sa druge strane, sagorevanje predstavlja intenzivnu i dugotrajnu iscrpljenost povezanu sa stresom na poslu, sa posledicama smanjene radne efikasnosti.*

Ključne reči: *Stres, sindrom sagorevanja, turizam, ljudski resursi.*

Abstract: *Stress at work mediates between the work environment and employees satisfaction, and arises from the pressures of job requirements and the response of people to the pressures of adapting to the new requirements. On the other hand, the burnout syndrome is intense and prolonged fatigue associated with stress at work, with consequences of reduced work efficiency.*

Keywords: *Stress, burnout syndrome, tourism, human resources.*

1. UVOD

Stres je reč sa kojom se veoma često srećemo u svakodnevnom životu. Veliki broj zaposlenih na svojim radnim mestima je izložen stresnim situacijama, koje negativno utiču na radne sposobnosti i na zdravlje. Danas ljudi uglavnom reč „stres“ koriste kada žele da izraze svoje ili tuđe teške događaje u životu.

1.1 Stres – određenje pojma

Reč „stres“ potiče iz srednjevekovnog engleskog jezika („stress“, „to stress“) i prvobitno se odnosila na napor, nevolju ili ograničenje. U 20. veku počinje i naučno korišćenje termina stres. Danas je termin stres, kako u nauci tako i u svakodnevnom životu, u toliko širokoj upotrebi da je primio veliki broj značenja i oblika (Bensaba, 2002).

1.2 Uzroci stresa

Istraživanje Fondacije za mentalno zdravlje u Velikoj Britaniji otkriva da je svaka peta osoba izložena stresu svakodnevno, dok je svaka druga stresu izložena jednom nedeljno. Ekonomski prilike, novac i posao istakli su se kao glavni uzroci stresa dok osobe mlađe od 25 godina predstavljaju starosnu grupu koja je najviše pod stresom.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Ivana Katić, docent.

1.3 Vrste stresa

Emocionalna reakcija čoveka na stresnu situaciju može se protezati između sasvim suprotnih emocionalnih značenja, koja se mogu označiti kao **eustres** i **distres** (Tomašević, 2007).

Eustres je prijatan, konstruktivan doživljaj radosti. Stanje u kome se čovek nalazi je da se pored izvesnog stepena iscrpljenja oseća i prijatno. Stres je i strastveni zagrljav i poljubac, velika radost (npr. dobitak na lutriji) i zadovoljstvo.

Distres je nepovoljan, poražavajući osećaj nezadovoljstva, on budi kod čoveka doživljaj patnje i stradanja.

1.4 Kategorije stresa

Postoje dve kategorije stanja stresa a to su stanje akutnog stresa i stanje hroničnog stresa (Bensaba, 2002).

Akutni stres se karakteriše pripremom tela za brzu i eksplozivnu reakciju tipa borba ili bekstvo i doživljjava se neprijatno. Počinje obično momentalno (2-3 minuta), traje 24-48 sati kada se stišavaju simptomi, a postaju minamalni za tri dana ako prestane delovanje uzroka stresa.

Hronični stres karakterističan je po odsustvu doživljaja emocionalne patnje, i to je zapravo suštinska razlika između stanja akutnog stresa i stanja hroničnog stresa. Ovo stanje nastaje tako što osoba vremenom razvija toleranciju na manifestacije akutnog stresa i navikava se na njih, ignorujući ih ili negirajući.

1.5 Posledice stresa

Posledice stresa se manifestuju u svim područjima individualnog i organizacijskog ponašanja, pa se mogu i podeliti na individualne i organizacijske (Mihajlović, 2003).

Individualne posledice ili efekti stresa mogu se svrstati u šest kategorija:

1. *Subjektivni efekti* – anksioznost, depresija, agresija, frustriranost i nisko samopoštovanje.

2. *Bihevioralni efekti* – impulsivno ponašanje, sklonost nesrećama, izliv emocija, preterana upotreba lekova, alkoholizam i prekomerno jelo.

3. *Kognitivni efekti* – slaba koncentracija, mentalna blokada, preosetljivost na kritiku, nesposobnost da se donose dobre odluke.

4. *Fiziološki efekti* – ubrzanje rada srca, povišeni krvni pritisak, znojenje i povišeni nivo šećera u krvi.

5. *Organizacijski efekti* – apsentizam, fluktuacija, niska produktivnost i nezadovoljstvo poslom.

6. Zdravstveni efekti – oboljenje srca, oboljenje organa za varenje, glavobolje, dermatitis i mentalne bolesti.

Organizacijski troškovi stresa manifestuju se u:

1.Neposrednim troškovima:

a) učestvovanje i članstvo – apsentizam, fluktuacija, kašnjenje, štrajkovi;

b) uspešnost u poslu – kvalitet i kvantitet učinka, nesreće na poslu, neracionalno trošenje resursa, neplanirani prekid rada;

2.Posrednim troškovima:

a) gubitak vitalnosti – nizak moral, niska motivacija, nezadovoljstvo;

b) prekidi komunikacije – smanjeni kontakti, iskrivljena poruka;

c) kvalitet odnosa – nepoverenje, neuvažavanje;

d) loše odlučivanje.

Dakle, organizacije koje proizvode stresne uslove za svoje zaposlene na taj način smanjuju svoju uspešnost, fleksibilnost i svoju konkurenčku sposobnost.

1.6 Stres na radnom mestu

Stres je pojava koja se javlja svuda gde ljudi žive i rade. Za isvestan period u toku radnog veka, većini ljudi sopstveni posao predstavlja izvor stresa.

Ukoliko se radi o stresu koji je kratkotrajan i ne previše intezivan, može se reći da postoje uslovi za njegovo uspešno prevazilaženje.

Stres na poslu stvara predispozicije za moždani i srčani udar, uništava mentalno zdravlje i skraćuje život. Američki istraživači su procenili da njihove kompanije trpe štetu od oko 200 milijardi dolara godišnje zbog slučajeva uzrokovanih stresom, smanjenja produktivnosti, odsustva posla (bolovanja) i troškova zdravstvenog osiguranja (Stranks, 2005).

1.7 Sindroma sagorevanja – određenje pojma

Sindrom sagorevanja na radu nastaje kada osobe posvećene svom poslu shvate da njihovo žrtvovanje nije bilo dovoljno da bi se postigli željeni ciljevi. Izloženost dugotrajnom stresu i frustracije uzrokovane naporima svakodnevnog života, uz neuspešne strategije zaposlenih u radu sa klijentima dovode do pojave sindroma izgaranja na radu (Dedić, 2004).

Izgaranje se najkraće opisuje kao psihofizička i čulna iscrpljenost. Može se činiti da se to događa onima koji u stresnim situacijama rade previše, zato se izgaranje često izjednačava sa hroničnim stresom..

1.8 Znaci sagorevanja

I stepen – Iscrpljenost

U prvom stepenu je manje znakova, zato se čoveku privida da je to privremeno stanje, što ga može navesti da ignoriše zdravlje i odmor.

Karakterišu ga produktivna usmerenost, osećaj odgovornosti, anksioznost, osećaj da je svima potreban i da svi zavise od njega.

II stepen – Umor

U drugom stepenu izgaranja su karakteristični snažni osećaji zarobljenosti i nemoći da se bilo šta promeni, simptomi preterane iscrpljenosti, osećaj krivice i oslabljene slike o sebi uslovljene realizacijom. Raste broj znakova i njihova intezivnost.

III stepen – Izrazito sagorevanje

U trećem stepenu izgaranja posledice traju u proseku dve do četiri godine, ponekad su trajne. Osim intezivnije fizičke i psihičke simptomatike iz nižeg stepena postoji još karakteristika kao što su depresija, gubljenje kontrole, smisla i osećaja važnosti, snažan bes i cinizam ali i pokušaj samoubistva.

1.9 Razlika između stresa i sindroma sagorevanja

Izgaranje je posledica velikog stresa, ali ipak nije isto što i stres. Osobe koje su pod velikim stresom osećaju da ih preplavljuju obaveze i odgovornosti, ali će se osećati bolje kada uspostave kontrolu nad okolinom i ispune obaveze. Izgarala osoba to ne oseća, ona nije motivisana da se bori već joj postaje svejedno. Sagorevanje može biti posledica stresa, ali to nije isto što i previše stresa. Stres, po svemu, uključuje previše: previše pritisaka koji zahtevaju previše i fizički i psihički. Osobe pod stresom misle da ako mogu držati sve pod kontrolom, da će se osećati bolje. Sa druge strane, kod burnout sindroma se radi o sledećem – šta ako nije dovoljno. Osobe koje su izgarale se osećaju prazno, lišene su motivacije i ne vide izlaz iz situacije u kojoj se nalaze (Pšeničny, 2010).

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je ispitivanje povezanosti intenziteta stresa i sindroma sagorevanja kod zaposlenih u turizmu.

2.1.1 Problem istraživanja

U kom intenzitetu je prisutan stres i sindrom sagorevanja kod zaposlenih u turizmu? Pretpostavlja se da problemu stresa i sagorevanja doprinosi svakodnevna izloženost velikim zahtevima profesionalnog delovanja, kao i socio-demografski faktori.

2.2 Cilj istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje postojanja i značaja stresa zaposlenih u preduzeću i opisivanje uzroka zbog kojih dolazi do stresa.

Praktičan cilj ovog istraživanja je da se u skladu sa dobijenim rezultatima istraživanja stresa u preduzeću predlože mere za smanjenje stresnih situacija unutar organizacije kako bi zaposleni postigli veću produktivnost rada i stvaranje dobre organizacione klime koja je direktno povezana sa poboljšanjem međuljudskih odnosa. Društveni cilj ovog istraživanja treba da ukaže na značaj stresa i njegov uticaj na ukupne rezultate poslovanja preduzeća, samim tim i na njen razvoj.

2.3 Hipoteze

Polazi se od opšte hipoteze da zaposleni u turizmu rade pod velikim opterćenjem i sa velikom odgovornošću, naročito ako se radi direktno sa strankama i ako je u pitanju rad na terenu (destinaciji), što bi moglo dovesti do iscrpljenosti i pojačanog stresa.

Istraživanjem se želelo doći do rezultata koji bi pokazali vezu između radnog staža zaposlenih u turizmu i količine nagomilanog stresa pa i podložnosti sindromu izgaranja.

HO1: Zaposleni su u različitom stepenu podložni stresu u odnosu na radno mesto.

H1.1.: Zaposleni na rukovodećim pozicijama su izloženi stresu.

H1.2.: Zaposleni na rukovodećim poslovima posložniji su sindromu sagorevanja.

H1.3.: Žene su više izložene stresnim situacijama od muškaraca.

HO2: Postoji statistički značajna povezanost između stresa i sindroma sagorevanja kod zaposlenih

H2.1.: Radnici koji imaju dug radni staž u turizmu i u radu sa strankama podložniji su sindromu sagorevanja

H2.2.: Zaposleni u godinama od 26-30 su podložniji stresu i kod njih postoje veće šanse za pojavu sindroma sagorevanja

H2.3.: Zaposleni sa slabijim materijalnim stanjem su podložniji stresu i većem intenzitetu sindroma izgaranja

2.4 Uzorak ispitanika

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 114 zaposlenih u turističkim agencijama "Modena travel" iz Novog Sada i "Rhapsody travel" iz Beograda putem popunjavanja upitnika.

Grupu ispitanika činile su osobe heterogene strukture, i to četrdeset i šest ispitanika muškog i šezdeset ispitanika ženskog pola.

2.5 Rezultati

Hipoteze HO1 i H1.1

Tabela 1: Značajnost razlika u prisustvu stresa u odnosu na radne pozicije

	Prisustvo stresa
Hi-kvadrat	1.599
Stepeni slobode	3
Nivo značajnosti	.660

Rezultati neparametrijske analize varijanse ($\chi^2=1.6$, $p>0.05$) ukazuju na odsustvo značajnih razlika podložnosti stresu u odnosu na različita radna mesta zaposlenih, odnosno hipoteze HO1 i H1.1 nisu potvrđene. Takođe, ne postoje statistički značajne razlike ($\chi^2=1.5$, $p>0.05$) u intenzitetu sindroma sagorevanja u odnosu na različita mesta zaposlenih.

Hipoteza H1.2

Tabela 2: Značajnost razlika u intenzitetu sindroma sagorevanja prema radnim pozicijama

	Intenzitet sindroma sagorevanja
Hi-kvadrat	1.521
Stepeni slobode	3
Nivo značajnosti	.677

Ne postoje statistički značajne razlike ($\chi^2=1.5$, $p>0.05$) u intenzitetu sindroma sagorevanja u odnosu na različita mesta zaposlenih.

Hipoteza H1.3

Tabela 3: Razlike u intenzitetu sindroma sagorevanja i načinima prevladavanja stresa prema polu ispitanika

	Prevladavanje stresa	Intenzitet sindroma sagorevanja
Mann-Whitney U	1446.500	1327.000
Wilcoxon W	2527.500	2408.000
Z-skor	-.679	-.1369
Nivo značajnosti	.497	.171

Ne postoji statistički značajna razlika između muškaraca i žena ni po pitanju strategija prevladavanja stresa ($U=1446.5$; $p>0.05$) ni po pitanju intenziteta sindroma sagorevanja ($U=1327$; $p>0.05$); time, H1.1 nije potvrđena.

Hipoteze H2. i H2.1

Tabela 4: Značajnost razlika u intenzitetu sindroma sagorevanja u odnosu na radni staž

	Intenzitet sindroma sagorevanja
Mann-Whitney U	863.000
Wilcoxon W	5234.000
Z-skor	-.830
Nivo značajnosti	.407

Ne postoji statistički značajna razlika u intenzitetu sindroma sagorevanja prema dužini radnog staža ($U=863$; $p>0.05$).

Hipoteza H2.2

Tabela broj 5: Značajnost razlika u prisustvu stresa u odnosu na godine starosti

	Prisustvo stresa
Hi-kvadrat	0.685
Stepeni slobode	2
Nivo značajnosti	0.710

Rezultati ukazuju na izostanak statistički značajnih razlika.

Hipoteza H2.3

Tabela broj 6: Značajnost razlike u prisustvu stresa u odnosu na materijalno stanje

	Prisustvo stresa
Hi-kvadrat	8.942
Stepeni slobode	3
Nivo značajnosti	0.030

Rezultati ukazuju na statistički značajnu razliku ($\chi^2=8.94$, $p<0.05$) u prisustvu stresa u odnosu na materijalno stanje ispitanika, i one su obrnuto srazmerne – ispitanici čije je materijalno stanje najlošije, poseduju i trpe najveću količinu stresa.

Rezultati takođe ukazuju na razlike ($\chi^2=7.58$, $p>0.05$) u intenzitetu sindroma sagorevanja u odnosu na materijalno stanje i to kod ispitanika čije je materijalno stanje najlošije intenzitet sindroma sagorevanja je najviši.

3. DISKUSIJA

Istraživanjem je utvrđeno da se stres i pojava istog ne kotira i determiniše različito ni po kriterijumu pozicije u organizaciji, ni po polnoj strukturi a razlog tome može biti prisutnost žena u svim hijerarhijskim strukturama organizacija i jasna podela odgovornosti i posla u organizaciji što dovodi do smanjenja ili izjednačavanja u pogledu podložnosti stresu.

Primetno je i da dug radni staž u delatnosti turizma kao i u radu sa strankama ne dovodi do većih šansi za pojavu sindroma sagorevanja, iako se to moglo očekivati. Ovo se može objasniti gomilanjem iskustva zaposlenih koji vremenom nauče da kontrolišu svoje emocije i reakcije, shvatajući prirodu posla i stičući praktično poznavanje psihe stranaka.

Pored nekoliko hipoteza koje su opovrgnute, stoji jedna koja je dokazana a tiče se povezanosti stresa i sindroma sagorevanja kod zaposlenih u turizmu.. U ovim organizacijama koje rade na tome da stres bude eliminisan maksimalno se trude svi, od vlasničko-upravljačke strukture do najnižih organizacijskih slojeva, da prvi znaci stresa ne prerastu u već definisanu kliničku sliku sagorevanja.

Hipoteza na koju bi, takođe, trebalo obratiti pažnju tiče se povezanosti zaposlenih sa slabijim materijalnim stanjem i pokazatelja stresa. Analizom je utvrđeno da zaposleni koji su u lošijoj materijalnoj situaciji od ostalih trpe veću količinu stresa, podložniji su i ranjiviji a pokazalo se i da se nalaze u poodmaklim fazama sindroma sagorevanja, šta je u ostalom i predmet ovog istraživanja. To se može objasniti većom brigom materijalno slabijih za sopstvenu egzistenciju, egzistenciju svoje porodice kao i njihovu budućnost. Stanje u kome se nalaze nosi dosta teških odluka, truda i svakodnevne borbe a samim tim predstavlja dobru osnovu za pojavu stresa koji posle određenog vremena kako to obično biva prerasta u početne stadijume sagorevanja, koji su i primećeni kod pomenute grupe zaposlenih. Sa druge strane, materijalno obezbeđeni imaju brigu manje i od svih životnih pitanja imaju jedno veliko rešeno.

4. ZAKLJUČAK

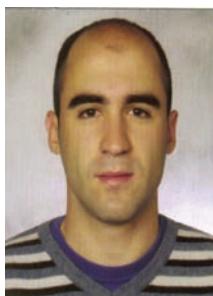
Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da je organizaciona politika na visokom nivou što vodi ka tome da ne postoji primetan i zabrinjavajući intenzitet stresa. U pogledu ličnih karakteristika tj. socio-demografskih pokazatelja ističu se komponente većeg intenziteta stresa ali i sindroma sagorevanja za varijablu materijalno stanje. Stres kao pojava je, sam po sebi, nemoguć za potpuno eliminisanje, naročito u takvoj jednoj turbulentnoj grani kao što je turizam, te se može raditi na njegovoj kontroli, ravnomernoj raspodeli i učenju šta u stvari predstavlja kako ne bi prerastao u sagorevanje i time naneo nenadoknadivu štetu poslovnim subjektima. Protiv pojave takvog jednog sindroma koji pre svega razara motivaciju za rad, najbolje je boriti se prevencijom. U tom smislu potrebne su promene zakonskih odredbi u oblasti turizma i drugih uslužnih delatnosti, kojima bi se izmenili postojeći odnosi u društvu. Od značaja su i metode samopomoći kao što su: razvijanje samokontrole i odgovornosti, uzimanje češćih i kraćih godišnjih odmora, negovanje optimističkog pogleda na svet ali i spremno dočekivanje stresa na poslu.

Istraživanje stresa i sindroma sagorevanja kod zaposlenih u turizmu može biti jako važno sa aspekta bavljenja uslužnim delatnostima kao granom koja ima izuzetan porast u svetskoj privredi. Samim tim, ovo istraživanje može pomoći i ukazati svakom sledećem istraživaču na stazu kojom se može kretati kako bi pronašao uzroke stresa u što kraćem roku i već utvrđenim tehnikama sankcionisao iste.

5. LITERATURA

- [1] Bensaba, S. (2002). *Živeo stres*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- [2] Dedeić, G. (2004). *Sindrom sagorevanja na radu*. Beograd: Vojnosanitetski pregled
- [3] Mihajlović, D. (2003). *Psihologija u organizaciji*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
- [4] Lehrer, P.M., Woolfolk, R.L & Sime, W.E (2007). *Principles and Practice of Stress Management*. NYC: The Guilford Press
- [5] Stranks, J., (2005). *Stress At Work: Management and Prevention*. Oxford: Elsevier

Kratka biografija:



Nemanja Lošić je rođen u Kninu 1986. godine. Završio je Zaječarsku gimnaziju 2005. godine. Diplomske studije završava na Prirodno matematičkom fakultetu u Novom Sadu 2010. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka na smeru Menadžment ljudskih resursa odbranio je 2013. godine.



UNAPREĐENJE SISTEMA UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU VODE U PREDUZEĆU JKP „VODOVOD I KANALIZACIJA“ NOVI SAD

IMPROVEMENT OF WATER SAFETY MANAGEMENT SYSTEM IN ENTERPRISE PU „VODOVOD I KANALIZACIJA“ NOVI SAD

Tijana Aćimović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Rad je baziran na unapređenju sistema upravljanja bezbednošću vode u preduzeću JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad. Predstavljen je HACCP sistem. Analizirano je stanje sistema u preduzeću i definisan je problem. Pomoću dijagrama uzroci – posledica i dijagrama toka procesa, problem je razložen i dati su predlozi za unapređenje.

Abstract – This paper is based on the improvement of water safety management system in the enterprise PU „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad. HACCP system is presented. State of the system was analyzed and problem was detected. Using the cause and effect diagram and flowchart process, the problem was decomposed and improvements were suggested.

Ključne reči: HACCP, unapređenje, dijagram uzroci – posledica, dijagram toka procesa

1. UVOD

Zaštita i korišćenje voda kao generalno obnovljivog resursa je problem koji je prisutan svuda. Voda je u procesu proizvodnje hrane i energije sirovina i sredstvo za rad, a u zaštiti životne sredine je očuvanje kvaliteta i zaštita od štetnog delovanja otpadnih voda najvažniji problem. Razvoj tehnologije, demografski rast i ubrzana urbanizacija dovode do povećanja potrošnje vode, istovremeno uvećavajući stepen zagadenja što uslovjava sve strože zahteve u pogledu kvaliteta. Svetska zdravstvena organizacija (SZO) je vodosnabdevanje i zdravstvenu bezbednost vode za piće svrstala u dvanaest osnovnih pokazatelja zdravstvenog stanja stanovništva jedne zemlje. Zbog nedostatka vode ili zbog posledica konzumiranja zagadene vode za piće u svetu dnevno umre mnogo ljudi. Iz tih razloga je u JKP "Vodovod i kanalizacija" Novi Sad doneta odluka o potrebi uvođenja HACCP sistema i izrade HACCP plana. HACCP plan je savremen i odgovoran pristup da se javnosti, zdravstvenim institucijama i zakonodavcu demonstrira da JKP "Vodovod i kanalizacija" Novi Sad koristi trenutno najbolje prakse za obezbeđivanje zdravstveno bezbedne i higijenski ispravne vode.

1.1 Zašto HACCP?

U našem zakonodavstvu je primena sistema za osiguranje bezbednosti hrane HACCP, propisana Zakonom o

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Dragoljub Šević, docent.

bezbednosti hrane iz 2009. godine [1]. Obaveze subjekata u oblasti higijene hrane, a samim tim i JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad su: „Subjekti u poslovanju hranom dužni su da uspostave sistem za osiguranje bezbednosti hrane u svim fazama proizvodnje, prerade i prometa hrane, u svakom objektu pod njihovom kontrolom, u skladu sa principima dobre proizvođačke i higijenske prakse i analize opasnosti i kritičnih kontrolnih tačaka (HACCP).“ „Hrana jeste i voda za piće. Voda za piće jeste voda u originalnoj ambalaži i voda za javno snabdevanje stanovništva“ [1].

2. SISTEM UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU VODE

2.1. Šta je HACCP?

HACCP je danas u čitavom svetu postao simbol za bezbednost hrane i vode. HACCP se ne odnosi na kvalitet proizvoda, već na njegovu zdravstvenu ispravnost. Namjenjen je isključivo za prevenciju rizika vezanih za bezbednost hrane i vode. Akronim HACCP predstavlja skraćenicu od engleske reči Hazard Analysis and Critical Control Point, koja se može prevesti kao Analiza Opasnosti i Kritične Kontrolne Tačke. [2]

2.2. Kome je namenjen HACCP?

HACCP sistem je namenjen svim organizacijama koje obavljaju prehrambene delatnosti, uključujući i organizacije, čiji proizvodi ili usluge utiču direktno na zdravstvenu bezbednost hrane, kao što su: proizvođači ambalaže za prehrambenu industriju, transportne organizacije, organizacije koje pružaju usluge održavanja higijene u proizvodnim pogonima i dr. U tu grupu, naravno, spadaju i proizvođači vode.

2.3. Opasnosti u proizvodnji hrane

Opasnost od strane NACMCF-a (National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods) je definisana kao biološka, hemijska ili fizička svojstva koja mogu prouzrokovati neprihvaljiv rizik po zdravlje konzumenta.

2.4. Preduslovni programi i zakonske regulative

Da bi HACCP sistem mogao pravilno da se primeni moraju biti prethodno primenjeni tzv. preduslovni programi. Koji preduslovni programi su potrebni, zavisi od segmenta lanca ishrane u kome deluje organizacija. Primeri ovih programa su: GAP (Good Agricultural Practice) - dobra poljoprivredna praksa, GVP (Good Veterinary Practice) - dobra veterinarska praksa, GMP (Good Manufacture Practice) - dobra proizvođačka praksa, GHP (Good Hygienic Practice) - dobra higijenska

praksa, GLP (Good Laboratory Practice) - dobra laboratorijska praksa, GDP (Good Distribution Practice) - praksa dobre distribucije i GTP (Good Trade Practice) - praksa dobre trgovine.

2.5. Sadržaj HACCP sistema

Codex Alimentarius komisija je, kao smernice, definisala 7 principa i 12 koraka koji se moraju primeniti tokom razvoja HACCP plana i implementacije HACCP sistema. To su:

1. Formiranje HACCP tima.
2. Detaljno opisivanje proizvoda.
3. Opis namene proizvoda i identifikovanje kupaca hrane.
4. Izrada dijagrama toka procesa proizvodnje.
5. Verifikovanje dijagrama toka procesa proizvodnje na licu mesta.
6. Sačinjavanje liste svih mogućih opasnosti/ sprovođenje analize rizika/definisanje kontrolnih merenja – Princip 1.
7. Određivanje kritičnih kontrolnih tačaka (CCP) – Princip 2.
8. Uspostavljanje kritičnih granica za svaku kritičnu kontrolnu tačku (CCP) – Princip 3.
9. Uspostavljanje sistema praćenja za svaku kritičnu kontrolnu tačku (CCP) – Princip 4.
10. Uspostavljanje korektivnih mera za svako odstupanje koje se može pojaviti – Princip 5.
11. Uspostavljanje procedura verifikacije sistema – Princip 6.
12. Uspostavljanje dokumentacije i način čuvanja zapisa – Princip 7. [3]

3. PREDUZEĆE JKP „VODOVOD I KANALIZACIJA“ NOVI SAD

Pretežna delatnost preduzeća je prečišćavanje i distribucija vode, što podrazumeva: sakupljanje i prečišćavanje vode i isporuku vode korisnicima, za piće i druge potrebe, vodovodnom mrežom do mernog instrumenta potrošača. JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad je organizovan na funkcionalno procesnom pristupu u jedanaest sektora.

3.1. Sistem vodosnabdevanja

JKP Vodovod i kanalizacija svakodnevno snabdeva pijačom vodom oko 135 000 domaćinstava, odnosno oko 300 000 stanovnika na teritoriji Novog Sada zajedno sa prigradskim naseljima. Distributivna mreža dugačka je oko 1200 kilometara. Novi Sad ima tri izvorišta vode: Ratno ostrvo, Petrovaradinsku adu i izvorište Šstrand. Prerada sirove vode do vode za piće sastoji se od sledećih koraka, što je prikazano na slici 1:

1. Aeracija

Sirova voda koja se dopremila iz izvorišta Ratno ostrvo, Petrovaradinska ada i Šstrand prvobitno dolazi do postrojenja za aeraciju. U postrojenju za aeraciju, mangan i gvožđe iz sirove vode oksidišu sa vazduhom. Nakon toga sirova voda pomoću posebnih kanala odlazi do bazena, gde se talože gvožđe i mangan. Istaloženo gvožđe i mangan odvodi se u kanalizaciju, dok ostatak vode nastavlja put daljeg tretmana.

2. Filtracija

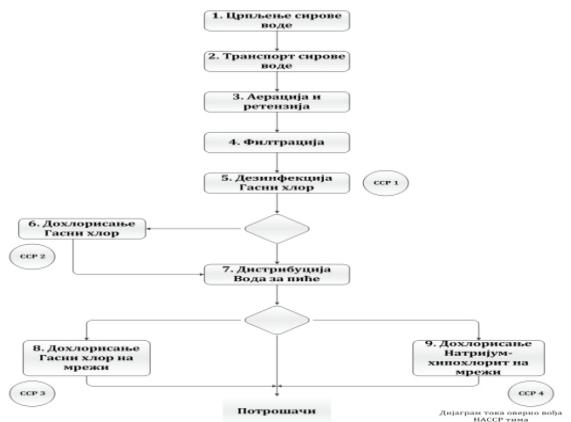
Drugi korak tretmana vode predstavlja filtracija. U preduzeću JKP Vodovod i kanalizacija nalaze se dva postrojenja za filtraciju sirove vode, staro i novo postrojenje. Filtriranje se vrši pomoću kvarcnog peska, od najsitnije granulacije do granulacije 0,5 mm.

3. Osnovno hlorisanje

Hlorisanje predstavlja sledeći korak tretmana vode i sastoји se od osnovnog hlorisanja i dohlorisanja. Sirova voda nakon tretmana filtracije dolazi na osnovno hlorisanje.

4. Dohlorisanje

Nakon vršenja osnovnog hlorisanja voda se šalje do analizatora kojim se utvrđuje da li voda sadrži dovoljnu količinu hlora. Ukoliko voda ne zadovoljava kriterijum analizatora vrši se dohlorisanje, nakon čega se voda ponovo proverava sa analizatorima. Nakon postupka hlorisanja voda je prečišćena i spremna za piće. Takva voda smešta se u rezervoare i pomoću potisnih stanica transportuje stanovništvu.



Slika 1: Dijaram toka vode

4. TEORIJSKE OSNOVE

4.1 Metodologija

Dijagram uzroci – posledica (Ishikawa)

Dijagram uzroci - posledica je rezultat opšte analize uticaja (uzroka) koji uslovjavaju određeni ishod posmatrane pojave (procesa rada). Dijagram uzroci - posledica predstavlja metodu za detaljnju analizu odnosa između određenog stanja posmatranog sistema (posledice/problema) i uticajnih veličina koje uslovjavaju pojavu datog stanja (uzroka). [4]

Dijagram toka procesa

Dijagram toka predstavlja tehniku grafičkog prikazivanja načina odvijanja nekog procesa. Osim prikazivanja redosleda aktivnosti za određen proces, dijagram toka daje i najneophodnije informacije o pojedinim aktivnostima u procesu, kao što su:

- ko obavlja aktivnost,
- koji se dokument koristi za obavljanje aktivnosti,
- koji dokument je rezultat neke aktivnosti itd. [4]

5. ANALIZA STANJA SISTEMA UPRAVLJANJA BEZBENOŠĆU VODE U PREDUZEĆU JKP „VODOVOD I KANALIZACIJA“ NOVI SAD

U ovom delu prikazano je pronalaženje problema u JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad. Pomoću dijagrama uzroci - posledica pronađen je glavni problem, odnosno uzrok koji koči organizaciju ka optimalnom poslovanju i potpunoj primeni HACCP sistema. S obzirom da organizacija pretende da u potpunosti uspostavi HACCP sistem neophodno je da u svim svojim objektima za proizvodnju vode uspostavi odgovarajući stepen higijene. Pomoću dijagrama uzroci-posledica definisan je problem „neodgovarajući stepen higijene u objektima za proizvodnju vode“.

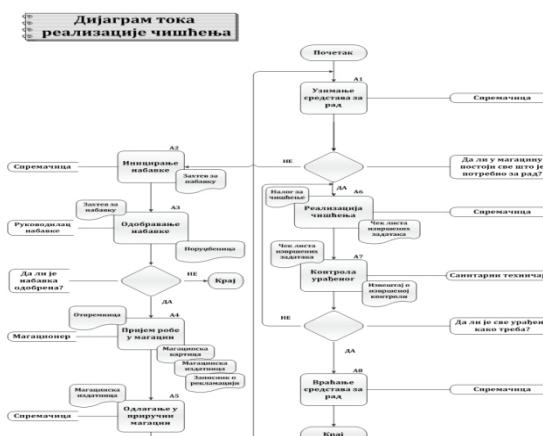
Primena dijagrama uzroci - posledica doprinela je jasnom sagledavanju koji je ključni problem u poslovanju preduzeća, odnosno u nemogućnosti uspostavljanja kompletног HACCP sistema. Uzroci koji doprinose nastanku problema su navedeni i jasno prikazani putem ovog dijagrama. Dijagram uzroci - posledica se iz tog razloga koristi kao alat koji otkriva sam koren problema u poslovanju. Dakle, problem je identifikovan i prikazani su svi uzroci njegovog nastanka (slika 2).



Slika 2: Razgranata struktura dijagrama uzroci – posledica

5.1 Prikaz postojećeg procesa higijensko – sanitarnih mera

Nakon što je definisan proces realizacije čišćenja u preduzeću JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad (slika 3), proces je kao takav pušten u rad.



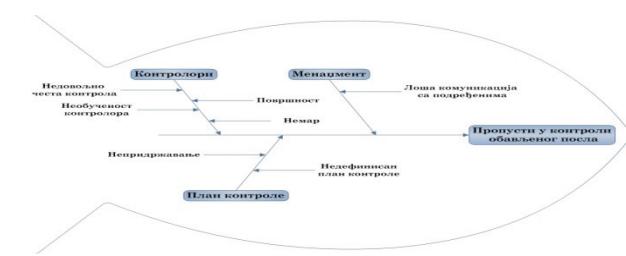
Slika 3: Dijagram toka realizacije čišćenja

Nakon nekog vremena još neki problemi. Izdvojilo se par bitnijih problema, koji su uticali da se proces nesmetano odvija.

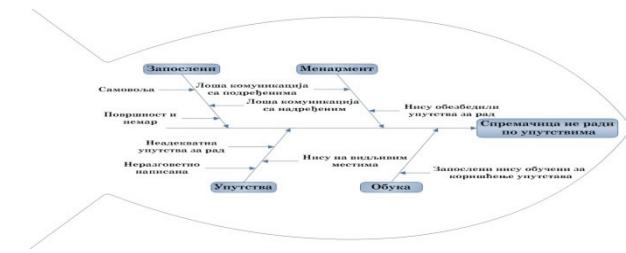
To su sledeći problemi: neadekvatna sredstva za rad (slika 4), propusti u kontroli obavljenog posla (slika 5), spremaćica ne radi po uputstvima (slika 6), nepotpunjavanje ček lista po završetku posla (slika 7) i nepridržavanje termina iz ček lista (slika 8). Svaki od problema prikazan je pomoću dijagrama uzroci – posledica.



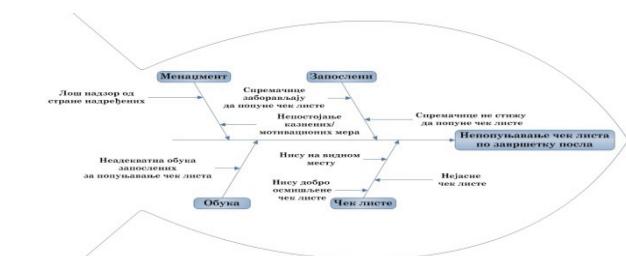
Slika 4: Neadekvatna sredstva za rad



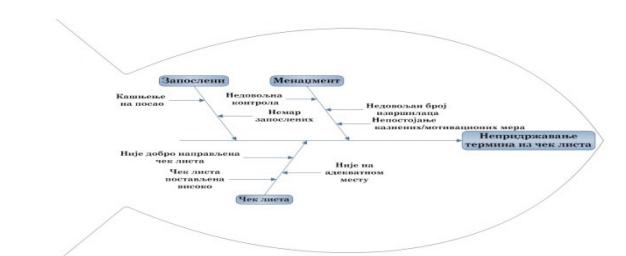
Slika 5: Propusti u kontroli obavljenog posla



Slika 6: Spremačica ne radi po uputstvima



Slika 7: Nepotpunjavanje ček lista po završetku posla

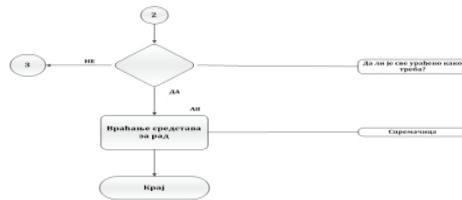


Slika 8: Nepridržavanje termina iz ček lista

6. UNAPREĐENJE SISTEMA UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU VODE

Da bi se unapredio sistem, predloženo je par mera unapređenja. U preduzeću JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad ne postoje programi obuke zaposlenih, pa bi iz tog razloga bilo dobro to radnicima i omogućiti. Pre svega, time bi se učinak radnika povećao, oni bi bili obučeni za obavljanje određenih poslova, što bi smanjilo vreme potrebno za obavljanje pojedinih aktivnosti i samim radnicima olakšalo posao. Motivisanost zaposlenih bi bila bolja i oni bi sa više volje prihvatali zahteve nadređenih. Sledeći korak ka unapređenju sistema je postavljanje pitanja, nakon što je spremačica uzela sredstva za rad, da li su sva ta sredstva za rad ispravna i adekvatna za rad. Ukoliko nisu, takva sredstva za rad se odlažu, gde se dalje pristupa iniciranju nabavke, a spremačica vrši zamenu dotrajalih sredstava novim i ispravnim. Ovim postupkom sprečavaju se eventualni zastoji u realizaciji čišćenja i propusti koji se mogu javiti upotreboom neispravnih i dotrajalih sredstava za rad. Kada je utvrđeno da su sva sredstva za rad ispravna, pristupa se realizaciji čišćenja. Nakon realizacije čišćenja, sanitarni tehničar je zadužen da prekontroliše posao koje su spremačice obavile tog dana. Iz tog razloga, pre kontrole, treba postaviti pitanje da li postoji plan kontrole. Ukoliko ne postoji definisan plan kontrole treba pristupiti realizaciji plana. Plan kontrole je je bitno definisati iz razloga što treba da se zna šta se kontroliše, koliko često, ko kontroliše i kako treba da izgleda dobro odraden posao. Unapređen dijagram toku realizacije čišćenja prikazan je na slici 9.

Унапређени дијаграм тока реализације чиšћења



Slika 9: Nastavak

7. ZAKLJUČAK

Konkretni zadatak ovog rada bio je da se što bolje snimi stanje u preduzeću JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad, kako bi se utvrdilo šta koči organizaciju ka kompletnoj primeni sistema upravljanja bezbednošću vode. Kada je uočen glavni problem, on je detaljno razložen pomoću dijagraha toka procesa i dijagra uzroci - posledica (Ishikawa dijagrama). Nakon toga predložene su mere unapređenja sistema upravljanja bezbednošću vode, što bi olakšalo poslovanje i omogućilo da sistem nesmetano funkcioniše. Preduzeće JKP „Vodovod i kanalizacija“ Novi Sad želi da veruje da će u budućnosti biti više sluha i motiva, više solidarnosti, više aktivnosti i konkretnih mera, kako bi ukupno stanje u pogledu raspoloživosti, bezbednosti i kvaliteta hrane i vode, odnosno kvaliteta ishrane, bilo mnogo bolje, a budućnost čovečanstva izvesnija, posebno u odnosu na vreme u kome sada živimo. To je veliki izazov i prostor na kome, pored svih angažovanih u “lancu hrane/ishrane”, treba ozbiljno da rade i mnoge druge struke.

Pored navedenog, definisana i je sva nedostajuća dokumentacija potrebna za realizaciju procesa higijensko sanitarnih mera kao što su radni nalozi, ček liste itd.

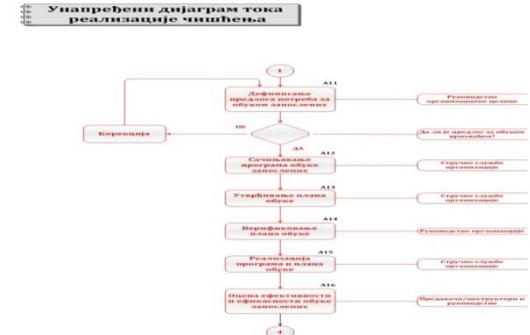
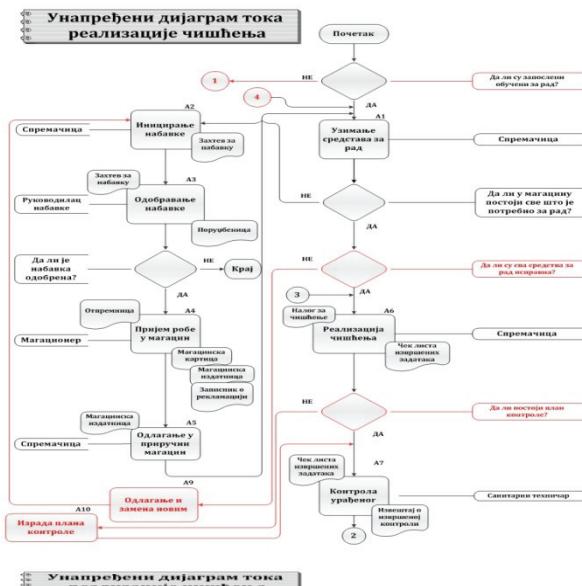
8. LITERATURA

- [1] Zakon o bezbednosti hrane – član 4 i član 47
- [2] N. Aćamović, R. Kljajić, RAZVOJ SISTEMA ANALIZE OPASNOSTI I KRITIČNE KONTROLNE TAČKE (HACCP) U PROIZVODNJI HRANE, Novi Sad, 2003.
- [3] Recommended international code of practice general principles of food hygiene-CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003
- [4] V. Vulanović, D. Stanivuković, B. Kamberović, N. Radaković, R. Maksimović, METODE I TEHNIKE UNAPREĐENJA PROCESA RADA, Novi Sad, 2003.
- [5] Dr Dragoljub Šević, Dr Ivan Beker, Dr Bato Kamberović, Dr Dragutin Stanivuković, Dr Vojislav Vulanović, Dr Rado Maksimović, Dr Nikola Radaković, Dr Vladan Radlovački, Dr Slobodan Morača, SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM, Novi Sad, 2012.

Kratka biografija:



Tijana Aćimović rođena je u Novom Sadu 1988. god. Diplomski - master rad na Fakultetu tehničih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta - Menadžment kvaliteta i logistike odbranila je 2013. god.



Slika 9: Unapređen dijagram toku realizacije čišćenja

POVEĆANJE RAZVOJNOG POTENCIJALA LOKALNE SAMOUPRAVE KROZ USPOSTAVLJANJE KANCELARIJE ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ**INCREASING THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT BY ESTABLISHING THE OFFICE FOR LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT**

Jovan Mandić, Slobodan Morača, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu prikazan je problem pozicije, uloge i delovanja KLER-a u organizacionoj strukturi Uprave, kao i njen uticaj na lokalni ekonomski razvoj. Primenom reorganizacije i sistematizacije opisano je kako bi se uloga, uticaj i doprinos povećali radi što boljeg iskorijenjenja potencijala za lokalni ekonomski razvoj.

Abstract: This work presents the problem of position, role and actions of the Office for local economic development in organizational structure of Administration, as well as its influence on local economic development. It is showed how its role, influence and contribution for better use of potential for local economic development.

Ključne reči: lokalni ekonomski razvoj, projekat, KLER.

1. PRIKAZ STANJA U PRIVREDI

Privreda, kao pojam označava osnovnu društvenu delatnost koja u užem smislu obuhvata proizvodnju i raspodelu proizvoda, dok u širem smislu obuhvata sve vrste delatnosti i usluga koje omogućavaju ispunjenje svih čovekovih potreba. Trebamo razlikovati pojmove nacionalne i svetske privrede kod kojih se nacionalna odnosi na delatnosti u okviru jedne države, a svetska na globalnu delatnost u kojoj svaka država daje svoj doprinos. Posmatrajući nacionalnu a i svetsku sliku privrede Srbije, može se reći da je stanje nezavidno i u nekim domenima veoma loše.

2. ZNAČAJ INFRASTRUKTURNIH PROJEKATA

Veliki državni infrastrukturni projekti i njihova realizacija se smatraju jednim od pokretača razvoja, ne samo dela gde se oni nalaze, već i čitave države koja bi preko njih ubirala koristi kako u privlačenju investitora, poboljšanjem uslova poslovanja, tako i u podizanju nivoa kvaliteta samog života. Jedan od takvih projekata u Srbiji je izgradnja panevropskog Koridora 10, putnog pravca koji spaja Salzburg u Austriji i Solun u Grčkoj, a kroz Srbiju prolazi od Horgoša na severu, do Dimitrovgrada na jugu, u dužini od 335km i mnogi ga smatraju "kićmom" svih putnih pravaca u zemlji.

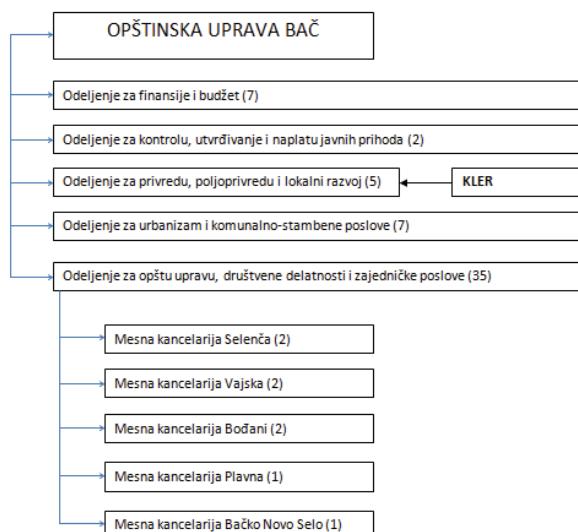
NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Slobodan Morača.

Kroz teritoriju opštine Bač prolaze 2 regionalna putna pravca, M18 i R102 (u dužini od oko 10 i 25km) od kojih u velikoj meri zavisi dalji napredak i konkurenčnost opštine.

3. LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

U Srbiji je 2009. godine bilo registrovano 353.894 firme, od čega je bilo najviše preduzetnika - 222.092, što je povećanje u odnosu na 2008. godinu kada je bilo registrovano 339.042 firme, od čega 217.353 preduzetnika. U 2010. godini došlo je do smanjenja broja registrovanih privrednih subjekata, a broj registrovanih preduzeća i radnji po glavi stanovnika u Srbiji je oko tri puta manji od proseka u zemljama Evropske unije. Broj radno sposobnog, a nezaposlenog stanovništva, u 2008. godini bio je 445.383, od čega je više od 20% onih koji traže zaposlenje duže od pet godina. Činjenice govore da ekonomski razvoj mora biti osnova u angažovanju lokalnih zajednica i da je koordinacija ovog procesa jedna od najvažnijih poluga u radu lidera lokalnih samouprava.

3.1 Organizaciona i upravljačka struktura Opštinske uprave Bač

Slika 1. Organizaciona struktura Opštinske uprave Bač

U organizacionoj strukturi opštine ne postoji zasebna istanca koja je zadužena samo za posao pripreme, pisanja i realizacije projekata, već je za to u najvećem broju slučajeva zadužena Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER) koja je osnovana od strane Opštinskog veća 2010. godine, kojoj su dodeljeni poslovi pripreme i

implementacije projekata, praćenje konkursa, javnih poziva, itd. Ona nije samostalna već deluje u okviru Odeljenjem za privrednu, poljoprivrednu i lokalni razvoj.

KLER, u većini slučajeva, sama radi na izradi i prikupljanju sve dokumentacije za projekte, a ako se radi o infrastrukturnim projektima, najčešće se konkurs dostavlja Direkciji za izgradnju opštine Bač sa kojom se kasnije zajednički radi na projektu. KLER takođe može dati predlog ostalim odeljenjima da se radi na izradi nekog projekta, i da im u tome i pomogne, a oni mogu sami da odluče da li će raditi na tom projektu ili ne. Izuzetak predstavljaju oni projekti koji se po naređenju predsednika moraju uraditi, onda odeljenje ne može samostalno da odlučuje da li hoće ili ne raditi na njemu, već mora.

Nedostaci ovakve strukture su odmah vidljivi, najviše preko nedovršene sistematizacije koja bi fino definisala nadležnosti i poslove posebne kancelarije koja bi se bavila isključivo izradom projekata, pa zato neretko dolazi do manjka vremena i ljudstva zaduženih za njeno funkcionisanje, pošto zaposleni iz Odeljenja za privrednu, poljoprivrednu i ekonomski razvoj moraju da obavljaju dva posla istovremeno.

4. VELIKI PROJEKTI KOJI SU REALIZOVANI U POSLEDNJE 3 GODINE

Od značajnijih projekata u poslednje 3 godine koje je Opština realizovala, najbitniji je Eksčindž (Exchange) 3 projekat koji se sastojao iz 2 poziva. Kroz prvi poziv se za cilj imalo "izgradnja ljudskih kapaciteta u Opštini Bač" kroz trening programe za 12 zaposlenih, prvenstveno za rad na računaru i dobijanje sertifikata o obučenosti rada u Windovs (Windows) programskom okruženju i Ofis (Office) paketu programa, odnosno IKT standarda. U okviru toga se podrazumevalo i opremanje opštine sa 25 prenosnih (laptop) računara. Drugi poziv projekta se ogledao u "Podizanju nivoa svesti građana o zaštiti životne sredine u opštini Bač" gde su organizovani besplatna predavanja za zainteresovane građane, treninzi u vrtićima, predškolskim i školskim ustanovama, zaposlene u javnom sektoru i pre svega zaposlene u javnom komunalnom preduzeću Tvrđava, za čije potrebe je nabavljena i presa za baliranje papira i PVC-a, kao i 55 kontejnera za papir i 5 za PET ambalažu koji su postavljeni u svim naseljenim mestima opštine. Dodatna stavka je bila i izrada Internet prezentacije JKP Tvrđave preko kojeg bi se uspostavila bolja komunikacija sa korisnicima usluga preduzeća

5. LOKALNA INFRASTRUKTURA I FINANSIRANJE IZ FONDOVA EU

Prethodnih je godina bitno promenjen pravni okvir rada lokalnih samouprava. Svojinski odnosi i decentralizacija više nisu politička enigma, zakoni su doneti i treba ih primenjivati. Pred lokalnim organima uprave sad su izazovi primene novih rešenja, ali i velika odgovornost. Poseban izazov predstavlja planiranje i finansiranje lokalne infrastrukture. Sve bržim i većim prihvatanjem pravne regulative Evropske unije, sve veći teret primene zakonskih rešenja će ležati na lokalnim samoupravama, odnosno gradovima i opštinama u Srbiji. Osim što će morati da dokazuju da se zakoni primenjuju, što je zahtev Instrumenata prepristupne pomoći (*Instrument of Pre-*

Accession - IPA), organi lokalne samouprave će morati da razvijaju i kapacitete za primenu, nadzor i sprovođenje zakona, pošto se oko 70% zakonske regulative primenjuje na lokalnom nivou. Investicije koje se odnose na lokalnu infrastrukturu obuhvataju:

- lokalnu transportnu infrastrukturu (gradski prevoz, saobraćajnice, njihovu izgradnju, obnovu i ogržavanje),
- ekološku infrastrukturu (upravljanje otpadom i prikupljanje opasnih materija),
- vodosnabdevanje i prečišćavanje otpadnih voda,
- sprečavanje zagađenja iz poljoprivrede,
- industrijsko zagađenje,
- socijalnu infrastrukturu (škole, zdravstvene ustanove, zbrinjavanje dece i socijalno ugroženih, uklanjanje nelegalnih, nehigijenskih naselja i sl.).

Kao što se može videti iz primera iz susedne Hrvatske, Srbija, a pogotovo Bač koji poseduje ogroman turistički potencijal, ima priliku da aktivnim angažovanjem na pripremi projekata, privuče ogromna sredstva iz EU fondova i samim tim poboljša nezavidno stanje u kojem se trenutno nalazi nakon procesa tranzicije i propalih privatizacija.

6. TEORIJSKI UVOD O MENADŽMENTU PROJEKATA

6.1 Menadžment

Menadžment je proces koordinacije faktora proizvodnje radi postizanja određenih unapred zadatih poslovnih ciljeva. Menadžment kao društveni proces je proces rada, radi ostvarivanja ciljeva organizacije u promenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.

6.2 Menadžer

Menadžer XXI veka mora biti vanserijska ličnost čije će radne navike i intelekt značiti kompatibilnost sa sredinom u kojoj živi i tehnologijom koju bude primenjivao. Njegov rad se odvija u društvu koje je mnogo demokratskije nego što je bilo, a ekonomija mnogo više zasnovana na preduzetništvu, kreativnosti i inovativnosti.

6.3 Projekat

Projekat je privremeni poduhvat preduzet da bi se stvorio jedinstven proizvod, usluga ili ostvario rezultat. Privremena priroda projekta pokazuje konačan početak i kraj. Kraj je dostignut kada su ciljevi projekta ostvareni, ili kada je projekat prekinut zbog svojih ciljeva ili neće ili ne može biti ispunjen, ili kada potreba za ovim projektom više ne postoji.

6.4 Projektni menadžment

Projektni menadžment je primena znanja, veština, instrumenata i tehnika na projektne aktivnosti koje izlaze u susret zahtevima projekta.

6.5 Članovi projektnog tima

Timski rad je koncept saradnje i zajedničkog rada grupe zaposlenih. Tim je grupa ljudi koja radi zajedno na ostvarenju unapred definisanih i postavljenih ciljeva a u kojoj se poslovi, veštine, znanja i sposobnosti svakog člana nesmetano uklapaju sa ostalim članovima tima.

6.6 Projektni menadžer

Menadžer projekta je osoba koja vodi organizaciju s namerom postizanja ciljeva projekta. Uloga menadžera projekta se razlikuje od funkcionalnih menadžera ili operativnog menadžera. Tipično, funkcionalni menadžer

je usmeren na pružanje menadžment nadzora za administrativnu oblast, kao i operacije, menadžeri su odgovorni za aspekt osnovne delatnosti.

6.7 Upravljanje procesima na projektu

Upravljanja projektom je primena znanja, veština, alata i tehnika na projektne aktivnosti da bi se ispunili zahtevi projekta. Ova primena znanja zahteva efikasno upravljanje odgovarajućim procesima. Proces je skup međusobno povezanih akcija i aktivnosti izvršenih radi ostvarivanja unapred dogovorenog proizvoda, rezultata ili usluge.

6.8 Procesi planiranja projekta

Proces planiranja se sastoji od procesa koji se obavljaju kako bi se utvrdio ukupan obim truda, definisali i usavršili ciljevi i razvile akcije potrebne za ostvarenje tih ciljeva. Procesi planiranja razvijaju plan upravljanja projektom i projektnu dokumentaciju koja će biti korišćena za realizaciju projekta.

6.9 Menadžment projektnog obima

Menadžment projektnog obima obuhvata procese koje treba da obezbede da projekat obuhvati sav rad koji je potreban, za uspešno završen projekat. Upravljanje projektnim obimom se prvenstveno bavi definisanjem i kontrolom onoga što jeste kao i onim što nije uključeno u projekat.

6.10 Kreiranje WBS-a

Kreiranje WBS-a je proces raspodele projektnih isporučivosti i projektnog posla u manje, lakše za upravljanje komponente. Struktura raspodele posla - WBS (Work Breakdown Structure), predstavlja hijerarhijsku, orientisanu na isporučivosti, dekompoziciju posla koji je neophodno obaviti od strane projektnog tima da bi se ostvarili projektni ciljevi i kreirale odgovarajuće isporučivosti, predstavljajući sve detaljne definicije projektnog posla idući ka nižim nivoima WBS-a.

7. PRIMERI ORGANIZACIJA KANCELARIJA/ORGANA ZA LOKALNI/REGIONALNI RAZVOJ

1. Upravni organ za budžet, privredu i evropske fondove, odnosno "Upravni odjel za proračun, gospodarstvo i europske fondove" kako ga oni nazivaju, iz **grada Rovinja**.

Pored njega, organe gradske uprave čine još – Kancelarija Gradskog veća i gradonačelnika, Služba za reviziju, Upravni organ za društvene delatnosti, Upravni organ za prostorno planiranje, zaštitu životne okoline i izdavanja akata, Upravni organ za izgradnju i održavanje objekata, Upravni organ za upravljanje imovinom i na kraju još i Upravni organ za komunalne delatnosti i opšte poslove.

2. Lokalna agencija za razvoj VJEVERICA d.o.o.

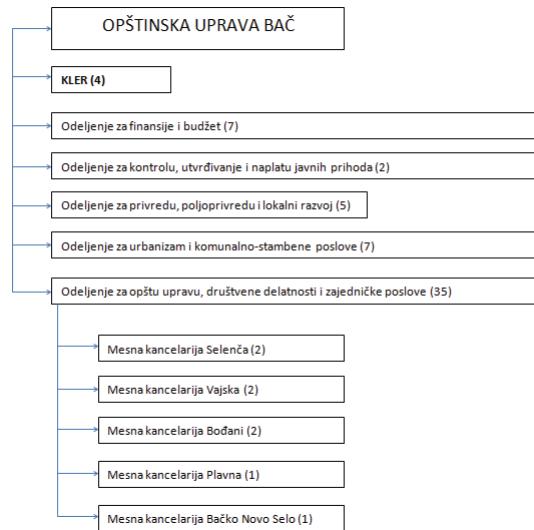
Drenovci, osnovana je 2011. godine kao neprofitno društvo sa ograničenom odgovornošću. Opšina Drenovci jedini je osnivač i vlasnik Agencije.

3. Regionalna agencija za razvoj urbanog regiona Ljubljane, je konkurentna, prijateljski i međunarodno priznata agencija za razvoj koju je 2001. godine osnovala Opština Ljubljana, sa središtem u samom gradu.

4. Gradska kancelarija za strateško planiranje i razvoj grada Zagreba, jedan od upravnih organa vlasti u gradu Zagrebu, obavlja poslove koji se odnose na: predlaganje strateških odluka o razvoju Grada, programa korištenja prostora u vezi sa strateškim projektima Grada,

predlaganje partnerskih projekata sa regijama, drugim subjektima u Hrvatskoj, stranim partnerima, privatnim investitorima zastupajući sistemski javni interes Grada, predlaganje saradnje sa naučnim institucijama, posebno sa Sveučilištem u Zagrebu u vezi sa konцепcijom razvoja Grada, predlaganje prioriteta u pripremi predloga razvoja Grada i njihovom programiranju, te prioriteta o pribavljanju i upravljanju građevinskim zemljištem, zaštite prostora, uređivanja javnih gradskih prostora, vođenje registra podataka o prostoru na području Grada, poslove statistike i demografije, te na druge poslove koji su mu stavljeni u nadležnost.

8. PREDLOG ORGANIZACIJE RADA I ZADATAKA NOVE KANCELARIJE ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ



Slika 2. Predlog položaja KLER-a u organizacionoj strukturi Uprave

Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER) bi bila organizovana kao poseban resor Opštinske uprave, čije bi odgovorno lice odgovaralo direktno načelniku i predsedniku opštine kao i svim ostalim rukovodiocima resora. Osnovni zadaci Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj bi trebali da budu sledeći:

- Priprema i praćenje realizacije projekata u vezi sa lokalnim ekonomskim razvojem (izrada i upravljanje projekatima).
- Promocija Opštine u zemlji i inostranstvu kao povoljnog mesta za ulaganje, poslovanje i život kroz izradu promotivnih materijala, prezentacije na sajmovima i drugim manifestacijama iz oblasti privrede, u saradanji sa Turističkom organizacijom opštine Bač.
- Informisanje potencijalnih investitora i postojećih privrednika o uslovima za poslovanje, mogućnostima za nova ulaganja, raspoloživim programima podrške i podsticajima na lokalnom i nacionalnom nivou.
- Identifikacija potreba i pomoći pri rešavanju problema lokalne poslovne zajednice radi unapređenja konkurenčnosti i podsticanja razvoja postojeće privrede.
- Saradnja sa privatnim, javnim i nevladinim sektorom, koordinacija njihovih aktivnosti i podsticanje privatno-javnih partnerstava.

- Stvaranje i održavanje baze podataka značajnih za poslovanje postojećih i potencijalnih investitora i privrednih subjekata.

Ispunjene nabrojane zadatke bi se moglo ostvariti angažovanjem sledećih članova tima koji bi činili zaposlene u novoj Kancelariji, a to su: Šef kancelarije sa zvanjem projektnog menadžera, koordinator za privredne delatnosti, koordinator finansiranja i koordinator za saradnju.

8.1 Osnovne smernice za funkcionisanje lokalnog ekonomskog razvoja

Okvir za lokalni ekonomski razvoj koji se sastoji od šest koraka:

1. Analiza stanja - Kontekst lokalnog ekonomskog razvoja

Lokalni ekonomski razvoj odvija se u širem kontekstu razvoja, poput Evropske unije, države, regiona i šireg lokalnog okruženja, ili ukupnog razvoja same zajednice.

2. Uključivanje važnih učesnika (građana i lokalnog poslovnog sektora)

Lokalni ekonomski razvoj zahteva zajednički napor. Moraju se uočiti važni učesnici iz privatnog, javnog i civilnog sektora i aktivno i svršishodno uključiti u proces.

3. Unapređenje institucionalnog kapaciteta

Glavnu ulogu koordinatora i katalizatora u lokalnom ekonomskom razvoju ima opština. Da bi bila uspešna, opština mora da bude spremna i sposobna da sproveđe taj zadatak.

4. Strateško planiranje ekonomskog razvoja

Program lokalnog ekonomskog razvoja proistiće iz strateškog plana koji sadrži viziju, ciljeve, akcione planove i projekte.

5. Sprovodenje programa i projekata

Sprovodenje plana zavisi od budžeta, ljudstva i institucija. Moraju se predvideti problemi i pitanja koji mogu iskrasniti i potrebno je pripremiti se za njih.

6. Praćenje i ocena

Moraju se ustanoviti indikatori za ocenu napretka i rezultata programa i projekata i vršiti korekcije tokom realizacije.

9. PRIKAZ PROJEKTA „UREĐENJE VELIKOG PARKA U BAČU“

U ovom poglavlju je prikazan projekat kroz sledeće faze:

1. 9.1. Iniciranje projekta;
2. 9.2. Studija izvodljivosti projekta;
3. 9.3. Razmatranje pojedinih faza infrastrukturnih projekata;
4. 9.4. Koncept projekta;
5. 9.4.1. Opšti i posebni ciljevi;
6. 9.4.2. Program realizacije opštег cilja;
7. 9.4.3. Faktori uspešnosti projekta;
8. 9.5. WBS(Work Breakdown Structure);
9. 9.6. Aktivnosti projekta;
10. 9.7. Plan projekta;
11. 9.8. Definisanje potrebnih resursa;
12. 9.9. Plan resursa;
13. 9.10. Predviđeni budžet projekta;
14. 9.11. Plan izveštaja o projektu.

10. ZAKLJUČAK O PROBLEMIMA PRIMENE METODOLOGIJE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Projekti u današnjem vremenu prestavljaju oslonac razvoja, kako manjih, srednjih i većih preduzeća, tako i

čitavog sistema privređivanja bilo da posmatramo obrazovanje, poljoprivredu, turizam, itd. Oni predstavljaju kariku koja je neophodna da bi se stvari promenile na bolje. Naravno, oni često mogu da budu i uzrok propadanja nekog preduzeća ili sredine ako mu se ne pristupi na pravi način, bilo u njegovom planiranju, izradi ili realizaciji. Kako do toga ne bi dolazilo, potrebno je na pravi način primeniti sva pravila, pa tako i metodologiju upravljanja samim projektima.

11. ZAKLJUČAK O RAZVOJU ORGANIZACIONE I UPRAVLJAČKE STRUKTURE PROJEKTNOG TIMA LOKALNE SAMOUPRAVE KLER-a U BAČU

Da bi se u budućnosti bolje iskoristile šanse za privlačenje većih količina sredstava, odnosno ušlo u koštač sa realizacijom velikih i ozbiljnijih projekata, opštini je potreban tim sastavljen od stručnih ljudi, koji će imati dovoljno ovlašćenja da bez ometanja i uz punu saradnju sa ostalim organima lokalne samouprave, budu u stanju da pruže svoj maksimum kroz sastavljanje i pisanje projekata koji bi dovodili do modernizacije i bili od opšte koristi za što veći broj sugrađana, a po ugledu na to je predloženi primer i konstruisan.

12. LITERATURA

[1]- Korpus znanja za upravljanje projektima - Pmbok® vodič – četvrto izdanje, Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad, 2009.

[2]- Prof. dr Nikola Radaković, mr Slobodan Morača, "Menadžment projekata" (radni materijal), Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad

[3]- <http://www.pks.rs/> - Privredna komora Srbije (avgust 2011.)

[4]- <http://www.skgo.org/> - Stalna konferencija gradova i opština (avgust 2011.)

[5]- <http://www.mi.gov.rs/> - Ministarstvo za infrastrukturu i energetiku (avgust 2011.)

Kratka biografija



Jovan Mandić, rođen je 1988. godine u Novom Sadu. Diplomski - master rad na temu "Povećanje razvojnog potencijala lokalne samouprave kroz uspostavljanje Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj" iz oblasti Inženjerskog menadžmenta brani na Fakultetu tehničkih nauka 2013. godine.



Slobodan Morača rođen je u Prijepolju 1972. godine. Doktorirao je na Fakultetu tehničkih nauka, redovni profesor je na katedri Proizvodni sistemi, organizacija i menadžment.



UTICAJ ORGANIZACIONE KOMUNIKACIJE NA POSVEĆENOST ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI

EFFECTS OF ORGANISATIONAL COMMUNICATION ON EMPLOYEES COMMITMENT TO THE ORGANISATION

Maja Prljević, Leposava Grubić-Nešić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast: INDUSTRJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj: U ovom radu se proučava organizaciona komunikacija, posvećenost organizaciji od strane zaposlenih i uticaj organizacione komunikacije na organizacionu posvećenost zaposlenih.

Ključne reči: organizaciona posvećenost, Meyer i Allen, komunikacija, organizaciona komunikacija

Abstract: This study examines organisational communication, commitment to the organisation by the employees and the impact of organisational communication on employees organizational commitment.

Keywords: organisational commitment, Meyer and Allen, Communication, organizational communication

1. UVOD

Svaka organizacija je veoma usko povezana sa svojim zaposlenima, jer su međusobno zavisni. Sa jedne strane, organizacija pruža finansijsku i psihološku podršku svojim zaposlenima, dajući im pri tom mogućnost da se profesionalno razvijaju. Sa druge strane uspeh organizacije zavisi od posvećenosti i učešća njenih zaposlenih.

Nakon što zaposleni uloži mnogo svojih resursa u vidu vremena i finansijskih sredstava prilikom regrutovanja, zapošljavanja, a potom i razvoja svog zaposlenog, napuštanje ili pak slab učinak zaposlenog su najmanje poželjeljni ishodi.

Brojna istraživanja su potvrdila da veća organizaciona posvećenost utiče na manji nivo apsentizma, manju fluktuaciju zaposlenih i veći radni učinak [1].

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Predmet i problem istraživanja

Da bi preduzeće ostvarilo poslovni uspeh, potrebno je da zaposleni takođe streme ka organizacionoj viziji i da se posvete ostvarivanju organizacionih ciljeva, za šta je veoma važna organizaciona posvećenost. Međutim, postavlja se pitanje, koji to faktori utiču da zaposleni imaju visoku organizacionu posvećenost. Počevši od prenošenja vizije, misije i ciljeva na sve zaposlene, pa sve

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Leposava Grubić-Nešić, vanr. prof.

do slušanja njihovih potreba i ideja, komunikacija se nameće kao logična prepostavka.

Problem ovog istraživanja se može izraziti pitanjem: „Da li, i u kojoj meri organizaciona komunikacija ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih?“. Bilo da je njen uticaj pozitivan ili ne, organizacije imaju jasnu sliku stanja u odnosu na koju znaju da planiraju svoju organizaciju i aktivnosti.

2.2. Cilj istraživanja

Primarni cilj istraživanja jeste da se utvrdi da li komunikacijom unutar organizacije može da se utiče na organizacionu posvećenost zaposlenih. U slučaju da može, potrebno je utvrditi koji su to faktori koji mogu izvršiti najveći uticaj. Pored toga, istraživanje za cilj ima i da utvrdi u kojoj meri su zaposleni u srpskim preduzećima posvećeni svojim organizacijama i zadovoljni organizacionom komunikacijom. Kao krajnji cilj postavlja se dobijanje istraživačke osnove na bazi koje menadžeri mogu da organizuju svoje poslovanje tako da ono doprinosi povećanju organizacione posvećenosti zaposlenih, a time i ukupne organizacione uspešnosti.

2.3. Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja korišćen je strukturirani upitnik koji sadrži tri poglavља koja su se odnosila na:

- lične karakteristike ispitanika
- zadovoljstvo organizacionom komunikacijom
- posvećenost organizaciji

2.3.1. Upitnik zadovoljstva komunikacijom (CSQ)

Ovaj merni instrument su razvili Downs i Hezen (1977). U ovom istraživanju su ispitanicima bila predstavljena 32 pitanja koja se grupišu u sedam faktora komunikacije.

- Komunikaciona klima
- Odnos sa nadređenim
- Organizaciona integracija
- Kvalitet medija
- Horizontalna i neformalna komunikacija
- Organizaciona perspektiva
- Povratna informacija

Pored tega upitnik uključuje i dva dodatna pitanja. Prvo je od ispitanika tražilo da vrednuju svoje zadovoljstvo poslom. Drugo pitanje je od njih zahtevalo da se izjasne da li je njihovo zadovoljstvo poraslo, ostalo isto ili se smanjilo u poslednjih 6 meseci.

Odgovore na pitanja su zaposleni davali pomoću Likertove sedmostepene skale koja odražava njihovo zadovoljstvo sa ponuđenim aspektom komunikacije. Pouzdanost ovog instrumenta se pokazala kao veoma dobra sa čak .92 [2].

2.3.2. Upitnik organizacione posvećenosti (OCQ)

Ovaj merni instrument su razvili Mowday, Steers & Porter (1979) i jedan je od najčešće korišćenih instrumenata za merenje organizacione posvećenosti zaposlenih. Upitnik sadrži 15 ajtema.

Unutar upitnika moguće je izvojiti dva faktora. Prvi faktor jeste identifikacija sa organizacijom i njega određuje 7 ajtema. Drugi faktor je vezanost za organizaciju i određuje ga 8 ajtema.

Ispitanici su odgovore davali na petostepenoj Likertovoj skali koji su odražavali njihovo slaganje sa ponuđenim tvrdnjama.

Pouzdanost ovog instrumenta je postigla visok rezultat, čak .91. [1]

2.4. Uzorak

Uzorak obuhvata 108 ispitanika koji su zaposleni u 30-ak različitim preduzeća. Različitim su godina, staža, pola, nivoa obrazovanja i struke. Preko polovine ispitanika (64.9%) su bile žene. Najveći broj ispitanika (49.1%) su uzrasta između 21 i 30 godina, a potom slede ispitanici između 31 i 40 godina (31.5%). Većina ispitanika (26.9%) radi na trenutnoj poziciji od 5 do 10 godina, a potom po brojnosti idu ispitanici koji rade manje od jedne godine (17.6%). Čak 63.9% ispitanika ima završen fakultet ili više.

2.5. Ograničenja istraživanja

Kao potencijalno ograničenje u radu javlja se priroda posla ispitanika. U ovom istraživanju su učestvovali zaposleni različitih obrazovnih profila i profesija. Jedna od pretpostavki koja bi mogla da utiče na dobijene rezultate jeste ta da se od zaposlenih na radnim mestima koja nisu visoko kvalifikovana ni ne može očekivati visoka posvećenost, jer su to uglavnom radna mesta privremenog tipa.

2.6. Hipoteze istraživanja

Hipoteze čija istinitost se proveravala u ovom istraživanju su:

Opšta hipoteza

- H1 – Oblikovanjem komunikacije unutar organizacije moguće je uticati na organizacionu posvećenost zaposlenih.

Pojedinačne hipoteze

- H1.1 – Komunikaciona klima značajno utiče na organizacionu posvećenost zaposlenih.
- H1.2 – Odnos sa nadređenima značajno utiče na organizacionu posvećenost zaposlenih.
- H1.3 – Organizaciona integracija značajno utiče na organizacionu posvećenost zaposlenih.
- H1.4 – Kvalitet medija značajno utiče na organizacionu posvećenost zaposlenih.

- H1.5 – Horizontalna i neformalna komunikacija značajno utiču na organizacionu posvećenost zaposlenih.
- H1.6 – Organizaciona perspektiva značajno utiče na organizacionu posvećenost zaposlenih.
- H1.7 – Povratna informacija značajno utiče na organizacionu posvećenost zaposlenih.

2.7. Rezultati istraživanja

U Tabeli 1. prikazani su rezultati svakog od faktora zadovoljstva organizacionom komunikacijom kao i ukupno zadovoljstvo istom.

Tabela 1. *Zadovoljstvo organizacionom komunikacijom*

	Suma	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Organizaciona integracija	442	4.0926	1.50334
Povratna informacija	450.5	4.1713	1.54740
Komunikaciona klima	465.8	4.3130	1.51904
Organizaciona perspektiva	415.8	3.8500	1.47176
Odnos sa nadređenima	521.6	4.8296	1.51819
Kvalitet medija	496	4.5926	1.47748
Horizontalna i neformalna komunikacija	517.6	4.7926	1.32126
Ukupno zadovoljstvo komunikacijom	472.76	4.3774	1.35518
Validan N			

Rezultati zadovoljstva komunikacijom: suma = 472.76, srednja vrednost = 4.3774 i stand. devijacija = 1.35518. Ako uzmemo u obzir da je maksimalna moguća suma 756, ovi rezultati pokazuju da su ispitanici pomalo zadovoljni komunikacijom u svojoj organizaciji. U Tabeli 2. nalaze se rezultati organizacione posvećenosti zaposlenih, i njena dva aspekta, identifikacija sa organizacijom i vezanost za organizaciju.

Tabela 2. *Organizaciona posvećenost*

	Suma	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Identifikacija sa organizacijom	386.86	3.5820	.98814
Vezanost za organizaciju	356.25	3.2986	.76003
Organizaciona posvećenost	370.53	3.4309	.82139
Validan N			

Kao što se vidi na tabeli kada je u pitanju organizaciona posvećenosti, suma = 370.53, srednja vrednost = 3.4309 i

standardna devijacija = .82139. U ovom slučaju maksimalna moguća suma iznosi 540, pa na osnovu toga za ove rezultate možemo reći ukazuju na to da su ispitanici u proseku blago posvećeni svojoj organizaciji, mada su odgovori ispitanika pretežno orijentisani ka indiferentnosti, odnosno nemanju nekog posebnog stava kada je posvećenost organizaciji u pitanju.

Sama povezanost komunikacije i organizacione posvećenosti je utvrđivana na osnovu rezultata multiple korelace analize.

U Tabeli 3. Prikazan je koeficijent multiple korelacijske.

Tabela 3. *Koeficijent multiple korelacijske.*

Model	R	R ²	Standardna greška	F	Sig.
1	.780 ^a	.609	.53136	22.240	.000 ^a

a. Prediktori

U sprovodenju multiple korelace analize, kao kriterijska varijabla uzeta je „Organizaciona posvećenost“, a prediktorske varijable su bile 7 faktora iz upitnika o zadovoljstvu komunikacijom.

Kao što se vidi iz tabele koeficijent multiple korelacijske iznosi 0.78 što ukazuje na visoku povezanost kriterijske varijable i skupa prediktora.

Tabela 4. *Rezultati multiple regresione analize – koeficijenti.*

Model	Stand. koeficijenti		Sig.
	β	t	
Organizaciona integracija	.163	.976	.332
Organizaciona perspektiva	-.065	-.478	.634
Povratna informacija	.121	.647	.519
Komunikaciona klima	.133	.831	.408
Odnos sa nadređenima	.324	1.924	.057
Kvalitet medija	.238	1.345	.182
Horizontalna i neformalna komunikacija	-.098	-.721	.473

a. Zavisna varijabla: Organizaciona posvećenost

U Tabeli 4. su prikazani prediktori i njihov pojedinačan doprinos i značajnost na ceo regresioni model.

Na toj tabeli može se videti da iako dobijeni beta na pojedinim faktorima ukazuje na određeni uticaj na organizacionu posvećenost, ovi pojedinačni faktori zadovoljstva komunikacijom se nisu pokazali značajni kako je sigma na svim faktorima veća od 0.05.

3. DISKUSIJA O REZULTATIMA

Rezultati dobijeni ovim istraživanjem predstavljaju doprinos proučavanju organizacione posvećenosti i smernice za njeno dalje proučavanje.

Analizirajući dobijene rezultate došlo se do pomalo obeshrabrujuće činjenice, a to je da najveći ostvareni skor u segmentu zadovoljstva komunikacijom u preduzeću iznosi 521.6, (od ukupno mogućeg 756). Ovakav rezultat navodi na zaključak da ne postoji ni jedan aspekt komunikacije za koji se može reći da je vrlo dobro sproveden u srpskim firmama. Naravno da postoje preduzeća koja su uspela da unaprede svoju komunikaciju, i ona ukupan rezultat i navode na pozitivnu stranu, ali ne treba zanemariti globalnu sliku i težnju da svi zaposleni imaju dobre uslove rada i samim tim efikasnu i prijatnu komunikaciju na radnom mestu.

Kao što se vidi u prethodnom poglavlju, kada je u pitanju ukupna organizaciona posvećenost zaposlenih ona se nalazi na nekom srednjem nivou sa blagom tendencijom ka visokoj posvećenosti, s obzirom na to da se 55% ispitanika u nekoj meri pozitivno izjasnilo po tom pitanju. Segment organizacione posvećenosti koji je od strane ispitanika prepoznat kao pozitivniji, jeste identifikaciju sa organizacijom, dok je vezanost za organizaciju dobila nešto slabije rezultate. To da su zaposleni identifikovani sa organizacijom, znači da su se prepoznali u ciljevima i vrednostima organizacije i da im je stalo da organizacija dobro posluje i ponosni su na nju. Srednja vrednost vezanosti za organizaciju ukazuje na to da zaposleni nemaju neke naročite pretenzije da napuste organizaciju, ali ni da ostanu u njoj. Vrlo verovatno da ukoliko bi dobili neku bolju priliku, napustili bi je, ili pak ukoliko bi se uslovi na trenutnom zaposlenju pogoršali.

Prikazano je da koeficijent multiple korelacijske iznosi 0.78 što ukazuje na visoku povezanost kriterijske varijable i skupa prediktora. Koeficijent determinacije sugerise da se, na osnovu prediktorskog skupa, može objasniti oko 61% varijanse kriterijske varijable, odnosno da komunikacioni faktori objašnjavaju 61% varijanse u organizacionoj posvećenosti. Budući da je ceo regresioni model statistički značajan ($F=22.240$, $Sig.<0.001$, $R=0.78$), a ni jedan od pojedinačnih faktora se nije pokazao kao značajan ($Sig.>0.05$) i time ukazao na svoj lični doprinos uticaju na organizacionu posvećenost, može se zaključiti da je u ovom slučaju prisutna multikolinearnost. Postojanje multikolinearnosti znači da svi izdvojeni faktori zapravo mere istu stvar, što je u ovom slučaju zadovoljstvo komunikacijom u organizaciji. Ni jedan od faktora sam po sebi nije imao značajan uticaj na organizacionu posvećenost, međutim njihova kombinacija i zajednički uticaj se pokazao kao značajan u visokoj meri na organizacionu posvećenost.

Na osnovu dobijenih rezultata koji ukazuju da je uticaj pojedinačnih faktora zadovoljstva komunikacijam na statističkom nivou neznačajan, dolazi se do zaključka da ni jedna od pojedinačnih hipoteza nije potvrđena. Drugim rečima H1.1 - komunikaciona klima, H1.2 - odnos sa nadređenima, H1.3 - organizaciona integracija, H1.4 - kvalitet medija, H1.5 - horizontalna i neformalna komunikacija, H1.6 - organizaciona perspektiva i H1.7 - povratna informacija kao pojedinačni faktori ne utiču na organizacionu posvećenost.

Međutim, i pored toga opšta hipoteza H1 - „Oblikovanjem komunikacije unutar organizacije moguće je uticati na organizacionu posvećenost zaposlenih“ je potvrđena, jer se ceo upitnik i kombinacija svih faktora pokazala kao značajna.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Cilj naučnog istraživanja je bio da se utvrdi nivo u kojem su ispitanici zadvoljni komunikacijom u organizaciji u kojoj rade, nivo njihove organizacione posvećenosti i povezanost ova dva aspekta, odnosno nivo u kojem organizaciona komunikacija može da utiča na organizacionu posvećenost zaposlenih.

Multiple korelaciona analiza je pokazala da je ceo regresioni model značajan, odnosno da zadovoljstvo komunikacijom u organizaciji ima veliki uticaj ($R=0.78$), ali da nijedan od faktora zadovoljstva komunikacijom nema statističku značajnost. Ovo kao posledicu navodi da se menadžeri prilikom oblikovanja komunikacionog modela u svojim organizacijama ne mogu fokusirati na pojedini faktor, već da je potrebno da obuhvate sve njih kako bi uticali na organizacionu posvećenost. Ovo je takođe bitno, jer različite organizacije imaju raličite komunikacione potrebe, nije svaki faktor podjednako značajan za svaki tip i veličinu organizacije [3].

Segment na koji treba obratiti najviše pažnje, jeste onaj sa kojim su zaposleni najmanje zadovoljni. Poboljšanje ovog segmenta komunikacije najprimetnije će se odraziti na povećanje organizacione posvećenosti.

Razvijanje i unapređivanje komunikacije unutar organizacije, doprinosi poboljšanju poslovne uspešnosti kroz brojene dobrobiti.

Pored njenog uticaja na organizacionu posvećenost, a time i na manji nivo apsentizma, manju fluktuaciju zaposlenih i veći radni učinak ona utiče i na samo zadovoljstvo zaposlenih i efikasnije funkcionisanje procesa u organizaciji [1].

5. LITERATURA

- [1] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *"Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover"*. New York: Academic Press.
- [2] Downs, C., & Hazen, M. (1977). "A factor analytic study of communicational satisfaction". *Journal of Business Communication*, 63-73.
- [3] Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). "Communication Satisfaction: A Useful Construct?". *The New Jersey Journal of Communication*, 2, 84 - 102.

Kratka biografija:



Maja Prljević, rođena je u Osijeku 1989. godine. Srednju medicinsku školu, „7. april“ završila je u Novom Sadu. Fakultetu tehničkih nauka, smer Industrijsko inženjerstvo i menadžment upisala je 2008. godine. Osnovne akademske studije završila je na modulu Menažment ljudskih resursa 2012. godine. Master rad iz iste oblasti odbranila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu 2013. godine.



ISTRAŽIVANJE PROCESA UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI

RESEARCH OF MANAGEMENT PROCESS IN ORGANIZATION

Ivana Kozomora, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U radu se teorijskim i praktičnim istraživanjem analiziraju procesi upravljanja u organizaciji i upravljanje odnosa sa korisnicima. U prvom, teorijskom delu navedeni su značaj i uloga menadžmenta u upravljanju organizacijom, stilovi upravljanja, CRM - odnosi sa korisnicima, dok se drugi istraživački deo odnosi na konkretnu organizaciju i povezanost upravljanja u Kompaniji Studio Moderna Novi Sad.*

Abstract – *In this paper the theoretical and practical aspects of the study analyzed management processes in the organization and management of relationship with customers. In the first, theoretical part mentioned the importance and role of management in the organization and management style, and CRM – customer relationship management, while others are part of the research related to a specific organization and relationship management and CRM in the Studio Moderna Company from Novi Sad*

Ključne reči: *Upravljanje, stilovi upravljanja, teorije upravljanja, CRM*

1.UVOD

Veći deo života provodimo u nekoj organizaciji – bilo da je to fakultet, muzička ili pozorišna grupa, sportski tim, preduzeće, zdravstvena ustanova, građanska ili religijska organizacija. Neke organizacije, kao što je vojska, imaju izuzetno izraženu formalnu strukturu, što znači da su jasno i precizno definisani ciljevi, uloge i položaji. Dok, sa druge strane, kao na primer lokalni košarkaški tim, ima znatno slabiju strukturu, koja se naziva neformalna struktura. Organizacija koja ima neformalnu strukturu pokazuje formalno neutvrđene ciljeve i norme ponašanja, kao i uloge i položaje. Ali sve organizacije, bude formalne ili neformalne, integrisele su i drže na okupu grupe ljudi, sa različitim zaduženjima, koji rade zajedno kako bi ostvarili zajednički cilj. Cilj je fundamentalan element svake organizacije. Ciljevi organizacije određuju težnje organizacije u postupcima zadovoljenja misije organizacije, željena buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima struktura organizacija.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Slavica Mitrović, docent.

2. ZNAČAJ I ULOGA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

2.1 MENADŽMENT - UPRAVLJANJE

Pojam „menadžment“ (management) američkog je porekla i preuzet je u izvornom obliku od strane drugih jezika. U zemljama engleskog govornog područja on se koristi sasvim slobodno i ima različito značenje, ali se uvek koristi u upravljanju privrednom delatnošću, tada kada se za druga značenja koriste drugi pojmovi. Termin „menadžment“ primenjuje se u upravljanju socijalno-ekonomskim procesima na nivou firme, koja posluje u tržišnim uslovima, kao i u neprofitnim organizacijama [3]. Uzimajući u obzir prethodno navedene razloge, možemo konstatovati da i kod nas dominira korišćenje termina management, tj. menadžment, koji uključuje i upravljanje, tj. proces, ali i menadžment timove, tj. ljudi koji obavljaju taj upravljački proces:[2] planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja.

2.2 Funkcije menadžmenta

Savremeni menadžer svoje upravljanje zasniva na četiri bazične funkcije. U dosadašnjoj literaturi se obično izdvajalo pet funkcija menadžmenta. Međutim, u sadašnjim savremenim uslovima to su najčešće četiri vodeće bazične funkcije, kao što je i prikazano na slici 1. U skladu sa navedenim stanovištem, menadžment se može označiti kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja napora koji ulažu članovi organizacije, tako i korišćenja svih ostalih sredstava (resursa) organizacije da se postignu njeni naznačeni ciljevi.

2.2.1 Planiranje

Planiranje kao prva funkcija menadžmenta podrazumeva definisanje ciljeva, kao i akcija za njihovu realizaciju. Veoma je važno da su te akcije zasnovane na odgovarajućim metodama, planovima i logici, a ne na intuiciji.[3] Centralno mesto u funkciji planiranja zauzimaju vreme i odnosi. Naime, planiranje se odvija u određenom vremenskom periodu i prilikom toga uzimaju se u obzir mnoga sredstva, iskustva i odnosi sa okruženjem, uključujući sadašnjost i budućnost. Pored toga, za efikasnost sprovođenja planova važno je i donošenje adekvatnih odluka. Donošenje odluka je proces izbora pravaca akcije u cilju rešavanja nekog problema, koji započinje sa planiranjem, ali se prožima i kroz sve ostale menadžment funkcije.

2.2.2 Organizovanje

Organizovanje je proces aranžiranja i dodeljivanja posla i autoriteta članovima organizacije, kako bi postigli

naznačene ciljeve.[4] Ključna aktivnost funkcije organizovanja jeste dizajniranje adekvatnog modela organizacione strukture, koji će omogućiti realizaciju svega onoga što je definisano u funkciji planiranja. Takođe, važno mesto u funkciji organizovanja zauzimaju vreme i odnosi. Organizovanje stvara strukturu za odnose u okviru organizacije, kako bi se realizovali ciljevi organizacije u određenom vremenskom intervalu. Efikasna organizacija poslovanja podrazumeva i odgovarajući tretman pitanja menadžmenta ljudskih resursa, kojem savremenii menadžeri poklanjaju sve veću pažnju.

2.2.3 Vodenje

Vodenje je proces usmeravanja zaposlenih, uticanje na njih i njihovo motivisanje, kako bi se realizovali naznačeni ciljevi. Ova funkcija, dakle, podrazumeva mogućnost uticaja menadžera kao lidera da bi „uz pomoć ljudi ostvarili ciljeve“.[1] U tom procesu menadžeri koriste moć i autoritet, kao nezaobilazne segmente vođenja (upravljanja), ali i adekvatne metode motivacije zaposlenih (finansijske i nefinansijske, kratkoročne i dugoročne). Posebna pažnja i ovde pripada odnosima i vremenu.

2.2.4 Kontrola

Kontrola kao zadnja funkcija procesa menadžmenta proverava da li se organizacija kreće ka planiranim (željenim) ciljevima i putem nje se obezbeđuje da se stvarne aktivnosti podudaraju sa planiranim.[6] U okviru funkcije kontrole menadžeri preduzimaju preventivne i korektivne mere. Aktivnost kontrole, takođe, se obavlja putem vremena i odnosa. Naime, veoma je važno da se organizovani odnosi obavljaju na vreme, kako se ne bi sprovodile dodatne mere kontrole.

2.3 Upravljanje u organizaciji

Sam pojam liderstvo potiče od staropersijske reči „ići, putovati“, lider je imao ulogu vođe puta, jer je znao kuda treba ići, odnosno voditi. Liderstvo je istraživano još krajem 30-ih godina prošlog veka, kada su se pojavile prve studije o liderstvu. Razvojem industrije, trgovine i finansija pojam liderstva se sve više vezuje za privredne delatnosti i organizaciju rada. U savremenom društvu pod pojmom liderstva se podrazumeva aktivnost na oblikovanju ponašanja svih zaposlenih u organizaciji u cilju kreiranja specifične korporativne kulture.

2.4 Stilovi upravljanja

Stil liderstva-vodenja je način[3] na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobiće ili privoli na željeno ponašanje. Stil liderstva izražava prirodu odnosa u procesu upravljanja preduzećem ili prirodu interakcije između lidera i sledbenika.

2.5 Teorije vođenja

2.5.1 Kontingentne teorije rukovođenja

Polazi od stanovišta da način na koji će rukovodilac izvršavati svoju ulogu velikim delom zavisi od njegove percepcije situacije u kojoj se nalazi. Ako bi se moglo

govoriti o nekoj osobini koju treba da poseduje svaki vođa, onda je to sposobnost prilagođavanja načina rukovođenja (fleksibilnost) datim okolnostima.Tek u ovoj teoriji se dolazi do stanovišta stila rukovođenja kao pojma o načinu na koji će rukovodilac uticati na grupu da obavi date zadatke i na taj način ostvari svoje ciljeve u korelaciji sa njegovom ličnošću. Rukovođenje je proces uticaja jednih ljudi na druge da rade zajedno i da u tome budu uspešni.

2.5.2 Transakciona teorija rukovođenja

Protagonisti ove teorije izlažu vrstu kritike na prethodno navedene teorije polazeći od stanovišta da: teorije o osobinama lidera u procenjivanju karakteristika lidera polaze od klasičnih teorija ličnosti, zanemarujući specifičnosti uloge i funkcije koju lider obavlja. Karakteristike koje osobu čine liderom nisu tj. ne moraju biti urođene osobine ličnosti, već moć percepcije članova grupe, u smislu poznavanja njihovih očekivanja, stavova i vrednosti. Poznavanje ljudi (članova grupe) jeste preduslov da im se postavljaju zadaci koje će oni, u skladu sa svojim znanjem, iskustvu, sposobnostima i mogućnostima iz okruženja moći izvršavati.

2.5.3 Atribucionna teorija rukovođenja

Ova teorija se bazira na interpersonalnim odnosima unutar grupe. Atribucionna teorija rukovođenja nastala je šezdesetih godina prošlog veka pod uticajem učenja Hajdera (Heidera). „Atribucionna teorija naglašava fundamentalnu čovekovu potrebu da objasni uzroke dogadaja i ispituje načine na koje ljudi tumače te uzroke. Termin atribucija u isto vreme označava i proces i rezultate procesa kojim ljudi dolaze do odgovora na pitanje “zašto?”. Da bi se sigurnije osećao u svetu oko sebe, da bi ga bolje razumeo i kontrolisao (naročito da bi razumeo ponašanje drugih), čovek se ponaša kao naivni psiholog, naučnik, preduzima naivnu analizu akcije-utvrđuje da li nešto zavisi od personalnih ili od sredinskih sila.

2.6 Menadžeri kao subjekti upravljanja

Nije lako definisati šta tačno menadžeri rade. Godinama je menadžerski posao,zahvaljujući H.Fayolu, posmatran kroz funkcije planiranja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole[4]. Godinama kasnije istraživanje koje je sproveo H. Mintzberg pokazalo je da se posao menadžera može posmatrati i kroz tri kategorije koje podrazumevaju 10 različitih uloga koje ostvaruje u poslovanju organizacije. Kao što ni dve organizacije nisu identične, tako ni poslovi dva menadžera nisu identični. Istraživanja i analiziranja poslova menadžmenta su utvrdila tri posebne kategorije koje opisuju šta menadžeri rade:[4]

- Proučavanje poslova menadžera preko funkcije koju obavljaju.
- Proučavanje poslova menadžera preko uloge koju imaju u organizacijama.
- Proučavanje poslova menadžera preko veština koje koriste u obavaljanju poslovanja u organizaciji.

2.6.1 Uloge menadžera

Uloge menadžera su tema kojom se stalno bave teoretičari i praktičari menadžmenta. Prema Drakeru, za menadžera

je institucija kojom rukovodi njegov "gospodar" i ona je njegova prva odgovornost. Odnosno, prvi zadatak menadžera je da upravlja institucijom, bez obzira da li je reč o preduzeću, školi ili bolnici, da obavlja svoju funkciju zbog koje postoji. Menadžer je uvek odgovoran za doprinos koji daje njegova komponenta većoj jedinici iznad sebe i čitavoj instituciji. Praktično delovanje menadžera je usmereno ka gore. Menadžer mora da razvija i postavlja ciljeve svoje poslovne jedinice i to je njegova prioritetna odgovornost.

U skladu sa tim pristupom i stavovima postoji pet grupa veština koje omogućavaju uspešnost menadžera: tehničke, konceptualne, interpersonalne, komunikacione, veštine kreativnog rešavanja problema.

3. CRM (Customer Relationship Management) - Upravljanje odnosima sa korisnicima (potrošačima).

Moderne poslovne strategije i kvalitet poslovnog okruženja su preduslovi za povećanje konkurentnosti privrednih subjekata u savremenim uslovima poslovanja. Kako bi maksimiziralo svoj profit, preduzeće sebi postavlja cilj: da ima zadovoljne i lojalne klijente, kao i da pridobije nove. To se danas postiže, pre svega, stvaranjem i održavanjem dobre komunikacije sa klijentom, na obostranu korist i zadovoljstvo.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) danas ima izuzetnu važnost u poslovnom svetu. Ono predstavlja neizbežan deo strategije poslovanja savremenih organizacija, odnosno privrednih subjekata, koji idu ka cilju poboljšanja svog poslovanja. Ostvarivanje bliskih odnosa sa potrošačima predstavlja glavno oruđe za postizanje konkurenčne prednosti, pa je stoga važno objasniti značaj uspostavljanja tih odnosa sa potrošačima, kao i načine na koje CRM može doprineti unapređenju poslovanja na dugi rok.

3.1 Značaj CRM za organizacije

Često postavljeno pitanje, vezano za strategiju CRM-a, upravo je ono bazno, a to je pokušaj otkrivanja direktnog razloga za uvođenje jedne ovakve strategije. Kako bi se moglo odgovoriti na ovo naizgled jednostavno pitanje, neophodno je napomenuti da je cilj CRM-a prvenstveno izgradnja dugoročnih odnosa sa klijentima. Pri tome je neophodno napomenuti da dugoročni odnos mora da podrazumeva poboljšanje poslovnih rezultata obe strane u ovom procesu, tj. i organizacije i njenih korisnika.

3.2 Značaj uvođenja CRM u odnosu prema kupcima

Kupci kupuju proizvode i usluge. Kompanije ne mogu da opstanu bez podrške kupaca. Stoga je praćenje promenjivih želja i potreba kupaca ključno za poslovni uspeh. Postoje dve osnovne strategije za praćenje kupaca: reaktivna i proaktivna.

3.3 Značaj uvođenja CRM u odnosu prema konkurentima

Konkurenti su kompanije iz iste privredne grane koje kupcima prodaju slične proizvode ili usluge. Razlika između poslovnog uspeha i neuspeha se često svodi na to da li vaša kompanija uspešnije zadovoljava želje i potrebe kupaca nego njeni konkurenti. Stoga, kompanije moraju

pažljivo da prate šta njihovi konkurenti rade. U tu svrhu, menadžeri analiziraju konkurente sa ciljem da kompanija odredi ko su njeni konkurenti, predviđi njihove poteze i utvrdi njihove snage i slabosti.

3.4 Značaj uvođenja CRM u odnosu prema dobavljačima

Dobavljači su kompanije koje obezbeđuju materijalne, ljudske, finansijske i informacione resurse drugim kompanijama. Ključni faktor koji utiče na rezultate i kvalitet odnosa između kompanija i njihovih dobavljača jeste stepen njihove međusobne zavisnosti. Zavisnost od dobavljača se odnosi na to koliko se kompanija oslanja na određenog dobavljača zato što je njegov proizvod značajan za nju i zato što teško može da pronade druge prodavce tog proizvoda.

4. ISTRAŽIVANJE

4.1 Predmet

Predmet istraživanja rada je upravljanje odnosima sa klijentima (eng. Customer Relationship Management, CRM), koje je od izuzetne važnosti u strategijama u menadžmentu.

CRM rešenja doprinose poboljšanju opšte komunikacije cele organizacije sa klijentima, što za posledicu ima finansijsku uštedu, kao i koristi od povećane lojalnosti klijenata.

4.2 Cilj

Cilj ovog istraživanja jeste da se bolje razumeju prednosti primene ovog koncepta kao sredstvo za očuvanje lojalnosti klijenta na konkurenčkom tržištu, povećanju zadovoljstva uslugama ili proizvodom, a opet time povećavajući profitabilnost preduzeća. Osnovni cilj je da se primenom CRM-a optimizuje satisfakcija korisnika, uveća učešće na tržištu, profit i poslovna efikasnost, gradeci što je moguće snažnije relacije na nivou organizacije. Cilj primene koncepta CRM-a između ostalog je da se zadrže sadašnji, odnosno privuku potencijalni klijenti.

4.3 Hipoteze istraživanja

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, a na osnovu teoretskih i istraživačkih podataka, postavljene su sledeće hipoteze koje rad treba da proveri:

Glavna hipoteza: Upravljanje odnosima sa klijentima doprinosi organizaciji u očuvanju i kreiranju novih klijenata, povećavanju njihove vrednosti i građenju lojalnosti.

Posebne hipoteze:H1. Kvalitetan korisnički servis, direktno utiče i na zadržavanje kupaca.H2. Saradnja svih funkcionalnih odeljenja u organizaciji doprinosi uspesnosti CRM-a.

4.4 Uzorak i instrumenti istraživanja

Istraživanje je vršeno u julu 2013. godine u preduzeću Studio Moderna – Top Shop, Srbija.

Studio Moderna d.o.o. je vodeća kompanija u oblasti direktnog marketinga, sa predstavništvima u 21 državi na teritoriji centralne i istočne Evrope.

Kao instrument istraživanja korišćen je upitnik, ispitivanjem je obuhvaćeno 60 ispitanih. Za potrebe ispitivanja sastavljen je upitnik od 51 pitanja. Od toga se 8 pitanja odnosi na demografske podatke o polu,

godinama života, stručnoj spremi, godinama radnog staža i vrsti radnog mesta, a ostalih 43 pitanja se odnosi na predmet istraživanja.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu istraživanja i provedenog upitnika rezultati su prikazani u nastavku.

U organizaciji postoji korisnički servis

Većina aktuelnih procesa u organizacijama odnosi se na zadatak zadržavanja stalnih klijenata kroz aktivnosti kreiranja odnosa s klijentima, poboljšanje korisničkog servisa, bolje predstavljanje prednosti proizvoda i usluga, itd. Iz odgovora je jasno da u ovoj organizaciji postoji dobro uhodan korisnički servis budući da je 90 % ispitanika potvrđeno odgovorilo na postavljeno pitanje.

Svaki korisnik je uvažavan kao individua sa svojim specifičnim potrebama, željama, stavovima i emocijama

Poslovna strategija se temelji na filozofiji „kupac je kralj“, tj. fokus je na klijentu. Upravljanje odnosima sa klijentima se ogleda kroz ljude, procese i informacione tehnologije. Sredstvo koje služi za ostvarenje ciljeva te strategije jeste CRM tehnologija. CRM ne predstavlja samo alatku ili rešenje, već je i poseban model razmišljanja.

Lojalnost korisnika je prioritet organizacije

Ispitanici se slažu sa tvrdnjom da je lojalnost korisnika jedan od prioriteta organizacije. Lojalnost kao deo koncepta CRM (upravljanja odnosa sa kupcima), predstavlja bitan deo koncepta. Po datim odgovorima na tvrdnju odnosno 87 % zaposlenih smatra da je lojalnost korisnika jedan od ključnih prioriteta organizacije.

Konstantno se vrši praćenje i merenje zadovoljstva korisnika

Jedna od prepostavki uspešnog CRM-a, jeste i konstantno praćenje i merenje zadovoljstva korisnika. Prema dobijenim odgovorima jasno je da je ovo jedan od aspekata na kojima bi kompanija definitivno trebala da poradi. Pojava negativnih odnosno neodređenih odgovora na ovo pitanje indicira da zaposleni smatraju da se ne vrši u dovoljnoj meri i da bi trebalo povećati.

Podstiče se i inovativnosti prilikom stvaranja na kreativnosti novih usluga/proizvoda

Inovativnost je velika sposobnost preobražavanja postojećih ideja u korisne nove oblike ili kombinacije koje su toga časa drugačije da izgledaju sasvim nove. To omogućava da se dosegnu ciljevi razvoja kao sasvim nove stvari i da se omogući (vrhunsko) korišćenje naučnih i tehnoloških rezultata i potencijala. Postojanje negativnih odgovora bi trebalo da usmeri menadžment u ovom pravcu.

6. ZAKLJUČAK

Može se reći da Upravljanje odnosima sa klijentima pomaže kompaniji u obradi podataka i njihovom uspešnom korišćenju. Danas su najvažnije informacije, a sa ogromnom količinom informacija o klijentu, u

kompaniji nije lako raspolažati. Nekada su službenici raspolažali sa podacima o klijentu samo na papiru, bez organizacije istih, pa su uglavnom bili neupotrebljivi. Danas, zahvaljujući odgovarajućem softveru i dobroj poslovnoj strategiji, podaci mogu biti u potpunosti upotrebljivi.

Kompletну CRM praksu mora da prati saradnja svih odeljenja kompanije, kao i dobra obučenost, informisanost i profesionalnost zaposlenih. Poslovni svet se danas nalazi u procesu brzih i korenitih promena koje neminovno nameću razvijanje novih modela poslovanja pa samim tim i modela upravljanja odnosima sa korisnicima. Kako je svrha postojanja organizacija pored ostvarenja profita i zadovoljenje potreba korisnika, neophodno je konstantno delovati u pravcu unapređenja postojećeg sistema i u njemu postojećih modela. Istraživanjem je dokazana glavna hipoteza : Upravljanje odnosima sa klijentima doprinosi organizaciji u očuvanju i kreiranju novih klijenata, povećavanju njihove vrednosti i gradenju lojalnosti.

Takođe dokazana je i prva posebna hipoteza da : Kvalitetan korisnički servis, direktno utiče i na zadržavanje kupaca. Bez CRM sistema ne bi bio moguć potpun pristup klijentu, prepoznavanje klijentovih potreba i zadovoljavanje istih. Dokazana je i druga posebna hipoteza da: Saradnja svih funkcionalnih odeljenja u organizaciji doprinosi uspesnosti CRM-a za uspešnost ovog koncepta potrebna je saradnja svih odeljenja u organizaciji.

7. LITERATURA

[1]Erić D., (2000), Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.

[2]Grubić -Nešić , L. , (2005.) Razvoj ljudskih resursa , AB Print,Novi Sad.

[3]Leković, B., (2011), Principi menadžmenta, Ekonomski fakultet Subotica

[4]Mitrović S., Melović B., (2013), Principi savremenog menadžmenta, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka,

Kratka biografija



Ivana Kozomora rođena je 1988. godine u Vrbasu. Diplomski-master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranio je 2013. godine.



IMPLEMENTACIJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM SA ZAHTEVIMA STANDARA KVALITETOM ISO 9001:2008 U GAZDINSTVU „MARKOVIĆ“

IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM WITH THE REQUIREMENTS OF ISO 9001:2008 IN FARM „MARKOVIC“

Miodrag Đurković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Tema ovog rada je snimak stanja sistema menadžmenta kvalitetom u gazdinstvu „Marković“ i izrada projekta usaglašavanja sistema menadžmenta sa zahtevima standarda ISO 9001:2008.

Abstract – Subject of this paper is determining the state of the quality management system on the „Marković“ farm, Vrbas, Serbia, and creating a project of adjusting quality management system to the standard ISO 9001:2008 requirements.

Ključne reči: Sistem menadžmenta kvalitetom, ISO 9001

1. UVOD

Ovaj rad prikazuje korake koje je potrebno sprovesti kako bi se izvršilo usaglašavanje sistema menadžmenta kvalitetom sa zahtevima standarda ISO 9001:2008 na gazdinstvu „Marković“ u Vrbasu.

Cilj i zadatak rada su sledeći:

- Izvođenje snimaka i analiza stanja sistema upravljanja kvalitetom u gazdinstvu „Marković“ u Vrbasu,
- Izrada projekta uspostavljanja sistema menadžmenta kvalitetom u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001:2008, izrada terminskog plana u okviru koga je definisano vreme koje je predviđeno za realizaciju potrebnih aktivnosti i izrada procedure jednog od glavnih procesa na farmi.

1.1 Teorijske osnove

Revolucija kvaliteta koja je započela u prvoj polovini a svoju ekspanziju doživela u drugoj polovini XX veka i predstavlja odgovor na izazove koje je dovelo industrijsko društvo [1]. Najznačajnija svetska imena što se tiče kvaliteta su američki naučnici: V. Edwards Deming, J. M. Juran, A. V. Feingebaum i, Ph. B. Crosby [2]. Sistemi menadžmenta kvalitetom danas su alat velikog broja menadžera za održavanje i unapređenje procesa rada u svojim organizacijama.

2. PRIKAZ ORGANIZACIJE

2.1 Kratak istorijat gazdinstva „Marković“

Poljoprivredno gazdinstvo „Marković“ zvanično je osnovano 14.02.2008. godine. Osnivač je Nada Marković i nalazi se u Vrbasu, VII reon, Kulski put 136.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je prof.dr Vladan Radlovački.

Osnovna delatnost gazdinstva je stočarska i ratarska proizvodnja

Primarna delatnost jeste farma ovaca i koza, dok je ratarska proizvodnja koncipirana da obezbeđuje hranu za farmu u obliku kabaste ishrane, žitarica i uljarica. Početak izgradnje celokupnog imanja je januar mesec 2006. godine i od tada se konstantno ulaže u izgradnju infrastrukture, objekata, nabavku opreme i osnovno stado. Tokom perioda rasta, u gazdinstvu i u njegov razvoj bili su angažovani stručnjaci raznih profila - agronomi, veterinari, pravnici, tehnolozi, ekonomisti, građevinari. Poljoprivredno gazdinstvo je operativno postavljeno kao gazdinstvo porodice Marković, čiji je nosilac G-đa Nada Marković. U svim dešavanjima veoma aktivno učešće imaju i ostali članovi porodice.

2.2 Opis delatnosti

Delatnost poljoprivrednog gazdinstva je trojaka: ratarska, stočarska i voćarska proizvodnja. Ratarska proizvodnja se odvija na 25 katastarskih jutara (u nastavku k.j.), od kojih je na dobar deo zasnovan višegodišnji zasad deteline. Na ostatku površina se zasniva proizvodnja uljarica i žitarica, u zavisnosti od potreba farme i pravila plodoreda. Stočarska proizvodnja je osnov gazdinstva. Bazirana je na farmi ovaca i koza. Izgrađena i opremljena po najsavremenijim principima, sastoji se od 5 objekata i ukupno 10 prostorija - boksova. Osnovna stada su u čistim rasama „ill de France“ kod ovaca i „Alpine“ kod koza. Priplodni materijal je izuzetno kvalitetan i što je najvažnije redovno se obnavlja iz eksternih izvora zbog takozvane „čiste krvi“. Način gađenja je intezivan, sa kvalitetnom kabastom i koncentrovanom hranom, bez nomadskog načina ispaše. Gazdinstvo poseduje 3 k.j. ograđenog pašnjaka, gde ovce putem sistema pregona 6 meseci godišnje koriste mogućnost i blagodeti otvorenog prostora i ispaše. Stado ovaca je usmereno ka proizvodnji kvalitetnih jagnjadi koja se nakon perioda tova plasiraju na tržište. Uglavnom se radi o muškim jagnjadima, dok se ženska ostavljuju na gazdinstvu i služe u ovoj fazi životnog ciklusa farme za obnavljanje i povećanje osnovnog stada. U periodu nakon odbijanja jagnjadi od ovaca, određeni broj ovaca se muze i dobija se kvalitetno ovčije mleko. Stado koza se koristi za proizvodnju jaradi i mleka. Muška formirana jarad se prodaju dok se sa ženskom povećava brojno stanje. Voćarska proizvodnja se odvija u voćnjaku sa više stotina stabala raznog voća (duda, jabuke, kruške, dunje, kajsije, šljive, višnje, trešnje, orasi).

2.3 Organizaciona struktura gazdinstva „Marković“

Organizaciona struktura predstavlja podelu organizacije na celine koje imaju svoje odgovarajuće zadatke i koji

međusobno koordiniraju u toku izvršenja tih zadataka [3]. Organizaciona šema je data na dijagramu na slici 1. Gazdinstvo „Marković“ svrstava se u manje organizacije, ona broji šest lica koji su angažovani po potrebi, jer se radi o poljoprivrednoj proizvodnji koja ima sezonski karakter. Organizaciona struktura u gazdinstvu „Marković“ je prikazana na slici 1. Standard ISO 9000 zahteva njeno jasno definisanje, pa s toga će ona imati hijerarhijski oblik predstavljen na sledeći način:



Slika 1. Organizaciona šema poljoprivrednog gazdinstva „Marković“

Outsource funkcije odnose se na procese neophodne za funkcionisanje organizacije, a koje za nju obavlja druga organizacija.

3. SNIMAK STANJA

3.1 Proizvodni program gazdinstva, opis proizvoda i usluga

Proizvodni program se sastoji od sledećeg: ovce, jagnjad, koze, jarad, ovčje mleko, kozje mleko, ovčiji sir, kozji sir, ovčiji sir u maslinovom ulju, kozji sir u maslinovom ulju. U procesu proizvodnje nastaju ratarski proizvodi koji se isključivo koriste kao sirovine za ostatak proizvodnje. Sam proces proizvodnje predstavlja klasičnu stočarsku proizvodnju gde se od stada čiste rase, sa genetskim odgovarajućim materijalom pristupa odgoju, oplodnjui, selekciji i tovu. Životinje su apsolutno zdrave, sa adekvatnom veterinarskom zaštitom, i u dobroj kondiciji. Egzistiraju u izuzetnim objektima tipski namenjenim za ovu vrstu proizvodnje. U ishrani se koristi kabasta hrana dobijena sa sopstvenih parcela (kukuruzovina, žitna slama, sojina slama, detelina) kao i dnevna količina obroka sastavljena od žitarica i uljarica, kontrolisanog porekla. Od biološki zdravih životinja ženskog porekla, u periodu laktacije dobija se mleko odličnog kvaliteta. Gazdinstvo poseduje laktofriz koji omogućava da se mleko sačuva u optimalnom stanju, bez organoleptičkih promena, sa potpunim sadržajem hranljivih materija. Postupku sirenja se pristupa na konvecionalan način, od kuvanja svežeg mleka a zatim postupnog sirenja. Sir se zatim izliva u adekvatne kalupe ovalnog oblika, nakon čega se ostavlja na dozревanje u rashladnoj vitrini. Ako postoji zahtev tržišta za ovakvim proizvodom, on se nakon sazrevanja vakuumira u foliji i plasira na tržište. Deo proizvedenog sira se stavlja u staklene tegle, doliva se maslinovo ulje, tegle se zatvaraju i

dozrevanje u njima traje od 3 do 6 meseci. Nakon ovog perioda proizvod je spremjan za tržište.

3.2 Komercijalna funkcija

3.2.1 Nabavka

Nabavka gazdinstva „Marković“ se bazira na priplodnom materijalu, semenskoj robi, energentima, mineralno-proteinskim smeša u ishrani, zrnastoj hrani. Tržište inputa je veoma pristupačno, raznoliko i sa mnogobrojnim opcijama. U postupku nabavke do sada se retko dolazi u problematične situacije, odnosno nabavka je uvek do sada obavljana relativno lako.

3.2.2 Prodaja

Na osnovu ranije prezentovanih proizvoda koji su predmet prodaje, glavni kupci gazdinstva do sada su bili: druga poljoprivredna gazdinstva, IM Matijević, fizička lica, ugostiteljski objekti. Glavni cilj gazdinstva do sada je bilo uvećanje osnovnog stada. Sa viškovima sa kojima se izlazilo na tržište do sada nije bilo većih problema u plasmanu. Primarno geografsko tržište poljoprivrednog gazdinstva „Marković“ je područje Vojvodine uvećano za grad Beograd. Realno, tržište je poprilično veliko (oko 4.000.000 stanovnika).

3.3 Ciljevi i planovi gazdinstva „Marković“

Poljoprivredno Gazdinstvo „Marković“ planira povećanje svog učešća na ciljnog tržištu. Povećanje se u osnovi bazira na uvećanju ukupnog broja životinja sa 250 na 1000 ovaca i 200 koza. Ovaj broj osnovnih životinja obezbedio bi preko 2.000 jagnjadi i 400 jaradi godišnje. Znači, veliko povećanje količine robe u ponudi je prvi deo strategije povećanja tržišnog učešća. Drugi deo plana je potpisani ugovor sa Islamskom Zajednicom - Muftijstvom Vojvođanskim o poslovno - tehničkoj saradnji, strateškom partnerstvu i zajedničkom nastupu na tržištu. Ovaj ugovor je baziran na dobijanju Halal sertifikata. Rast tržišnog učešća baziran na ovom ugovoru ima sledeću suštinu: da se postane Halal regionalni centar i da mreža kooperanata u oba smera poslovanja bude osnov za poslovanje na izuzetno visokom nivou.

4. PROJEKAT USAGLAŠAVANJA SISTEMA MENADŽMENTA SA ZAHTEVIMA ISO 9001

Na osnovu formirane organizacione šeme (slika 3.) gazdinstva „Marković“ uvida u način rada, komunikacije sa zaposlenima, dobijene su podloge za unapređenje sistema upravljanja kvalitetom. Postupak unapređenja podrazumeva detaljan opis funkcionisanja svih procesa i aktivnosti koji se odvijaju u gazdinstvu „Marković“ i potrebno je dati odgovore na pitanja ko je sve odgovoran za date procese. Kao što se vidi na organizacionoj šemi (slika 1.) izvršena je podela gazdinstva „Marković“ na organizacione celine. Analizom organizacione šeme (slika 1.) gazdinstva „Marković“ identifikovani su procesi: Procesi koji se odnose na biljnu proizvodnju i mehanizaciju, procesi koji se odnose na stočarsku proizvodnju, procesi koji se odnose na opšte poslove i outsource procesi.

4.1 Program rada

Program rada sadrži aktivnosti koje čine osnove projekta uvođenja sistema kvaliteta. Program rada na uvođenju sistema kvaliteta za gazdinstvo „Marković“ sadrži sledeće elemente: redni broj aktivnosti, naziv aktivnosti, procenjeno vreme, očekivani rezultat, zahtev po standardu ISO

9001:2008. Vreme za koje se očekuje da će se definisane aktivnosti realizovati, procenjeno je u nedeljama.

4.1.1. Program rada rukovodstva

➤ Izrada uputstva za izradu dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom.

Uputstvo će se koristiti za izradu dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom. Uputstva, odnosno radne instrukcije, predstavljaju dokumente sistema kvaliteta kojima se daju detaljna uputstva za rad neposrednim izvršiocima. Uputstvo sadrži detaljan opis kojim se izvršava neki zadatak, odnosno izvršenje pojedinih operacija, mesta i vreme izvršenja, kao i način na koji se to dokumentuje.

➤ Izrada procedure upravljanja dokumentacijom sistema menadžmenta kvalitetom.

Ovaj dokument će definisati proces upravljanja dokumentima sistema menadžmentom, način stvaranja, izmene, distribucije i ukidanja primene dokumenta. Procedura definiše redosled aktivnosti, način njihovog obavljanja, kao i ovlašćenja i odgovornosti za njihovo izvršavanje. Osnovni cilj je sprečavanje zloupotrebe i otuđivanja dokumenata, kao i sprečavanje upotrebe neažuriranih i neodobrenih verzija izmenjenih dokumenata. Svaka aktivnost procesa je obezbedena i osigurana da se izvrši na adekvatan, standardizovan i planiran način.

➤ Izrada procedure za upravljanje zapisima.

Ovom procedurom se definiše postupak izrade, izgled, sadržaj, i način upravljanja i kontrole zapisa, a u skladu sa zahtevom standarda serije ISO 9001:2008, tačka 4.2.4. Svrha ove procedure je da se odrede aktivnosti vezane za postupak prikupljanja, arhiviranja, čuvanja, zaštite, održavanja, uništavanja zapisa o kvalitetu. Cilj upravljanja zapisima je briga o objektivnim dokazima o sprovedenim akcijama i dobijenim rezultatima u sistemu kvaliteta, radi dokazivanja efikasnosti izgrađenog sistema kvaliteta i dokaza o usaglašenosti sa zahtevima standarda.

➤ Preispitivanje i definisanje organizacione strukture.

Ovom aktivnošću se definiše organizaciona struktura ili ukoliko već postoji pristupa se preispitivanju postojeće organizacione strukture kako bi se izvršile određene izmene ukoliko su potrebne. Ona predstavlja rezultat raspodele zadataka organizacije na pojedince i grupe, kao i način njihove integracije i koordinacije u toku izvršavanja. Organizaciona struktura će predstavljati i formalni sistem odgovornosti kojim su definisane ključne pozicije u organizaciji.

➤ Definisanje matrice odgovornosti.

Ova aktivnost se sprovodi kako bi se utvrstile i zapisale odgovornosti zaposlenih.

➤ Izrada procedure za sprovođenje internih provera.

Ovom procedurom se definiše postupak sprovođenja interne provere. Njena oblast je definisanje načina postupanja pri planiranju, primeni, izvođenju, izveštavanju, praćenju i zaključivanju svake provere u cilju funkcionisanja integralnog sistema upravljanja.

➤ Izrada procedure za korektivne i preventivne mere.

Procedura će se koristiti za korektivne i preventivne mere koje se sprovode tek nakon interne provere. Cilj ove procedure je određivanje načina postupanja prilikom sprovođenja korektivnih i preventivnih mera. Aktivnostima treba eliminisati uzroke pojava

neusaglašenosti i onemogućiti njihovo ponavljanje (potencijalne neusaglašenosti).

➤ Izrada poslovnika o kvalitetu.

Ovaj dokument opisuje sistem menadžmenta kvalitetom u celini i njegovu primenu u gazdinstvu „Marković“. Poslovnik o kvalitetu obuhvata sve elemente standarda ISO 9001:2008. Sistem upravljanja kvalitetom opisan u ovom poslovniku obuhvata sve procese neophodne za realizaciju svih produkata gazdinstva „Marković“. U prilogu vam dostavljam predlog poslovnika o kvalitetu gazdinstva „Marković“.

➤ Uvođenje dokumenata u primenu.

Izrađena dokumenta se uvode u primenu.

➤ Interna provera sistema menadžmenta kvalitetom.

Interna provera se sprovodi kako bi se utvrdile neusaglašenosti ukoliko postoje, i da bi se utvrdilo da li postoji potreba za merama korekcije. Proces interne provere predstavlja nezavisan alat za dobijanje objektivnog dokaza da su ispunjeni postojeći zahtevi sistema kvaliteta menadžmenta. Kao odgovor na rezultate internih provera, menadžment će da preuzme odgovarajuće mere kako bi se otklonile postojeće neusaglašenosti i izvršile mere unapređenja.

➤ Sprovođenje korektivnih mera nakon interne provere.

Ukoliko se internom proverom utvrde određene neusaglašenosti sprovode se korektivne mere. Korektivne mere će se sprovoditi u skladu sa procedurom koja je napisana.

➤ Preispitivanje sistema.

Nakon spovođenja korektivnih mera vrši se preispitivanje sistema kako bi se osiguralo da li su svi uzroci neusaglašenosti otklonjeni. Cilj ove procedure je verifikacija funkcionisanja sistema upravljanja, osiguranje sistematskog razvoja, ocena uspešnosti njegovog delovanja. Najviše rukovodstvo mora da preispituje sistem menadžmenta u planiranim intervalima da bi se obezbedila njegova prikladnost, adekvatnost i efektivnost.

➤ Podnošenje prijave za sertifikaciju.

Nakon obavljenih korekcija sistema i njenog preispitivanja može se izvršiti prijava za sertifikaciju.

4.1.2. Program rada proizvodnje

Aktivnosti koje su definisane programom rada proizvodnje su sledeće:

➤ Izrada procedura planiranja i upravljanja stočarske proizvodnje.

Ovom procedurom se definišu postupci planiranja i upravljanja stočarskom proizvodnjom. Cilj ove procedure je obezbeđenje kvalitetnog obavljanja procesa proizvodnje.

➤ Izrada procedura rešavanja neusaglašenosti proizvodnje.

Ukoliko postoje neusaglašenosti tokom proizvodnje, mora postojati mera rešavanja neusaglašenosti. Ovom aktivnošću se vrši izrada takvih postupaka. Ovom procedurom se takođe i proizvod koji je neusaglašen ili potencijalno nebezbedan, identificuje i kontroliše, tako da se izbegava njegova ne namerna isporuka ili potrošnja. Pojava neusaglašenog proizvoda zahteva pokretanje korektivnih mera od strane rukovodstva.

➤ Izrada procedure biljne proizvodnje.

Ovom procedurom se definišu postupci biljne proizvodnje.

- *Uvođenje dokumenata u primenu.*

Nakon izrade potrebne dokumentacije, potrebno ju je uvesti u upotrebu.

4.2 Ukupni termin plan – gantogram

Gantov dijagram definiše aktivnosti i njihovo planiranje u realizaciji složenijih projekata. Predstavlja se uglavnom tabelarno, a odražava vremensku sliku stanja (trajanje) svake aktivnosti tako da se svaka aktivnost u realizaciji projekta može pregledno pratiti i kontrolisati. Trajanje aktivnosti može biti izraženo u časovima, danima, nedeljama ili mesecima rada, u zavisnosti od njihove složenosti. Takođe pojedine aktivnosti u Gantovom dijagramu mogu biti predstavljene tako da se odvijaju paralelno ili da svaku sledeću aktivnost nije moguće započeti ukoliko se prethodna ne završi. Program unapređenja sistema upravljanja kvalitetom, u ovom slušaju, prikazan je upravo ukupnim termin – planom tj Gantovim dijagramom. U njemu su navedene aktivnosti, početak i kraj svake aktivnosti i trajanje izraženo u nedeljama. Da bi uvođenje sistema kvalitetom bilo uspešno sprovedeno potrebno je 22 nedelje za opšte poslove i 11 nedelja za proizvodnju. Zbog nedostatka prostora on ovde nije prikazan.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje kvalitetom gazdinstva je jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta, čije se značenje povećava usled sve oštire konkurenциje na tržištu. Ono se suočava sa prevelikim zahtevima tržišta, sve boljim tehnologijom i kvalitetom konkurenциje, i da bi te pritiske pretvorilo u konkurentske prednosti, mora se sistemski održavati i unapređivati svoje poslovanje. Međutim, standardi serije ISO 9000 su koncipirani tako da ne daju rešenja, već oni daju samo zahteve koje je potrebno ispoštovati i smernice kojim se treba rukovoditi da bi se obezbedio sistem kvaliteta. Menadžment gazdinstva mora da pokaže da je ozbiljan u vezi sa kvalitetom i njegovom implementacijom, ukoliko ovo izostane, zaposleni kvalitet neće shvatati ozbiljno i gazdinstvo je osuđeno na propast i pre početka procesa unapređivanja. Uvođenjem standarda ISO 9001:2008 obezbedilo bi se:

- veća orientacija gazdinstva prema kupcu i bolje razumevanje njegovih zahteva, dobijanje poverenja od strane kupaca i održavanje trajnih veza sa njima;
- uspostavljanje zdrave klime unutar gazdinstva i među zaposlenima;

- jasno definisanje svih procesa u gazdinstvu, definisanje aktivnosti i odgovornosti;
- dokumentovanje aktivnosti, planiranje, izvođenje, praćenje i kontrolisanje procesa;
- lakše praćenje postignutih rezultata poslovanja, kao i lakše upoređivanje ostvarenih rezultata u odnosu na prethodne periode;
- poboljšavanje položaja na tržištu jer bi se pojavili novi kupci kojima sertifikovani sistem kvaliteta predstavlja kao jedan od uslova za zaključivanje ugovora.

U Srbiji sadašnja proizvodnja ovčetine i jagnjećeg mesa, ne može da zadovolji potrebe naše zemlje. U našim prodavnicama ili restoranima se retko može naći jagnjeće meso, a naročito kvalitetna mlada jagnjetina. S toga potencijal gazdinstva „Marković“ i plasman njihovih proizvoda na tržište Srbije je veoma veliko. U svemu tome pomaže i ugovor sa Islamskom Zajednicom - Muftijstvom Vojvodanskim o poslovno - tehničkoj saradnji, strateškom partnerstvu i zajedničkom nastupu na tržištu. Zajedno sa sertifikatom ISO 9001:2008 i HALAL sertifikatom koji je u procesu implementacije, gazdinstvo „Marković“ će predstavljati respektabilnog konkurenta na tržištu Srbije.

6. LITERATURA

- [1] Živan Živković, Predrag Đorđević, Upravljanje kvalitetom, Tehnički Fakultet, Bor, 2013 godina.
- [2] Milan J. Perović, Menadžment – Informatika - Kvalitet, CIM centar, Kragujevac 2003.
- [3] Dr. Esad Ahmetović, Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet Subotica, 2000 godine.

Kratka biografija



Miodrag Đurković rođen je 02.01.1985. u Vrbasu. Završio je gimnaziju „Žarko Zrenjanin“ prirodni smer u Vrbasu. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka, u Novom Sadu, odsek: Industrijsko inženjerstvo i menadžment, smer: Inženjerski menadžment, usmjerjenje: Menadžment za kvalitet i logistiku odbranio je 2013 godine.



KOMPARATIVNA ANALIZA KOMPANIJA FIJAT I FOLKSVAGEN COMPARATIVE ANALYSIS OF THE COMPANIES FIAT AND VOLKSWAGEN

Marija Soršak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu urađena je komparativna analiza dva globalna proizvođača automobila Fijat i Folksvagen. Na osnovu obrađenih makroekonomskih pokazatelja, pre svega u evrozoni, ali i u matičnim zemljama ovih kompanija, rađena je analiza finansijskih izveštaja ovih kompanija i to putem poređenja racio brojeva od 2008. godine. Nakon toga analizirana je vrednost cena akcija ovih kompanija putem pokazatelja zasnovanih na tržišnoj ceni, EPS (zarada po akciji) i P/E (pokazatelj odnosa cene prema zaradi).

Abstract – In this paper we have done comparative analysis of two global carmaker, Fiat and Volkswagen. At the beginning we have analyzed basic macroeconomic indicators, primarily in the eurozone, and also in the home countries of these companies. After that, we conducted analysis of the financial statements of these companies by comparing ratio numbers since 2008. year. In the end we evaluated the value of the stock price of these companies with the indicators based on market price, EPS (earnings per share) and P/E (price-earnings)

Ključne reči: Makroekonomска анализа, Finansijski izveštaji, Racio brojevi, Vrednovanje akcija

Keywords: Macroeconomic analysis, Financial statements, Ratio numbers, Valuation of shares

1. UVOD

Još pre početka krize svetsku automobilsku industiju je krenula da zahvata kriza, pre svega u Americi. Pad prodaje i gubitci u automobilskoj industriji preili su se i na evropsko tržište. Godišnji rezultati, prve, postkrizne, 2009. godine, za dve kompanije čiju smo komparativnu analizu radili, Fijat i Folksvagen, pokazali su da se ove kompanije bore sa žestokim padom tražnje sa evropskog tržišta, koji je nastao kao rezultat recesije u svetu i u Evropi. Fijat je 2009. godine iskazao neto gubitak od gotovo milijardu, dok se Folksvagen suočio sa padom neto dobiti gotovo pet puta.

Možemo reći da se od tada, pa do danas, globalna proizvodnja i prodaja automobila oporavila, zahvaljujući porastu kako proizvodnje tako i tražnje na brzorastućim tržištima, dok se evropska automobilска industrija još uvek nalazi na „klimavim nogama“. Obe kompanije bile su primorane da donesu ključne strategije „opstanka“.

Folksvagen jačanjem svog učešća u Aziji, i vraćanjem dugo „ignorisanog“ tržišta Amerika, a Fijat istorijskom reorganizacijom 2011. godine (odvajanjem od kompanije

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Dušan Dobromirov, docent.

zadužene za proizvodnju poljoprivrednih i građevinskih mašina i kamiona i jačanjem učešća u američkom Krajsleru).

Nemačka i Italija, obe članice Evropske unije i evrozone, predstavljaju matične zemlje ovih kompanija. Folksvagen sa sedištem u nemačkom gradu Wolfsburg-u, a Fijat sa sedištem u italijanskom gradu Torinu; te je logično da ono što se dešava u privredi ovih zemalja, ali i u evrozoni uopšte, može, značajno da se odrazi na ove kompanije, koje su pre početka krize imale najznačajnije učešće u profitima i u proizvodnji u svojim zemljama.

Iz pomenutih razloga bilo je neophodno, pre analize finansijskih izveštaja ovih kompanija, i pre vrednovanja njihovih akcija, izvršiti analizu makroekonomskih pokazatelja ove dve zemlje, ali i evrozone.

2. TEORIJSKA OSNOVA

Makroekonomija se bavi proučavanjem opših ekonomskih fenomena kao što su inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i dr. Zajedno sa mikroekonomijom predstavlja jednu od dve najveće oblasti u ekonomiji [1].

Glavni finansijski izveštaji koji se koriste kao „orude“ za finansijsku analizu su bilans stanja, bilans uspeha, i izveštaj o tokovima gotovine.

Analiziranje vrednosti akcija predstavlja jedno od najosjetljivijih aspekata vezanih za proučavanje akcija, obzirom na činjenicu da nivo cena akcija na finansijskim tržištima veoma mnogo govori o kvalitetu poslovanja, efikasnosti i efektivnosti upravljanja, situaciji na tržištu, i na kraju o samoj perspektivi kompanije.

2.1. Makroekonomска анализа и анализа grane

Makroekonomска analiza predstavlja fundamentalnu ekonomsku nauku koja sadrži naučni metod za analizu i objašnjenje ključnih ekonomskih fenomena. Najveći broj istraživanja dešavanja na tržištu polazi, ili bi pak, trebao da polazi od makroekonomskih istraživanja.

Vodeći ekonomski indikatori koji se koriste u makroekonomskoj analizi, i predstavljaju pokazatelje koje pokazuju tendenciju rasta ili pada pre ostatka privrede [2] su:

- Bruto domaći proizvod i javni dug – (*Gross Domestic Product, GDP; public dept*) je tržišna vrednost svih dobara i usluga proizvedenih u okviru određenog geografskog područja (obično zemlje) u određenom intervalu vremena. [3] Komponente GDP-a su potrošnja, investicije, javna potrošnja i neto izvoz. Javni dug države je iznos za koji državni rashodi premašuju državne prihode.

- Nezaposlenost – (*Unemployment*) se odnosi na broj ljudi (obično u jednoj zemlji) koji nisu zaposleni, ali aktivno traže posao. Razlikujemo

prirodnu stopu nezaposlenosti i cikličnu stopu nezaposlenosti [4].

✚ Inflacija – (*Inflation*) prestavlja stopu po kojoj raste opšti nivo cena roba i usluga u nekoj privredi.

✚ Kamatne stope – (*Interest rates*) predstavljaju cenu novca, i najvažniji makroekonomski pokazatelj sa aspekta investicija. Realne kamatne stope (korigovane za inflaciju) su ključna odredica troškova poslovnog investiranja.

Analiza grane je veoma važna iz istog razloga kao i makroekonomска analiza. Baš kao što je u nekoj grani teško da se posluje ukoliko je makroekonomsko stanje loše, isto tako je neobično da firma iz problematične grane bude uspešna. Nakon što analitičar predviđa makroekonomsku kretanja, neophodno je odrediti kako će se te prognoze odraziti na pojedinačne grane, jer nisu sve grane jednako osetljive na promene u poslovnim ciklusima. Logično je da u periodima recesije, što smo mogli i da zaključimo iz poslednje krize, potrošači odlažu kupovinu novih automobila, dok privreda ne stane na noge i dok se njihov prihod ne poveća.

2.2. Analiza finansijskih izveštaja

Finansijska analiza predstavlja umetnost transformacije podataka iz finansijskih izveštaja u informacije korisne za donošenje odluka [5]. Finansijska analiza predstavlja tzv. racio analizu, koja se vrši, računanjem tzv. racio brojeva, i daje nam uvid u uspešnost poslovanja kompanije. Ova analiza dobija smisao tek kada se upoređi sa rezultatima poslovanja kompanija iz prošlog perioda, rezultatima konkurenata, ili sa industrijskim normama.

Uobičajena klasifikacija finansijskih racio brojeva je na: - pokazatelje likvidnosti (tekući racio, brzi racio); pokazatelje aktivnosti (racio obrta kapitala, racio obrta ukupne imovine, racio obrta dugoročne imovine, racio obrta zaliha, racio obrta potraživanja, prosečan period naplate); - pokazatelji finansijskog leveridža (racio duga/imovine, racio duga/kapitala, racio kamatnog pokrića); - racija profitabilnosti (stopa dobiti, rentabilnost imovine, rentabilnost kapitala); - raciji zasnovani na tržišnoj ceni (racio cena prema zaradi, zarada po akciji).

2.3. Cena akcija i njihova analiza

Cena po kojima se trguje akcijama na berzama određuju ponuda i tražnja akcija tih kompanija. Tražnja za nekom akcijom odražava percepciju ljudi u pogledu budeće profitabilnosti te korporacije. Fundamentalna i tehnička analiza predstavljaju dva osnovna pravca u analizi cena akcija. Osnovni tipovi vrednosti akcija su: nominalna vrednost akcija (vrednost po kojoj se emituje akcije); knjigovodstvena vrednost akcija (neto vrednost akcija prema bilansu stanja firme); tržišna vrednost akcija (tržišna cena akcija koja se formira na sekundarnom tržištu kao odnos ponude i tražnje); intrizična vrednost akcija (realna vrednost akcija kompanije).

Četiri su osnovna modela za izračunavanje realne vrednosti akcija [6]:

1. Model diskontovanja dividendi (DDM) – suština modela je u određivanju cene akcija kao zbiru sadašnjih vrednosti svih budućih očekivanih dividendi.
2. Analiza novčanih tokova sredstava.

3. Analiza dobiti i razvojnih mogućnosti.

4. Analiza zasnovana na sagledavanju prihoda.

Metodi zasnovani na analizi dobiti (EPS) predstavljaju metode koji u analizi cena akcija polaze od dobiti, a ne od dividende. Za veličinu dobiti se uzima neto dobit po jednoj akciji, koji se dobija deljenjem neto dobiti kompanije sa brojem emitovanih akcija (*formula 1*).

$$EPS = \frac{\text{neto dobit}}{\text{broja akcija}} \quad (1)$$

Metodi zasnovani na odnosu cene po akciji i zarade po akciji (P/E) predstavljaju proporciju tekućih tržišnih cena i neto dobiti po akciji (*formula 2*).

$$P/E = \frac{\text{tržišna cena po akciji}}{\text{dubit po akciji}} \quad (2)$$

Investitor i finansijski analitičari koriste ove pokazatelje, kako bi utvrdili, da li su akcije podcenjene ili precenjene i na osnovu toga zauzeli određenu poziciju. Metodi zasnovani na tržišnoj ceni, kao i ostali finansijski pokazatelji, obzirom da se računaju iz finansijskih izveštaja predstavljaju istorijske podatke, te u određivanju vrednosti akcija, treba uvažiti i očekivanu buduću zaradu po akciji.

3. ANALIZA OSNOVNIH MAKROEKONOMSKIH PARAMETARA EVROZONE SA POSEBNIM OSVRTOM NA ITALIJU I NEMAČKU

Tokom prethodnih godina žestoka finansijska kriza zahvatila je zonu evra. Grčka je bila prva koja je zatražila pomoć, a nakon nje i Irska i Portugalija. Italija je pod pritiskom bila prinuđena da uspostavi stroge mere štednje, što je vladu te zemlje košalo i mandata. Politika budžetske discipline Evropske monetarne unije poslednjih godina bila je usmerena prvenstveno na zamlje sa najvećim dugom. Od polovine 2009. godine cene su beležile konstantni rast, da bi od oktobra prošle godine, stopa inflacije počela lagano da pada. Nezaposlenost na nivou evrozone je bila u konstantnom porastu i danas iznosi 12,1%. Za razliku od Nemačke, koja je uspela u proteklih par godina da smanji stopu nezaposlenosti i to pre svega zahvaljujući rastu industrijske proizvodnje i trenutno iznosi 5,4% Italija je u protekloj deceniji beležila značajan pad u produktivnosti i izvozu, što se reflektovalo na porast broja nezaposlenosti, a trenutna stopa iznosi 12,1%. Najveća stopa nezaposlenosti je među mlađom populacijom i iznosi 39,1%.

Evropska centralna banka, kao institucija koja je zadužena za kreiranje i implementiranje monetarne politike zemalja zajedničkog valutnog područja, bila je prinuđena da od početka krize značajno smanji kamatnu stopu kako bi podstakla realnu ekonomiju, ugušila inflacioni pritisak u evrozoni, i umanjila dalji rast nezaposlenosti. Od maja ove godine ECB-a donela je odluku da smanji referentnu stopu sa 0,75 na 0,50 (*slika 1*) kako bi dalje olakšala zaduživanje i podstakla privredni oporavak, a prema poslednjem zvaničnom izveštaju, kamatna stopa ne samo da će se održati u narednom periodu na tom nivou, već postoji šansa da ECB-a dodatno smanji kamatnu stopu.

Mnogi autori su mišljenja da „jeftin novac“ nikako ne odgovara glavnoj ekonomiji Evrope, Nemačkoj, jer kao jedan od najvećih svetskih izoznika gubi novac iz dana u dan, Italija već plaća svoj ceh od preteranog okorišćenja od niskih kamatnih stopa evrozone, i kao jedna od

najvećih ekonomija danas „grca u dugu” (130,3% od GDP-a).



Slika 1 Kamatna stopa ECB-e

Posle 18. meseci duge recesije Evropska monetarna unija konačno je pokazala znake ozdravljenja, što pokazuje privredni rast u drugom kvartalu ove godine od 0,3%, koji su ostvareni prvenstveno na osnovu privrednog rasta najvećih zemalja evrozone, ali i pozitivnim pokazateljima glavnih svetskih ekonomija koji su dodatno uticali na vraćanje poverenja domaćinstava da više troše. Povećano trošenje domaćinstava, pre svega u Nemačkoj, kao i rast proizvođačkog output-a, daje znake za dalji oporavak evrozone. Nemačka je u drugom kvartalu ove godine ostvarila privredni rast od 0,7%, dok Italija beleži pad od 0,2%, što je opet manji pad GDP-a u odnosu na očekivani. Međutim, razloga za preterani optimizam, i pored prvih pozitivnih pokazatelja, ne treba da bude, jer opterećenje od javnog duga u evrozoni sve više „bubri”, pre svega zahvaljujući najvećim dužnicima kao što su Grčka, Italija, Portugal i Irska. Stroge mere štednje, koje se odnose na povećanje poreza i „rezanje troškova”, kritikovane su od strane mnogih, te se smatra da one teraju zemlje da se zadužuju više, a uticaj zemalja koje beleže pad ekonomskih aktivnosti i rast javnih dugova, uticaće da javni dug evrozone poraste još više.

4. KOMPARATIVNA ANALIZA FIJAT-a i FOLKSVAGEN-a

Kompanija Fijat (*FIAT – Fabbrica Italiana Automobili Torino*) osnovana je 1899. godine sa sedištem u Torinu. Danas, ova kompanija predstavlja 7. svetskog proizvođača automobila i predstavlja grupu koja proizvodi 16 komercijalnih brendova, u 158 fabrika, na 140 tržišta, sa gotovo 215000 zaposlenih.

Kompanija Folksvagen (*Volkswagen – People's Car*) osnovana je 1938. Godine od Nemačkog fronta rada (*Deutsche Arbeitsfront*) sa sedištem u gradu Wolfsburg-u. Danas, ova kompanija predstavlja 3. svetskog proizvođača automobila i predstavlja grupu koja proizvodi 12 brendova, u 100 fabrika, na 153 tržišta, sa gotovo 550000 zaposlenih.

Folksvagen je do 2009. godine više od polovine svoje proizvodnje bazirao u Evropi, pre svega u Nemačkoj, dok je učešće Evrope u prihodima od prodaje bilo čak 75,2%. Kompanija je do 2012. godine značajno smanjila proizvodnju u Evropi, i preusmerila se na jačanje na tržištima Azije, Severne i Južne Amerike.

Popularnost Folksvagenovih automobila iz godine u godinu je jačalo, pre svega u Kini, što je rezultiralo da kompanija i pored pada prodaje u evropi generiše rekordni iznos neto dobiti od 21,9 milijardi na kraju 2012. godine.

Fijat grupa je do 2009. Godine većinu svoje proizvodnje bazirala pre svega u Italiji i ostatku Evrope, a značajnu

proizvodnju je imala i u zemljama Mercosur-a. Dramatičan pad prihoda od prodaje u Evropi i u Italiji, uticao je da se kompanija Fijat usmeri na neka nova profitabilnija tržišta. Tokom 2010. i 2011. Godine Fijat je jačao svoje učešće u Krajsleru, da bi danas posedovao većinu te kompanije. Do kraja 2012. godine Fijat grupa je zatvorila 20 fabrika širom Italije i 24 fabrike u ostatku Evrope. Ujedinjena sa Krajslerom Fijat grupa danas ostvaruje većinu svoje proizvodnje na Severu i Jugu Amerike, dok većinu svojih prihoda od prodaje ostavlja u Severnoj Americi.

4.1. Komparativna analiza finansijskih racio brojeva

Finansijske racio brojeve računali smo iz bilansa stanja i bilansa uspeha na osnovu objavljenih finansijskih izveštaja od 2008. godine. Iz računatih finansijskih pokazatelja, želeli smo da dodemo do zaključka koja kompanija je likvidnija, efikasnija, koja ima bolju sposobnost zaduživanja, i koja je sposobnija da na tržištu stvori profit. Kako se pokazatelji ne bi značajno razlikovali, a u želji da prikažemo realno stanje, i uvažimo ukupan rizik za kompanije, koristili smo podatke iz konsolidovanog bilansa stanja i uspeha za Folksvagen u kom je uključen i finansijski sektor ove grupe, dok smo kod Fijata takođe koristili pokazatelje iz konsolidovanog bilansa u kome su prikazani rezultati zajedno sa Krajslerom.

Tekući, i rigorozni racio likvidnosti ukazali su nam da je Fijat grupa u malo boljoj poziciji da pokrije svoje kratkoročne obaveze, svojom najlikvidnijom imovinom. Razlog tome, leži u činjenici, da finansijski sektor Folksvagen grupe povlači dosta obaveza kompanije i usled krize je uveo kompaniju u zonu „negativne likvidnosti”. Pokazatelji finansijskog leveridža ukazali su nam na činjenicu da se imovina obe kompanije većinom zasniva na dugu (oko 70%), međutim Fijat ima malo bolju pokrivenost akcionarskog kapitala od ujedinjenja sa Krajslerom 2011. godine. Folksvagen je međutim u boljoj poziciji da pokrije svoje troškove kamate iz svog operativnog profita, te je u mnogo boljoj poziciji da se zadužuje u odnosu na Fijat grupu. Iz računatih pokazatelja aktivnosti, mogli bi smo, zaključiti da je Fijat efikasniji u obrtu ukupnih potraživanja, zaliha, u periodu naplate potraživanja, međutim, kao što smo već napomenuli, pokazatelji su računati zajedno sa finansijskim sektorem Folksvagena. Kada bi se uvažio samo „automobilski deo“ pokazatelji efikasnosti bi bili značajno drugačiji. U odnosu na investicije akcionara, kao i u odnosu na neto prihode od prodaje Folksvagen je u ubedljivo boljoj situaciji da ostvari zaradu u odnosu na Fijat. (2012. godine marža neto dobiti Folksvagena iznosila je 11,36%, dok je marža neto dobiti za Fijat grupu iznosila 1,68%).

Vrednovanje akcija ovih kompanija radili smo na osnovu metode zasnovane na analizi dobiti i to putem P/E racija koji smo računali za 2010., 2011., 2012., i za prvu polovicu godinu i to kao odnos tržišne cene (na zatvaranju sa berze u Frankfurtu) i EPS-a. U Tabeli 1 prikazani su pokazatelji.

Ukoliko bismo računali tekući P/E racio na osnovu tekuće tržišne cene od 5,76 evra na zatvaranju na berzi u Frankfurtu (30. avgust 2013.) i projektovane zarade po akciji od 0,16 dobili bi da P/E iznosi 36. Obzirom da na osnovu polugodišnjeg izveštaja možemo da zaključimo da

neće doći do značajnijeg porasta neto dobitu u odnosu na prethodnu godinu, a i uvažavanjem svih ostalih pokazatelja i situacije na tržištu, visok P/E racio za kompaniju Fijat tumačićemo na način da su akcije

Tabela 1 P/E racio – komparativni pregled

GOD	OPIS	Fijat	Folksvagen
2010	tržišna cena€	6,6	105,9
	EPS	0,48	15,17
2011	P/E	13,45	6,98
	tržišna cena€	3,5	103,65
2012	EPS	1,07	33,1
	P/E	3,27	3,13
2012	tržišna cena€	3,81	162,75 €
	EPS	0,28	46,42
2013	P/E	13,61	3,51
	tržišna cena€	4,00	171,43
1st half	EPS	0,05	16,49
	P/E	80	10,39

kompanije na berzi precenjene P/E racio za kompaniju Folksvagen na osnovu tekuće tržišne cene 167,90 i prognozirane zarade po akciji od 37,86 iznosi 4,47. Prema našem mišljenju akcije se trenutno nalaze na tržišnom nivou, a tokom 2013. godine neće značajnije rasti, pre svega jer se ne očekuje da će neto dobit porasti u odnosu na prethodnu godinu, a teško će se i održati na prošlogodišnjem nivou usled pada prodaje u Evropi i u Južnoj Americi. Međutim, akcije bi tokom 2014. i 2015. godine mogle značajno da porastu, kako ova grupa bude jačala učešće na tržištu (pre svega jačanjem u Kini i Severnoj Americi) i kako se evrozona bude oporavljala od krize, a pre svega očekujemo porast tražnje u Zapadnoj Evropi tokom naredne godine.

5. ZAKLJUČAK

Posmatrajući pojedinačne, ali i globalne makroekonomiske podatke, možemo zaključiti, da Folksvagen ima bolje izglede na tržištu za rast prodaje. Iako je poslovanje na tržištu evrope i dalje teško, rast isporuka i prodaje u Kini, ali i u Severnoj Americi daje izglede da će kompanija povećati prodaju automobila u ovoj godini. Kako se tržište, pre svega Zapadne Evrope bude oporavljalo, Folksvagen ima šanse da u narednim godinama poveća prodaju i u ovom području, te da se približi svojoj strategiji 2018. da do 2018. godine postane najveći sveski proizvođač automobila. Ono što bi moglo da poljulja vrednost kompanije na tržištu, jeste potencijalno smanjivanje kreditnog rejtinga kompanije u budućnosti, obzirom da će kompanija, da bi se približila pomenutom cilju, morati značajno da poveća svoju imovinu, a sa tim i svoj dug. Trenutni kreditni rejting Folksvagen grupe prema kreditnoj agenciji Moody's je *A3 positive outlook*. Sa druge strane Fijat se bori, ne samo sa gubitcima u evropi, već i sa potencijalnim smanjenjem prodaje i učešća na tržištu Brazila, na kom je Fijat imao najdominantnije učešće prethodnih 11 godina. Kreditni rejting Fijata prema agenciji Moody's je *Ba3 negative outlook*.

Uvažavajući podatke iz finansijskih izveštaja Fijat grupa je u mnogo lošijoj poziciji da se zadužuje na tržištu, a pored toga Folksvagen ima bolju zaradivačku sposobnost na tržištu.

Sve pomenuto nam ukazuje da je Folksvagen dosta jača kompanija na tržištu, da ima bolju investicionu politiku, manji tržišni rizik, i da bi za racionalnog investitora bilo sigurnije da ulaže u ovu kompaniju.

Zaključci su vrlo logični, međutim, ne možemo a da ne uvažimo činjenicu da Italija predstavlja našeg najznačajnijeg spoljnotrgovinskog partnera, odnosno, našeg najvećeg investitora i našeg najvećeg kupca. Kompanija Fijat je 2008. preuzeala većinsko učešće u srpskoj Zastavi i u potpunosti je rekonstruisala proizvodni pogon. Bez obzira na sporne debate „ko je više ulazio i ko ima veće koristi“, ova kompanija je doprinela da Republika Srbija poveća izvoz motornih vozila, pre svega na tržište SAD-a sa kojim je zabeležen suficit u trgovini. Plan Fijata je da ove godine proizvede u Srbiji više od 100000 vozila, što će dodatno povećati izvoz automobila, što će dalje uticati na jačanje pokrivenosti uvoza izvozom i smanjenje spoljnotrgovinskog deficit-a.

Iz spomenutih razloga oporavak Italije je od velike važnosti za našu zemlju, a jačanje Fijata u SAD-u, uz vraćanje poverenja domaćinstava u evrozoni, mogao bi značajno da dobrinewe porastu izvoza Republike Srbije. Ukoliko Srbija bude uspela da u narednom periodu bazira privredni rast na proizvodnji i izvozu, doći će do smanjenja nezaposlenosti, a sa time će se i oporaviti „nikad lošija“ prodaja automobila u ovoj godini u našoj zemlji.

6. LITERATURA

- [1] O'Sullivan, Arthur and S. Sheffrin, (2003), „*Economics Principles in Action*”, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 57. str.
- [2] Bodie, Zvi and A. Kane, and A. Marcus, (2009), „*Osnovi investicija*”, Data status, Beograd, 6. Izdanje, 358. Str.
- [3] Leamer, Edward, (2009), „*Macroeconomic Patterns and Stories*”, Springer Verlang, Berlin, Heidelberg, 19. str.
- [4] Mankiw, Gregory and M. Taylor, (2008), „*Ekonomija*”, Data status, Beograd, 561. str.
- [5] Van Horne, James, and J.M. Wachowicz, (2007), „*Osnovi finansijskog menadžmenta*”, Data status, Beograd, 12. Izdanje, 126. str.
- [6] Miller, Merton, and F. Modigliani, (1961), „*Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares*”, The Journal of Business, 415. str.

Kratka biografija:



Marija Soršak rođena je u Novom Sadu 1988. god. Diplomirala je na Fakultetu poslovne ekonomije u Sremskoj Kamenici 2011. i iste godine upisuje master studije na Fakultetu tehničkih nauka, smer Investicioni menadžment. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta – Investicioni menadžment odbranila je 2013. god.



Karakteristike autsorsinga i njegova primena u svetu i u Srbiji Characteristics of outsourcing and its application in the world and in Serbia

Marko Torović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast - INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U okviru rada izloženi su na prikidan način teorijski i praktični aspekti razvoja i primene autsorsinga u svetu i kod nas. Posebna pažnja posvećena je najčešće primenjivanim oblicima autsorsinga i karakteristikama njihove primene u preduzećima razvijenih zemalja zapada i nekim od istočnih zemalja. Analizirani su modeli primene autsorsinga u Srbiji i dati neki predlozi za brži razvoj i usavršavanje autsorsinga kod nas.

Abstract – In the paper there are appropriately theoretical and practical aspects of the development and application outsourcing in the world and with us. Special attention is given to most commonly implemented forms of outsourcing and the characteristics of their applications in companies in developed western countries and some of the eastern countries. We analyzed the model of application outsourcing in Serbia and provide some suggestions for faster development and training outsourcing with us.

Ključne reči: autsorsing, menadžer, preduzeće, klijent, provajder, informacione tehnologije.

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja preduzeća uloga menadžera postaje sve značajnija. Menadžer treba da je spreman na svakodnevne promene. Pravovremena njegova reakcija dovodi preduzeće u povoljniji položaj u odnosu na okruženje.

Jedna od aktivnosti, koja može doneti preduzeću veliku konkurentnu prednost je odluka menadžera o uvođenju autsorsinga. Otuda, osnovni cilj i zadatak ovoga rada je upravo izučavanje tehnologije autsorsinga, otkrivanje njegove suštine, evolucije, oblika pojavljivanja, primenjivosti i rasprostranjenosti na globalnom i lokalnom nivou.

Autor se iskreno nada da u radu prikazani rezultati istraživanja će se pokazati interesnim, kako onima koji se bave izučavanjem autsorsinga, tako i onima koji se bave njegovom praktičnom primenom, pa i šire – istraživanjem.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Dušan Dobromirov, docent.

2. TEORIJSKI ASPEKTI IZUČAVANJA AUTSORSINGA

Analiza teorijskih osnova autsorsinga i prikaz njegove praktične primene omogućuje da se shvati prava suština tog fenomena. Jedna japanska poslovica kaže: "Pravilno razumevanje problema je polovina njegovog rešenja". Pojam "autsorsing" je englesko jezični neologizam, koji se u srpskom jeziku počeo da koristi u drugoj polovini 90-tih godina prošlog veka. Nastao je od engleske reči "Outsourcing" (outside resource using), koja u bukvalnom prevodu na srpski jezik znači "korišćenje spoljašnjih izvora". Ta teško izgovorena reč se danas aktivno implementira u delatnost kako stranih tako i domaćih preduzeća. U savremenoj naučnoj literaturi menadžmenta postoji mnoštvo definicija pojma autsorsinga, ali se u praksi najčešće upotrebljava definicija: "Ostavljam sebi samo ono što mogu da uradim bolje od drugih, a ustupam drugom ono što on radi bolje od mene" [1]. Drugačije rečeno, "autsorsing" nije ništa drugo nego ciljno izdvajanje nekog poslovnog procesa iz matičnog preduzeća u drugo specijalizovano preduzeće, radi konačnog izvršenja.

Generalno, teško je reći kada je tačno nastao autsorsing. Ideja i mehanizam njegovog nastanka su poznati ekonomskoj teoriji i praksi još od formiranja koncepta podele rada i stvaranja pojmove specijalizacije i kooperacije. Istina je, da sam izraz "autsorsing" u to vreme nije bio poznat, ali su bile poznate aktivnosti poveravanja nekih poslova spoljašnjim izvršiocima. Znači, savremenim naziv "autsorsing" je nešto što je već davnog bilo poznato, ali se danas pojavljuje u izmenjenom i nešto nadograđenom obliku.

Granice primene autsorsinga nisu utvrđene. To je obećavajuća aktivnost, koja nalazi primenu u preduzećima bilo koje delatnosti i u bilo kojoj oblasti društva.

Na osnovu iskustva ekonomski razvijenih zemalja identifikvani su osnovni načini klasifikacije i oblici autsorsinga. Kao što je bio slučaj sa definicijom pojma "autsorsing", tako i pri njegovoj klasifikaciji postoji mnogo različitih kriterijalnih pristupa. U postojećim klasifikacijama [1] najčešće se autsorsing posmatra kao instrument optimizacije preduzeća i u daljem povećanja njegove efikasnosti. Na toj osnovi, tradicionalno se podela autsorsinga vrši prema vrstama procesa, koji se izmeštaju spoljašnjem izvršiocu. Ovakav pristup čini klasifikaciju veoma pogodnom sa upravljačke tačke gledišta, a sam proces klasifikacije izvodi se u tri prilaza:

- kakav je odnos izmeštenog procesa prema osnovnoj delatnosti preduzeća,

- kojoj vrsti delatnosti pripada proces,
- kakav je karakter ugovornog odnosa između učesnika u autsorsing konceptu.

U literaturi i praksi mogu se susresti i neki drugi kriterijalni prilazi (preduzeća, pa i pojedinci uvode i neke svoje sopstvene kriterijume).

Svako preduzeće ima svoje razloge uvođenja autsorsing koncepta u svoju delatnost. Najčešći motivi prikazani su shematski na slici 1.



Slika 1. Najčešći razlozi uvođenja autsorsinga

U svetskoj praksi autsorsing je priznat kao sredstvo za poboljšanje efikasnosti poslovanja. Poslednjih godina mnoga naša preduzeća su takođe pribegla njegovoj primeni. Međutim, svakako da autsorsing ne treba samo idealizovati. Kao što sve ima svoje prednosti i nedostatke, tako i autsorsing ne može da se izuzme od toga. Na osnovu istraživanja i pažljive analize neuspelih pokušaja primene autsorsinga u 91-om preduzeću Severne Amerike i Evrope profesor Džerom Bartelemej (Jérôme Barthélémy) [2] dolazi do zaključka da većina neupeha je nastala skoro zbog istih grešaka učinjenih u procesu njegove realizacije, koje je on nazvao "Sedam smrtnih grehova autsorsinga" (eng. The seven deadly sins of outsourcing) tabela T1.

Tabela T1. Sedam smrtnih grehova autsorsinga

Nº	smrtni greh
1	spoljašnjem izvršiocu izmeštene aktivnosti preduzeća, koje ne bi trebalo
2	pogrešan izbor spoljašnjeg izvršioca (provajdera)
3	sastavljen nepovoljan ugovor sa provajderom
4	zanemareni ljudski faktori
5	nedovoljna kontrola provajdera
6	zanemareni skriveni troškovi autsorsinga
7	nesposobnost izlaska iz ugovornog odnosa

Iz prikazanog, jasno se vidi da primenu autsorsinga prate mnogi rizici.

Uprkos tim rizicima on se danas aktivno primenjuje u mnogim zemljama, jer pozitivni ekonomski efekti opravdavaju njegovu primenu. Osnovne prednosti

primene autsorsinga posmatrano sa aspekta preduzeća klijenta prikazane su u tabeli T2.

Tabela T2. Osnovne prednosti autsorsinga

Nº	prednosti autsorsinga
1	fokusiranje na osnovnu delatnost
2	pristup nedostupnim resursima i fondovima
3	umanjenje troškova na račun izmeštenih aktivnosti
4	umanjenje rizika na račun zajedničkog investiranja
5	povećanje kvaliteta
6	umanjenje investicionih ulaganja
7	umanjenje rizika od nastanka subjektivne obustave poslovnog procesa (bolesti, obuke odmora i sl.)
8	povećanje produktivnosti na račun veće koncentracije na osnovne ciljeve
9	angažovanje koleivne inteligencije
10	korišćenje tuđeg znanja i iskustva
11	pristup novim tehnologijama

3. KARAKTERISTIKE NAJČEŠĆE PRIMENJIVANIH OBLIKA AUTSORSINGA

U praksi se primenjuje više oblika autsorsinga. Međutim, najčešće primenjivani su oni oblici koji se vezuju za informacione tehnologije i poslovne procese. Njihovom analizom se u manjoj ili većoj meri analiziraju i drugi oblici, jer često oni u sebe uključuju i te druge oblike. Imajući to u vidu, u okviru ovoga rada veće pažnje se posvećuje autsorsingu:

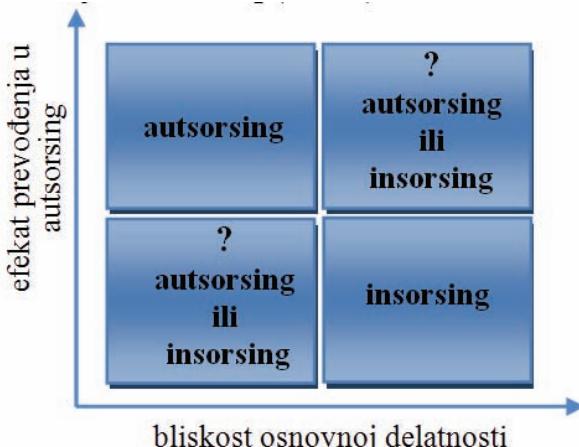
- informacionih tehnologija,
- poslovnih (biznis) procesa,
- proizvodnih procesa.

Autsorsing informacionih tehnologija (IT autsorsing) predstavlja proces izmeštanja spoljašnjem izvršiocu funkcija preduzeća, koje su delimično ili potpuno vezane za upotrebu računara pri kreiranju, obradi, čuvanju i razmeni informacija. Kao po pravilu, danas skoro sva preduzeća primenu koncepta autsorsinga počinju sa IT autsorsingom, a potom postepeno prelaze na ostale vidove autsorsinga.

U savremenoj praksi spektar IT funkcija, koje mogu biti izmeštene spoljašnjem izvršiocu je izuzetno širok, kako po broju, tako po obimu i sadržaju. Shodno tome i spektar IT usluga koje može da pruža provajder je neobično veliki (recimo počinje sa zamenom tonera ili podrške kancelarijskoj infrastrukturi, a završava se sa uslugama upravljanja ili uslugama savremenih "oblačnih tehnologija"). Literaturni podaci pokazuju da klasifikacija IT usluga je složena i raznolika. Najpotpuniju klasifikaciju daje kompanija IDC (International Data Corporation), čija se metodologija primenjuje i usavršava širom sveta. Kompanija IDC koristi dva pristupa pri opisu IT usluga. Prvim pristupom IT usluge deli prema vrstama delatnosti, a drugim pristupom prema konkretno preduzetim infrastrukturnim i poslovnim rešenjima.

Pri odsustvu pažljivog planiranja i koordinacije sa strateškim planom preduzeća, uticaj izmeštanja IT infrastrukture spoljašnjem izvršiocu može preduzeće da dovede u poziciju da ostvari znatno veći gubitak od

dobiti. Znači, da primenu IT autsorsinga prate mnogi rizici, koji praktično i definišu granice njegove primenjivosti. Da li je neka IT funkcija pogodna za autsorsing može se zaključiti na osnovu njene bliskosti funkcijama osnovne delatnosti preduzeća i efekta prevođenja u autsorsing (slika 2).



Slika 2. Izbor prevođenja IT funkcije u IT autsorsing

Stvaranje uspešnog IT autsorsinga zahteva stalno praćenje i upravljanje svim stadijumima njegovog životnog ciklusa zbog zaštite od mogućih pratećih rizika. U praktičnim primerima nemoguće je u potpunosti izbeći rizik, ali se može kreirati takva poslovna struktura preduzeća u kojoj će biti moguće predvideti, proceniti i upravljati rizicima u sopstvenu korist. Ključnu ulogu u praktičnoj primeni metoda upravljanja IT rizicima imaju međunarodni standardi: 7799, COBRA, ISO i preporuke softverskih kompanija Microsoft, Oracle, Cisco i dr, a najčešće korišćene metode su: GRAMM, RiskWatch i GRIF 2005. *Autsorsing poslovnih procesa BPO* (Business process outsourcing) predstavlja predaju bilo kojeg poslovnog procesa (kao osnove svakog preduzeća) ili dela tog procesa spoljašnjem izvršiocu. Da li će se neki proces preduzeća zadržati ili će se poveriti spoljašnjem izvršiocu dosta je složeno pitanje, pitanje koje traži svestranu analizu. Pogrešno donešena odluka može da podrije sve ostale procese u preduzeću. Da bi se pojednostavila analiza i donela odluka o autsorsingu nekog poslovnog procesa neophodna je klasifikacija i opis svih poslovnih procesa preduzeća. Ovakav pristup omogućuje menadžmentu preduzeća da proceni uticaj svakog od procesa na rezultate polovanja preduzeća, da oceni njegovu efikasnost i izvrši optimalnu preraspodelu raspoloživih resursa.

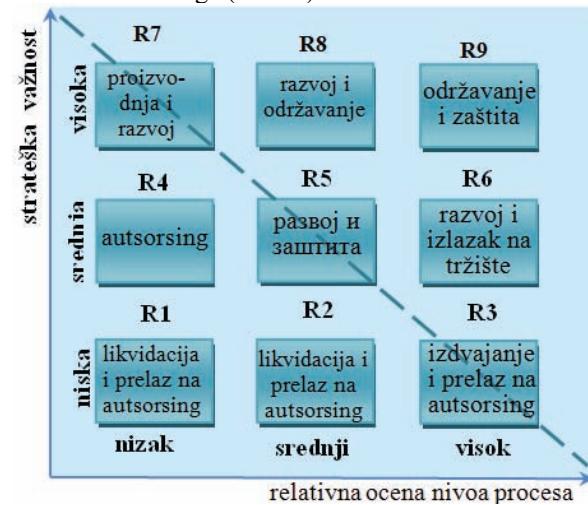
U literaturi se može naći više različitih podela poslovnih procesa, ali najzastupljenija je podela prema ISO 9001, koji razlikuje tri vrste poslovnih procesa:

- osnovne poslovne procese,
- pomoćne poslovne procese,
- upravljačke poslovne procese.

Opis poslovnih procesa može da se izvodi: tekstualno, tabelarno i grafički. Grafički način opisa smatra se najefikasnijim, jer pojednostavljuje čitanje i logičku analizu procesa. Danas postoji nekoliko desetina instrumentalnih sredstava kojima se automatizuje opis poslovnih procesa. Upoznati sve razlike tih sredstava, i veštine njihovog korišćenja je dosta složen zadatak, uprkos tome što su to komercijalno dosta skupi proizvodi.

Neki od tih sredstava su: ARIS, IDEF0, Casewise, Telelogic, Oracle BPA Suite i dr.

Identifikacija i opis poslovnih procesa omogućuje izvođenje pojedinačne ocene za svaki proces i donošenje odgovora na pitanje: "Da li proces poveriti provajderu ili ne?". Praksa je pokazala da donošenje odluke na postavljeno pitanje je pogodno izvoditi putem korišćenja matrice autsorsinga (slika 3).



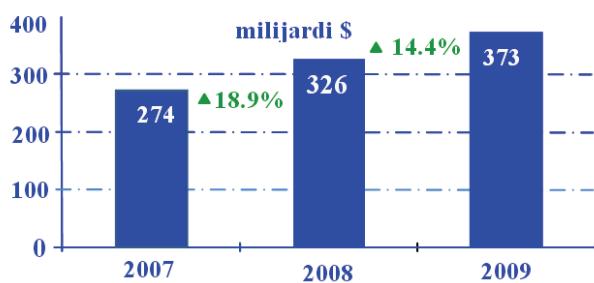
Slika 3. Matrica autsorsinga

U preduzeću postoji uvek određeni broj ključnih poslovnih procesa (procesi koji obezbeđuju konkurentne prednosti preduzeća), koji se nikada ne ustupaju provajderu. Takve procese obično čine osnovni poslovni procesi. Zbog toga se pod autsorsingom poslovnih procesa obično podrazumeva izmeštanje spoljašnjem izvršiocu procesa koji ne čine osnovne poslovne procese. *Proizvodni autsorsing* predstavlja ustupanje spoljašnjem izvršiocu dela stvarnog lanca ili čitavog lanca proizvodnog procesa preduzeća. Pojava proizvodnog autsorsinga obično se vezuje za automobilsku industriju i period "velikog sukoba" između dva velika menadžera *Henry Forda i Alfreda Sloana* [3]. Primenom ovog vida autsorsinga može da se uprosti proizvodni ciklus preduzeća i zaštiti preduzeće od prekomernih troškova u proizvodnim i njima sličnim delovima preduzeća. Glavno ograničenje u razvoju proizvodnog autsorsinga autor vidi u odsustvu pažljivo osmišljene analize i ocene rizika. Prema proceni jedne od vodećih konsalting kompanija PA Consulting Group, oko polovine slučajeva proizvodnog autsorsinga nije donelo željene rezultate.

4. PRIMENA AUTSORSINGA U NEKIM PREDUZEĆIMA

Autsorsing, kao sredstvo optimizacije troškova je već nekoliko desetina godina postao veoma popularan u praksi preduzeća zapadnih, pa i nekih istočnih zemalja. Dinamika rasta svetskog autsorsinga tržišta za period 2007-2009 godine, prikazana je na slici 4., a prema nekim prognozama sledi analogan trend i nadalje.

Međunarodna organizacija autsorsinga OAOP (IAOP - International Association of Outsourcing Professionals) je u svom izveštaju za 2010. godinu objavila spisak 100 najvećih IT autsorsing kompanija sveta.



Slika 4. Dinamika rasta svetskog autsorsing tržišta

Spisak čine kompanije iz 18 zemalja, pri čemu najveći broj njih je iz SAD (njih 34) i Indije (33). Više od jedne kompanije na tom spisku ima Kina (7), Rusija (5), Argentina (4) i Brazil (3), a samo četiri zapadno razvijene zemlje imaju 38 kompanija. Interesantno je da od ukupnog broja uključenih kompanija, njih 14 ima godišnji prihod veći od jedne milijarde, a sumarni iznos njihovog prihoda iznosi oko 2/3 prihoda svih učesnika.

Na tržištu Zapadne Evrope, maksimalni prihod od autsorsinga ima tržište Velike Britanije (u 2012 godini oko 3.7 milijardi evra), a potom tržište Nemačke (1.2 milijarde evra).

Svetски lider u primeni IT autsorsinga je danas Indija. Indiji pripada više od polovine svetskog IT tržišta, jer je to zemlja jeftinih nekretnina, radne snage i ogromnih obrazovnih i radnih potencijala. Iz velike skupine indijskih autsorsing kompanija, skoro svake godine na top listi 50 najvećih svetskih autsorsing kompanija nalaze se kompanije: Tata Consultancy Services, Infosys Technologies i Wipro Technologies.

Mnogi analitičari smatraju da na autsorsing tržištu svakim danom su kineske kompanije sve ozbiljniji konkurent indijskim. Stabilna ekonomска situacija u Rusiji, i uticaj autso-rsinga zapadnih zemalja, poslednjih godina dovodi do brzog razvoja autsorsinga i u toj zemlji. Prema istraživanju ruskog udruženja za strateški autsorsing ACTPA, obim tržišta IT autsorsinga u 2010. godini premašio je milijardu dolara, a već je istaknuto da se u spisku 100 najvećih IT kompanija sveta nalazi i pet ruskih kompanija, a to su: Auriga, IBS DataFort, Luxoft, Mera i Reksoft.

Stanje autsorsinga u zemljama Centralne i Istočne Evrope nije dovoljno poznato, ali prema izveštaju autsorsing udruženja CEEOA (Central and Eastern European Outsourcing Association) u skupu 16 zemalja regionalni autsorsing lideri su Ukrajina, Rumunija i Poljska, dok se Srbija nalazi na osmom mestu.

4. MODEL PRIMENE AUTSORSINGA U SRBIJI

Uprkos aktivnoj primeni autsorsonga u razvijenim zemljama zapada, u Srbiji se autsorsing pojavio ne tako davno i uspeo je da se nametne za perspektivnu i naprednu tehnologiju. Na osnovu izvedene SWOT analize može se konstatovati da blaga dominacija prednosti nad nedostacima i mogućnosti nad pretnjama stvara povoljne uslove za razvoj autsorsinga u Srbiji. Statistički podaci ukazuju da u skupu svih autsorsing usluga na našem tržištu najveću zastupljenost imaju usluge IT autsorsinga u vidu ofšor softverskog autsorsinga i autsorsinga pozivnih centara.

Obično, IT preduzeća u Srbiji počinju posao sa nekoliko zaposlenih, nešto malo novca i mnogo znanja, da bi za nekoliko godina zapošljavali nekoliko stotina radnika i prihodovali nekoliko desetina miliona dolara. Godišnji porast IT tržišta je 18-22%. Tri najveće IT kompanije u Srbiji su: Com Trade Group (Beograd), DMS Grupa doo (Novi Sad) i Trizma doo (Beograd).

Danas kompaniju Com Trade Groupu čini 20 preduzeća i 9 razvojnih centara, a posluje u 14 zemalja na tri kontinenta i zapošljava oko 1600 radnika. U 2008 godini imala je prihod od 300 miliona evra.

DMS Grupa zapošljava oko 550 radnika i u 2012. godini je imala prihod od izvoza softvera više od 200 miliona dolara.

Trizma je je najveća kompanija na teritoriji Srbije koja nudi usluge pozivnog centra, a zapošljava više od 250 radnika.

5. ZAKLJUČAK

Rezultati izvedenih istraživanja nedvosmisленo ukazuju da je osnovni motiv primene autsorsinga pojednostavljenje organizacione strukture preduzeća, umanjenje troškova i povećanje efikasnosti poslovanja, uz kocentraciju na osnovnu delatnost i stvaranje mogućnosti izlaska na globalno tržište.

Položaj i stepen razvoja autsorsinga u Srbiji uprkos raspoloživim resursima još nije na nivou zemalja razvijenog sveta, pa i nekih zemalja u razvoju, pa to traži dopunski napor u cilju stvaranja povoljnih uslova za dalji razvoj autsorsinga:

- donošenje generalnog plana razvoja autsorsinga,
- potpunije definisanje pravnog okvira primene autsorsinga i donošenje domaćih standarda,
- nadgradnju u sistemu obrazovanja i obuke,
- agresivnije marketinške aktivnosti i restrukturiranje preduzeća u cilju njihovog boljeg prilagođavanja,
- dodele većeg značaja pitanjima bezbednosti autsorsinga

6. LITERATURA

1. Haywood J. Brian, *Outsourcing: In search of competitive advantages*, Publishing House «Williams» 2004. P. – 176;
2. Barthélémy, J.: *The Seven Deadly Sins of Outsourcing*, The Academy of Management Executive, May 2003, Vol. 17, Issue 2, p. 87-100;
3. Sloan A.P.: *My Years with General Motors*. — Sidwick and Jackson, 1965.

Kratka biografija:



Marko Torović rođen je u Novom Sadu 1985.godine, gde je 2004. godine završio gimnaziju Isidora Sekulić. Godine 2010 diplomirao je na Hope International University, Fullerton, California iz oblasti poslovanje i menadžment, a 2013.godine odbranio je diplomski master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti investicionog menadžmenta.



ANALIZA POSLOVANJA MULTINACIONALNE KORPORACIJE U VEĆINSKOM DRŽAVNOM VLASNIŠTVU: PRIMER KORPORACIJE TELENOR GROUP

ANALYSIS OF MULTINATIONAL CORPORATION MAJORLY OWNED BY THE STATE: CASE OF TELENOOR GROUP

Nevena Radović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj - Ovaj master rad bavi se analizom efikasnosti poslovanja korporacije koja se nalazi u većinskom državnom vlasništvu. Posmatrana korporacija u istraživanju jeste korporacija Telenor Group čiji je Kraljevina Norveška većinski vlasnik. Dobijeni rezultati ukazuju na činjenicu da država kao vlasnik korporativnog sektora može ostvarivati poslovni uspeh.

Abstract - This master thesis concerns the analysis of the business operations efficiency of the corporation that is majorly owned by the state. Telenor Group is analyzed in this research where the Kingdom of Norway is its major owner. The results indicate that the state as the owner of the corporate sector can achieve business success.

Ključne reči: javne finansije, prihodi, rashodi, sektor.

1.UVOD

1.1 Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet ovog rada jeste upoznavanje sa javnim sektorom države i vođenje kvalitetne politike poslovanja multinacionalne korporacije u većinskom državnom vlasništvu, konkretno korporacije „Telenor Group“. U teorijskom delu detaljno su pojmovno razrađene javne finansije i privredna aktivnost državnog sektora. U istraživačkom delu će se putem analize istražiti u kojim to segmentima poslovanja i u kojoj meri država, odnosno korporacija „Telenor Group“ dobro posluje. Osnovni cilj ovog master rada je da se kroz analizu nekoliko aspekata poslovanja korporacije „Telenor Group“, koja je u većinskom vlasništvu Kraljevine Norveške, prikaže način poslovanja kompanija u većinskom državnom vlasništvu razvijenih zemalja.

1.2 Hipoteza istraživanja

Osnovna hipoteza ovog istraživanja odnosi se na pitanje kvalitetnog upravljanja javnim preduzećima od strane države, odnosno onim kompanijama koje su u njenom većinskom vlasništvu.

Kroz analizu određenog broja parametara poslovanja, a na primeru kompanije u većinskom vlasništvu jedne od

najrazvijenih zemalja sveta, želi se opravdati data pretpostavka o sposobnosti države da na adekvatan način vodi korporativnu politiku privrednih društava.

1.3 Pregled poglavlja

Rad se sastoji od osam poglavlja. Prvo poglavlje uvodi nas u problematiku master rada i u njemu su predstavljeni predmet i cilj istraživanja, kao i hipoteza istraživanja. U drugom poglavlju definisan je predmet proučavanja javnih finansijsa i dato je okvirno objašnjenje javnih finansijsa kao naučne oblasti. Treće poglavlje sadrži podatke i metodologiju koji su korišćeni prilikom istraživanja. Podaci koji se posmatraju u ovom istraživanju su detaljan opis korporacije Telenor Group, zatim vlasnička struktura i niz posmatranih parametara poslovanja ove korporacije. U četvrtom poglavlju su rezultati istraživanja. Peto poglavlje opisuje značaj istraživanja za donosioce javnih odluka i regionalno tržište, kao i mogućnost primene rezultata istraživanja u Republici Srbiji. U šestom poglavlju je dat zaključak u kojem su sažeto objašnjeni rezultati istraživanja. U sedmom poglavlju je sadržan spisak korišćene literature i internet izvora prilikom istraživanja, dok osmo poglavlje čine prilozi.

2. TEORIJSKE PODLOGE

2.1 Javne finansije kao naučna oblast

Finansijska aktivnost države ili bavljenje javnim finansijama podrazumeva aktivnosti države, jedinica lokalne samouprave i organizacija kojima su poverene određene društvene funkcije, koje za svrhu imaju pribavljanje i trošenje materijalnih sredstava radi ostvarivanja opšte korisnih ciljeva. [1] Uloga javnih finansijsa jeste skup mera kojima država reguliše opšte blagostanje stanovništva. Ovde se skup mera koje su ranije definisane kao poreska politika i politika državne potrošnje odnosi na pojmove javnih prihoda i rashoda.

2.1.1 Javni prihodi i javni rashodi

Da bi se uopšte moglo pristupiti izvršavanju brojnih i obimnih javnih rashoda, država mora da raspolaže odgovarajućim javnim prihodima. Javni prihodi predstavljaju sredstva koja država i druga javno-pravna tela prikupljaju fiskalnim, parafiskalnim i nefiskalnim instrumentarijem i koriste za finansiranje javnih potreba iz svoje nadležnosti. Javni prihodi ostvaruju brojne socijalne i ekonomski funkcije, uz već pomenutu finansijsku funkciju, od kojih su najznačajnije svakako obrazovanje, kultura, socijalno osiguranje i sl. Javni

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Mladen Radišić, docent.

rashodi se prvenstveno odnose na finansiranje osnovnih aktivnosti države, gde se podrazumevaju sudska, zakonodavna i izvršna vlast.

Svi resori i ministarstva projektuju svoje budžete koje se iznose na Skupštini, i uz značajne ocene Ministarstva finansija, određuje se koliko će sredstava biti dodeljeno svakom od tih entiteta u državnom resoru.

2.2 Pojam i struktura javnog sektora

Fundamentalna pitanja javnih finansija nisu vezana samo za novac. Ključni problemi se odnose na korišćenje realnih sredstava. Zato se često javne finansije nazivaju i kao EKONOMIKA JAVNIH SEKTORA. Pojam javnog sektora je neraskidiv sa pojmom javnih finansija, što i jeste srž samog postojanja države i njene uloge u civilizaciji [2].

Nastanak javnog sektora povezan je sa pojavom pravne države koja vodi računa o potrebama svojih građana, zatim razvojem tehnike i tehnologije, kao i povećanjem slobode i prava građana. U XVIII i XIX veku država menja svoju ulogu jer je stanovništvu potrebna velika i skupa infrastruktura (železnica, vodovod, putevi). Država dobija funkciju organizatora uslova tržišta, kao i zaštitnika prava i slobode građana. Prisustvo javnog sektora u tržišno orijentisanim ekonomijama u osnovi bazirano je na privatnom sektoru, ali uz značajno učešće javnog sektora.

2.3 Privredna aktivnost državnog sektora

Pod državnim sektorom se podrazumevaju sve ustanove, institucije, komisije i druga tela koja su formirana od strane države. Državni sektor obavlja delatnosti koje su od opštег interesa.

Kao celina, javni sektor obuhvata: državnu administraciju; javne službe-kao što su zdravstvo, obrazovanje, nacionalna odbrana i bezbednost, socijalna mreža, kultura, sportska javna mreža i slično; socijalne fondove-zdravstveni, penzionalni fondovi kao osnova državnog zdravstvenog i penzionog osiguranja; regulatorna tela; lokalnu upravu i administraciju; državnu imovinu i sistem upravljanja državnom imovinom; korporativni sektor – javna državna i komunalna preduzeća; sistem upravljanja gradskim građevinskim zemljишtem i gradskom rentom.

2.4 Pojam i aktivnosti javnih preduzeća U skladu sa Zakonom o javnim preduzećima (Zakon o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opštег interesa, "Službeni glasnik Republike Srbije"), javno preduzeće je definisano kao preduzeće koje obavlja delatnost od opštег interesa, a koje osniva država, odnosno jedinica lokalne samouprave ili autonomna pokrajina.

Ovaj Zakon istovremeno propisuje i delatnosti od opštег interesa i to oblasti: "proizvodnje, prenosa i distribucije električne energije; proizvodnje i prerade uglja; istraživanja; proizvodnje; prerade; transporta i distribucije nafte i prirodnog i tečnog gasa; prometa nafte i naftnih derivata; železničkog, poštanskog i vazdušnog saobraćaja; telekomunikacija; izdavanja službenog glasila Republike Srbije; informisanja; korišćenja, upravljanja, zaštite i unapređivanja dobara od opšteg interesa (vode, putevi, mineralne sirovine šume, plovne reke, jezera, kao i komunalne delatnosti)".

2.5 Privatizacija i reforma javnih preduzeća

Privatizacija predstavlja proces transfera imovine, odnosno kapitala iz javne (državne) u privatnu svojinu. U širem smislu može označavati i privatno upravljanje državnom imovinom. Najpoznatiji i najstariji model privatizacije je prodaja državnog preduzeća privatnim licima. Ta tehnika korišćena je i koristi se i dalje u razvijenom delu sveta, kao i u zemljama u razvoju. Svetska iskustva u funkcionisanju javnog sektora, odnosno javnih preduzeća su različita. U nekim zemljama su privatizovana, u nekim su u državnom vlasništvu, dok se ponegde primenjuje kombinovani model, u kome su strateške delatnosti u javnom-državnom vlasništvu. Preduslov za reformu javnih preduzeća jeste profesionalizacija upravljanja. Jedan od najvažnijih ciljeva reforme javnih preduzeća je stvaranje izvornih prihoda fondova obaveznog socijalnog, zdravstvenog i penzijsko-invalidskog osiguranja, što bi umanjilo troškove budžeta za dotacije tih fondova.

2.6 Novi javni menadžment

Novi javni menadžment (*New Public Management*) zajednički je naziv za niz reformi javnog sektora, koje se provode tokom poslednjih dvadesetak godina u većini zemalja OECD-a, zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Preduslov za kvalitetnu reformu javnog sektora, koji je svoju primenu već našao u zemljama Evrope, predstavlja primena teorija i principa na kojima se zasniva koncept novog javnog menadžmenta. [3]

2.7 Pregled modela saradnje javnog i privatnog sektora

Partnerstvo javnog i privatnog sektora predstavlja kombinaciju onog što je najbolje iz ova dva sveta, s ciljem da pruža javne usluge na lokalnom nivou, uz odgovornost javnih vlasti i upravljačke veštine i ekonomičnost koje donosi privatni sektor. Široka je rasprostranjenost poslovne saradnje između javnog i privatnog sektora. Kompanije pružaju usluge u zamenu za prihod iz javnih fondova. Ovo „partnerstvo“ zapravo predstavlja jednostavnu tržišnu transakciju, koja može poprimiti razne oblike u okviru široke lepeze javnih usluga.

3.PODACI I METODOLOGIJA

3.1 Opis korporacije Telenor Group

Telenor Group je Norveška multinacionalna kompanija mobilnih telekomunikacija sa sedištem u Fornebu, u blizini Oslo. Telenor grupa je jedna od najvećih svetskih mobilnih operatora sa više od 150 miliona mobilnih pretplatnika . Telenor je međunarodna kompanija koja posluje u 12 zemalja Skandinavije, istočne Evrope i Azije. Pored mobilne telefonije, kompanija pruža usluge brodbenda i kablovske televizije u tri Skandinavske zemlje. Prema vrsti privrednog subjekta Telenor Group je javno akcionarsko društvo. Telenor je bio državna kompanija koja je imala monopol na tržištu u Norveškoj, ali pod nazivom *Telegrafverkent* od 1855. godine kao provajder telegrafskih usluga. Korporacija je promenila naziv u *Televerkent* 1969. godine.

Vlasti su želete deregulaciju telekomunikacionog sektora u Norveškoj koja se sprovodila od 1994. do 1998. godine. Od 1994. godine, Norveški Telekom je osnovan kao javna korporacija. U decembru 2000. godine, kompanija je delom privatizovana i izvršena je emisija akcija na berzi u Oslu (Oslo Stock Exchange) i NASDAQ. Do 2006. godine vlasništvo Vlade Norveške je smanjeno na 53%, što je i dalje čini većinskim vlasnikom ove kompanije.

3.1.1 Vlasnička struktura korporacije Telenor Group

Vlada Kraljevine Norveške većinski je vlasnik korporacije Telenor Group, sa vlasničkim udelom od 53,97%. Ova multinacionalna kompanija na berzi u Oslu nalazi se, u top tri kompanije koje najbolje posluju.

3.2 Parametri poslovanja koji se mogu posmatrati

Kako bi se poslovanje korporacije Telenor što bolje prikazalo, izvršena je analiza određenih parametara poslovanja koja predstavljaju „ogledala“ uspešnosti ove kompanije, a to su:

1. Prisustvo na finansijskom tržištu,
2. Pokrivenost svetskog tržišta u sektoru telekomunikacija,
3. Stručna biografija top menadžmenta,
4. Finansijski pokazatelji i finansijski koeficijentи
5. Poslovno partnerstvo i udio u drugim kompanijama.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Telenor je najveća telekomunikaciona kompanija u Norveškoj, a u svetskim razmerama jedan od provajdera sa najbržim rastom, a domaće tržište Norveška jedno je od najrazvijenijih u svetu. Pored telekomunikacionih usluga ova kompanija je, takođe, najveći provajder TV usluga u nordijskom regionu.

4.1 Uspeh na finansijskom tržištu

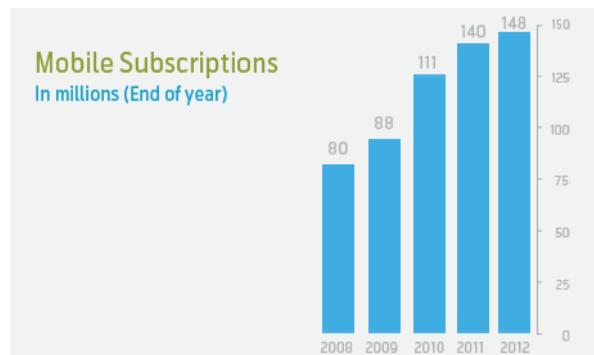
Koliko ova kompanije uspešno posluje na berzi, govori detaljna tehnička i fundamentalna analiza akcija ove kompanije, sprovedena u period od 15. avgusta 2012. godine do 15. avgusta 2013. godine. Telenor je listiran na berzi u Oslu od 2002. godine, ukupan broj emitovanih akcija ove kompanije iznosi 1.559.947.806 akcija, od kojih je 841.829.056 odnosno 53,97% u vlasništvu kompanije Telenor Group tj. u vlasništvu Kraljevine Norveške koja je jedna od finansijski najstabilnijih zemalja sveta i zemalja sa najvišim standardom, ali promene na svetskom tržištu takođe utiču na trend kretanja cene ove akcije.

4.2 Pokrivenost svetskog tržišta u oblasti telekomunikacija

Od druge polovine devedesetih godina, Telenor Group je ušao na tržište mobilne telefonije i pokriva sledeća tržišta: 1. Nordijski region: Norveška, Švedska, Danska. 2. Centralna i Istočna Evropa: Srbija, Crna Gora, Mađarska, Vimpel Com.Ltd. 3. Azija: Pakistan, Bangladeš, Tajland, Mjanmar, Indija, Malezija.

U Srbiji Telenor ima 3,2 miliona korisnika.

Iz godine u godinu broj korisnika usluga ove kompanije u stalnom je porastu, što je grafički prikazano na slici broj 1.



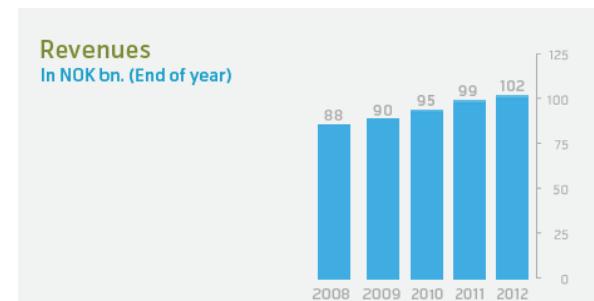
Slika broj 1 - Grafički prikaz korisnika mobilnih usluga u milionima u period od 2008. do 2012. godine

4.3 Stručna biografija top menadžmenta

Norveška ima izuzetno dobro razvijen sistem visokog obrazovanja, koji ima osam univerziteta, devet specijalizovanih univerzitskih institucija, 21 državni fakultet, dve akademije umetnosti i 16 privatnih fakulteta. Država strukturirano obrazuje kadar, koji će u budućnosti raditi u domaćim kompanijama, a njihovo znanje i sposobnosti koje su stekli u domaćim obrazovnim ustanovama doprineće boljem i bržem razvoju samih kompanija u kojima rade. Telenor Group je dinamična visokoprofesionalna sredina koja neprekidno napreduje u zaštiti zaposlenih i ulaganju u njih. Ova kompanija ima oko 34,000 zaposlenih širom sveta, različitih profila i kvalifikacija, pri čemu je udio ženskog i muškog roda skoro potpuno izjednačen.

4.4 Uspešni finansijski izveštaji i analiza finansijskih koeficijenata

Da ova korporacija uspešno posluje može se uočiti i iz analize finansijskih izveštaja da prihodi ove kompanije rastu iz godine u godinu, pa su tako 2008. godine iznosili približno 88 milijardi NOK, a 2012. godine prihodi ove korporacije približno iznose 102 milijarde NOK, što je grafički prikazano na slici broj 2.



Slika broj 2 - Grafički prikaz prihoda korporacije Telenor u periodu od 2008. do 2012. godine

4.5 Poslovno partnerstvo i udio u drugim kompanijama

Telenor Group ima nekoliko kompanija sa kojima je udružena, ali se one ne smatraju čerkama kompanijama ili zajedničkim ulaganjima. Telenor ima određeni vlasnički udio u ovim kompanijama, ima moć da pomogne u finansiranju i donošenju operativnih odluka za kompaniju, ali nema kontrolnu nad politikom poslovanja, jer nije većinski vlasnik ovih kompanija. Neke od njih su: Vimpe

Com Ltd., C More Entertainment, A-pressen, Evry, Kjedehuset.

5. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

5.1 Značaj istraživanja za donosioce javnih odluka i regionalno tržište

Donosioци državnih investicionih odluka u Norveškoj imaju na raspolaganju najveći državni fond na svetu od 570 milijardi eura. Zbog toga mogu da ulaže u veliki broj projekata u zemlji i izvan zemlje. Poslovanje velikih korporacija u većinskom državnom vlasništvu Kraljevine Norveške je tržišno uspostavljeno i njihov model mogu da izučavaju i druge zemlje u regionu naročito u oblasti telekomunikacija.

5.2 Mogućnost primene u Republici Srbiji

Zašto Srbija treba da ulaže u telekomunikacionu industriju? Iako nema državni fond kao Kraljevina Norveška, Srbija mora da ulaže u povećanje učešća domaće industrije u telekomunikacionim usluga. Telekomunikacije su infrastrukturna privredna grana i ulaganja u telekomunikacionu i informacionu infrastrukturu jedan je od glavnih pokretača ekonomskog napretka. Telekom Srbije je mikronski primer Telenor Group-e na ovom regionalnom tržištu, jer ima učešće u kapitalu nekoliko zavisnih privrednih društava u zemlji i regionu, a neki od njih su „Telekom Srpske“ u Republici Srpskoj i „m:tel“ u Crnoj Gori. Međutim, da bi se nastavio dalji rast i razvoj treba da analiziraju primere dobre, svetske prakse u ovoj oblasti, što je svakako norveški Telenor Group.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad analizirao je odabране parametre poslovanja kompanija koja je jedna od svetskih lidera u sektoru telekomunikacija. Osnovna ideja sa kojom se krenulo u istraživanje podrazumevala je pretpostavku da posmatrana kompanija koja se nalazi u većinskom državnom vlasništvu može uspešno poslovati, posmatrano kroz prizmu odabranih parametara. Prikazani parametri pokazuju pozitivne vrednosti kroz posmatran vremenski period i potvrđuju osnovnu hipotezu da država kao vlasnik korporativnog sektora može biti uspešna.

7. LITERATURA

1. Stakić B., Barać S., „Javne finansije“ treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
2. Rozen H., Gejer T., „Javne finansije“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
3. Perko-Šeparović I., „Novi javni menadžment – britanski model“, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 2002.

Kratka biografija:



Nevena Radović rođena je u Kotoru 1990. godine. Diplomski-master rad na Fakultetu tehničkih nauka odbranila je iz oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta - Investicioni menadžment.



ISTRAŽIVANJE KONFLIKATA U ORGANIZACIJI RESEARCH OF CONFLICTS IN ORGANIZATIONS

Dragana Krajnik, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Konflikt se može opisati kao vid suprotstavljanja različitih strana, koji se ne mogu usaglasiti, odnosno dogоворити oko određenih ciljeva, vrednosti ili želja. Konflikt se može definisati i kao sukob nespojivih tendencija i delovanja pojedinaca ili grupe u organizaciji ili između pojedinaca ili grupa u okviru konkurenčkih ili korporacijskih interesa. Kroz ovaj rad se može shvatiti koliko su konflikti između zaposlenih u organizacijama i njihovo rešavanje značajni za menadžment ljudskih resursa. Istraživanje je vršeno u preduzeću „Vojvodinaput A.D. Zrenjanin“. Za istraživanje je korišćen upitnik sa ukupno 14 stavki, odnosno pitanja na koja su zaposleni u preduzeću anonimno davali odgovore. Dobijeni su vrlo interesantni rezultati, a na kraju su dati predlozi za poboljšanja, kao što su pravila, procedure, smernice i koraci. Rad takođe dotiče i sve ostale kategorije menadžmenta ljudskih resursa koje su blisko povezane sa konfliktima, govori o njihovom međusobnom uticaju i mogućnostima poboljšanja.

Abstract – Conflicts can be described as a form of confronting different sides, which cannot agree about specific goals, values or wishes. Conflicts can also be defined as a confrontation of irreconcilable tendencies, activities and acts of individuals or groups in the organization or between individuals and groups within competitive or corporate interests. Through this work, the significance of conflicts between employees in an organization and their resolution can be understood. The research was conducted in the company „Vojvodinaput A.D. Zrenjanin“. For the research, a questionnaire with 14 items was used, which were filled anonymously by the employees. The results that were obtained are very interesting, and they were used to formulate measures and recommendations for improvement of conflict management in the organization. Other categories of human resources management that are closely related to organizational conflicts, deals with their mutual influence and possibilities of improvement are also included.

Ključne reči: Konflikti, organizacioni konflikti, rešavanje konfliktata, upravljanje konfliktima, uzroci konfliktata, izvori konfliktata, organizaciono ponašanje.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Leposava Grubić-Nešić, vanred.prof.

1. UVOD

Konflikt se može opisati kao vid suprotstavljanja različitih strana, koji se ne mogu usaglasiti, odnosno dogоворити oko određenih ciljeva, vrednosti ili želja. Konflikt se može definisati i kao sukob nespojivih tendencija i delovanja pojedinaca ili grupe u organizaciji ili između pojedinaca ili grupa u okviru konkurenčkih ili korporacijskih interesa.

U radu se teorijski i praktičnim istraživanjem analiziraju parametri konfliktata u organizacijama i na osnovu rezultata istraživanja predlažu organizacione i menadžerske mere za poboljšanje upravljanja konfliktima, podsticanje konstruktivnih i minimiziranje destruktivnih konfliktata i samim tim za poboljšanje performansi preduzeća.

Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije i njenih uspeha. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su ipak najvažniji. Kroz ovaj rad se može shvatiti koliko su konflikti između zaposlenih u organizacijama i njihovo rešavanje značajni za menadžment ljudskih resursa. Koncept rešavanja konfliktata (conflict resolution) obuhvata korišćenje nenasilnih mera otpora od strane učesnika u konfliktu u pokušaju da promovišu efektivno rešavanje konfliktata. Rešavanje konfliktata označava metode i procese koji su uključeni u omogućavanje i olakšanje mirnog rešavanja konfliktata. Članovi grupe koji su posvećeni često pokušavaju da razreše konflikte tako što aktivno komuniciraju informacije o njihovim konfliktnim motivima i ideologijama ostatku grupe i aktivnim angažovanjem u kolektivnom pregovaranju. Za efektivno rešavanje konfliktata postoje mnoge mere, među kojima su između ostalih: pregovaranje, posredovanje, diplomatička i kreativna izgradnja i održanje mira [1].

Istraživanje je vršeno u preduzeću „Vojvodinaput A.D. Zrenjanin“. Za istraživanje je korišćen upitnik sa ukupno 14 stavki, odnosno pitanja na koja su zaposleni u preduzeću anonimno davali odgovore. Dobijeni su vrlo interesantni rezultati, a na kraju su dati predlozi za poboljšanja, kao što su pravila, procedure, smernice i koraci.

Rad takođe dotiče i sve ostale kategorije menadžmenta ljudskih resursa koje su blisko povezane sa konfliktima, govori o njihovom međusobnom uticaju i mogućnostima poboljšanja.

2. TEORIJSKI PRISTUP KONFLIKTIMA

Konflikt se može opisati kao vid suprotstavljanja različitih strana, koji se ne mogu usaglasiti, odnosno dogоворити oko određenih ciljeva, vrednosti ili želja [2]. Konflikt se može definisati i kao sukob nespojivih

tendencija i delovanja pojedinaca ili grupe u organizaciji ili između pojedinaca, grupa u okviru konkurenčkih ili korporacijskih interesa. Konflikt se odnosi na situaciju u kojoj pojedinac ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih, umesto jedni sa drugima. Konflikt je neposredni izraz taktičke suprotstavljenosti različitih statusnih, objektivnih i subjektivnih interesa i potreba članova organizacije. Na konflikt se može gledati i kao na proces koji se mora posmatrati kao deo trajnog odnosa dveju ili više strana i u skladu sa tim on obuhvata:

- suprotne interese između pojedinaca i grupa
- verovanje kod obe strane da će druga strana sprečiti ove interese
- akcije koje stvarno dovode do ovog sprečavanja ostvarenja

Konflikt se pojavljuje u organizacijama svaki put kada postoje neslaganja u socijalnim situacijama u vezi pitanja od značaja, ili svaki put kada emocionalne suprotnosti stvaraju trenje između pojedinaca ili grupa [3]. Predmet sukoba mogu biti bitne, egzistencijalne stvari, ali se neretko dešava da se čak i sukobi većih razmera eskaliraju iz sitnih neslaganja.

Uzroci sukoba i konflikata na radu su najčešće [2]:

- oprečni interesi i uviđanje oprečnih interesa
- netrpeljivost
- neadekvatna organizaciona struktura
- neadekvatna organizaciona kultura
- akcije ka sprečavanju drugih
- verovanje da će drugi osuđeniti ostvarenje interesa
- loša organizacija rada
- neadekvatno nagrađivanje
- loš odnos između nadređenih i podređenih
- loš odnos među zaposlenima uopšte
- loši uslovi rada
- loša zaštita na radu

Signali koje ukazuju na tinjajući konflikt [4]:

- informacije unutar firme se zadržavaju za sebe ili iskrivljuju
- problemi se ponavljaju, odnosno više puta se iznose na sastancima, a ne pristupa se rešavanju tih problema
- niski stepen poverenja među zaposlenima
- kašnjenje u izvršavanju poslova i zadataka
- loše obavljeni poslovi
- rešavanje problema se prenosi na vise nivoa menadžmenta
- javljaju se tenzije i hladnoća u razgovorima i prilikom sastanaka
- poriče se ono što je ranije izrečeno
- javљa se takmičarsko ponašanje
- preterano pozivanje na procedure
- Razni oblici buke koja ometa kolege

Najčešći negativni efekti konflikata [5]:

- Konflikt između grupa često utiče na to da njihovi lideri predaju sa participativnog na autoritativan stil (lideri grupa uvode taktike veće kontrole kada nastanu konflikti)
- Konflikt povećava tendenciju kod obe strane da primene negativne stereotipe (razlike se interpretiraju u negativnom smislu)

- Konflikt navodi strane da iskažu lojalnost svojoj grupi. Protivnici sve teže mogu da sagledaju perspektivu druge strane, čime se smanjuju mogućnosti prevazilaženja konflikata.

3. KONSTRUKTIVNI I DESTRUKTIVNI KONFLIKTI

Najčešća, najjednostavnija i najbitnija podela konflikata u organizacijama jeste podela na [3]:

- Destruktivne ili disfunkcionalne konflikte – deluju negativno na ciljeve organizacije. Preusmeravaju energiju na nebitne stvari, štete koheziji tima, promoviše interpersonalna neprijateljstva i odbojnosti i stvaraju negativno okruženje za zaposlene. Događaju se kada dva člana tima nisu u mogućnosti da rade zajedno zbog interpersonalnih razlika ili kada članovi radne jedinice ne uspeju da deluju zbog neslaganja o ciljevima zadataka. Zahtevaju hitno reakciju u cilju eliminisanja ovih konflikata, jer ovakvi konflikti smanjuju performanse pojedinaca, kao i zadovoljstvo poslom i doprinose povećanju apsentizma i fluktuacije.
- Konstruktivne ili funkcionalne konflikte – doprinose realizaciji ciljeva organizacije, tima i pojedinaca i imaju benefite za njih. Konstruktivni konflikti su posledica ideja koji su suprotni po strukturi ali imaju isti cilj. Konstruktivni konflikti mogu da iznesu značajne probleme na videlo kako bi se oni uočili i da bi se pristupilo njihovom rešavanju. Takođe mogu dovesti do opreznog razmatranja i ponovnog razmatranja odluka povećanjem količine informacija koje se koriste u procesu donošenja odluka da bi se osiguralo da su akcije organizacije na pravom putu. Zatim mogu poboljšati kreativnost koja poboljšava performanse pojedinaca, tima i organizacije.

4. IZVORI KONFLIKATA U RADNIM SREDINAMA

Osnovni činioci konflikata kako u organizacijama, tako i u privatnom životu su sami ljudi, odnosno pojedinci koji u njemu učestvuju. Svaki konflikt počinje, odnosno svoj izvor ima u povređivanju nečije zone komfora, najčešće jedan pojedinac povređuje zonu komfora drugog pojedinca, pri čemu zonu komfora nekog pojedinca možemo definisati kao ograničenja o tome šta taj pojedinac percipira prihvatljivim, dozvoljenim i sigurnim ponašanjem i doživljajem. Samim tim, svaka povreda zone komfora nekog pojedinca (ili pak grupe pojedinaca) može dovesti do konfliktne situacije, odnosno konflikta. Međutim, prva, odnosno početna reakcija na povredu zone komfora nije sam konflikt, već negativna osećanja i nezadovoljstvo koji ukazuju na to da nam je zona komfora povređena ili narušena, te ova osećanja proizvode sam konflikt koji sledi.

Ljudi imaju potrebu da stalno budu u pravu i to je jedna od osnovnih ljudskih potreba. Nijedan pojedinac se ne oseća lepo ako nije u pravu, odnosno ako greši, te bi bilo veoma čudno kada bi neki pojedinac imao potrebu da ne bude u pravu. Ne samo da je ovo osnovna ludska potreba,

koja je verovatno genetski usađena u ljude od rođenja, već se i dodatno pojačava tokom odrastanja i života kroz doživljaje u društvu, kući, obrazovnim institucijama, itd. Danas u većini obrazovnih institucija, posebno u školama se još uvek u većini slučajeva uči da za sva pitanja i probleme postoji samo jedan jedini pravi odgovor, dok o edukaciji o razumevanju, poštovanju i prihvatanju sličnosti i razlika često nema ni govora, iako je to ključ uspešnog rešavanja konflikata. Samim ograničavanjem uma na to da postoji samo jedan jedini pravi odgovor, um čoveka se zatvara prema idejama drugih ljudi. Otvaranjem uma prema novim i drugačijim odgovorima, i priznavanjem da i drugi odgovori mogu imati vrednost i validnost, pojedinci otvaraju sebe prema novim informacijama, ličnom rastu i proširenju sopstvene zone komfora.

5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Neslaganja i različita gledišta, ako im se pristupi na ispravan način, mogu da postanu okosnica inovativnog i savremenog radnog okruženja. Konflikte treba doživljavati kao pokretače u razmišljanju, ponašanju i promeni gledišta. Ako propustimo pouku koju nam konflikti donose, oni će se ponavljati, a takvi konflikti uglavnom imaju negativne efekte. Većina konflikata je odlična prilika za postizanje boljih poslovnih rezultata. Konflikti kojima uspešno upravljamo su najbolji podsticaj inovacija, unapređenjima, promenama i razvoju organizacije.

Upravljanje konfliktima je proces koji je usmeren na sprečavanje disfunkcionalnih i destruktivnih posledica konflikata i usmeravanje energije konfliktnih situacija i suprotstavljenih grupa u akciju identifikovanja i rešavanja problema. Upravljanje konfliktima se može definisati i kao način rešavanja konflikata u organizaciji.

Od načina i uspešnosti upravljanja konfliktima zavisi efektivnost cele organizacije.

Na poslu uglavnom nismo u mogućnosti da biramo ljude sa kojima saradujemo. Međutim, poželjno je da sa kolegama zadržimo bar dobar poslovan odnos. Kako bismo preživeli radni dan, važno je znati kako da se postavimo pravilno u komunikaciji sa kolegama i kako da primenimo neke veštine uspešnog izbegavanja i rešavanja konflikata.

6. REŠAVANJE KONFLIKATA (CONFLICT RESOLUTION)

U većini slučajeva, konflikti na radnom mestu su jednotavno deo „svakodnevnog života“, odnosno sasvim normalna i redovna pojava. Sasvim je normalno da različiti ljudi sa različitim ciljevima i potrebama uđu u konflikt. Konflikti na radnom mestu mogu biti izuzetno destruktivni po timski rad. Ako se konfliktima upravlja na pogrešan način, stvarne i legitimne razlike između zaposlenih brzo mogu izmaći izvan kontrole, rezultujući situacijama u kojima saradnja između zaposlenih pada u vodu, a misija i ciljevi tima ili grupe su u velikoj opasnosti od propadanja. Ovo je posebno slučaj gde se koriste pogrešni pristupi rešavanju konflikata.

Da bi se ovakve situacije smirile, pomaže u velikoj meri ako se primenjuje pozitivan pristup rešavanju konflikata, u kom su razgovori i diskusija uljudni i bez konfrontacija

i sukobljavanja, a fokus je na nerešenim pitanjima i problemima, umesto na pojedincima. Ako se ovo primeni, i dokle god zaposleni slušaju pažljivo i na pravilan način istražuju činjenice, nerešena pitanja, probleme i moguće solucije, tada konflikti najčešće mogu biti rešeni efektivno i vrlo uspešno.

Međutim, kod nas često postoji uverenje da su konflikti automatski negativne pojave sa negativnim efektima. To je zastarelo uverenje koje treba u svakom slučaju iskoreniti. U razvijenim organizacijama u kojima postoji efektivan sistem rezolucije konflikata, konflikti itekako mogu imati i pozitivne efekte. Dokle god se konflikti rešavaju efektivno, oni mogu voditi ka ličnom i profesionalnom rastu učesnika u konfliktima. Upravo je efektivna rezolucija konflikata „most“ koji pravi razliku između negativnih i pozitivnih efekata, odnosno ishoda konflikata.

7. ISTRAŽIVANJE

Predmet istraživanja su konflikti u preduzeću „VOJVODINAPUT A.D.“ Zrenjanin. Razlog ovih konflikata je to što posle privatizacije preduzeća nije došlo do kompletne transformacije poslovnih procesa i odnosa u preduzeću. Iako se prividno cela organizacija transformisala ka savremenim načinima poslovanja, mnoge strukture u organizaciji su ostale potpuno neorganizovane i poništavaju pozitivan efekat koji bi mogli da postignu delovi koji su transformisani i organizovani u skladu sa trendovima savremenog poslovanja. Zato dolazi do čestih konflikata u organizaciji među zaposlenima i oni najčešće imaju negativno dejstvo. Glavni cilj istraživanja je da se utvrde konflikti u organizaciji, odnosno da se utvrdi njihov intenzitet, način rešavanja i njihov uticaj na poslovanje preduzeća. Takođe, cilj je i da se utvrde mogućnosti za poboljšano rešavanje konflikata i njihovo usmeravanje, odnosno pretvaranje u pozitivne konflikte i njihovo pozitivno dejstvo u poslovnim procesima, tj. eliminisanje negativnih dejstava konflikata.

Početna hipoteza je da u preduzeću „VOJVODINAPUT A.D.“ postoje konflikti sa negativnim dejstvom i da one negativno utiču na celokupno poslovanje, kao i na odnose između zaposlenih. Samim tim, postavljaju se opšte hipoteze, koje glase:

- Opšta hipoteza OH1 – U organizaciji postoje konflikti;
- Opšta hipoteza OH2 – U organizaciji se postojeći konflikti rešavaju.

Najznačajniji rezultati istraživanja:

- Većina zaposlenih potpuno se slaže da u organizaciji postoje konflikti;
- Zaposleni smatraju da se konflikti ne dešavaju samo između zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou, već da ima konflikata i između hijerarhijskih nivoa;
- Isti je broj onih zaposlenih koji smatraju da se konflikti rešavaju u organizaciji i onih koji smatraju da se konflikti ne rešavaju u organizaciji;
- Za rešavanje konflikata su zaduženi rukovodioci;

- Većina smatra da konflikti vezani za posao nisu korisni, a poznato je da konflikti, ukoliko se pravilno upravlja njima, odnosno pravilno rešavaju, mogu biti itekako konstruktivni i korisni kako za organizaciju, tako i za zaposlene;
- Većina smatra da u konfliktima učestvuju uglavnom samo isti pojedinci;
- U organizaciji ne postoje odgovarajuće sankcije za raspirivanje destruktivnih konflikata;
- Isti je broj onih koji misle da se konflikti zaboravljaju i onih koji misle da se ne zaboravljaju;
- U organizaciji ima konflikata koji su vezani za raspodelu novca, što je i očekivano. Međutim, ima i otprilike isto toliko konflikata koji nisu vezani za raspodelu novca.

8. ZAKLJUČAK I PREPORUKE ZA POBOLJŠANJA

U organizaciji postoje konflikti koji se ne rešavaju na odgovarajući način, a veliki deo njih je destruktivnog tipa, odnosno negativan.

S obzirom da se radi o velikom preduzeću koje se nije još u potpunosti transformisalo posle privatizacije, najvažniji zadatak menadžmenta jeste da transformaciju sa papira u potpunosti sprovede u delo i da sve strukture organizuju na odgovarajući način.

U rezultatima istraživanja se vidi da postoje pojedinci koji najčešće izazivaju konflikte. Potrebno je identifikovati te pojedince i edukovati ih o konfliktima na odgovarajući način. Naravno, prvo je potrebno da se proceni da li uopšte vredi, odnosno da li je moguće te pojedince edukovati u cilju promene njihovog ponašanja. One pojedince koji se ne mogu edukovati, treba premestiti na radna mesta gde nema mnogo komunikacije sa drugim zaposlenima ili ih u krajnjem slučaju otpustiti. Potrebno je edukovati i ostale zaposlene, kako bi se upoznali sa efektima konstruktivnih konflikata.

Takođe, videli smo da u preduzeću ne postoje odgovarajuće sankcije za pokretanje destruktivnih konflikata i da nisu svi zaposleni sigurni u to da postoje odgovarajuće strukture, odnosno rukovodioci, koji su zaduženi za rešavanje konflikata. Mora se u preduzeću jasno postaviti rukovodioci koji će na odgovarajući način da rešavaju konflikte i koji će izricati odgovarajuće sankcije u cilju sprečavanja negativnih konflikata. Bitno je i da se konflikti reše odmah i to u samom preduzeću, a ne da se iznose van preduzeća.

Sve mere poboljšanja moraju imati za cilj razvoj dve jako bitne varijable:

- uzajamno poverenje i
- uzajamno poštovanje

Potrebno je obratiti pažnju na razvoj sledećih osobina kod svih zaposlenih:

- empatija,
- strpljenje,
- osećajnost,
- optimizam,
- unutrašnji lokus kontrole,
- samoefikasnost,
- sposobnost planiranja na duži rok,

- razumnost,
- sposobnost pravilnog izbora tajminga,
- ustaljenost,
- vizionarstvo, itd.

Ove veštine, odnosno osobine mogu pomoći i pojedinцима, ali i celokupnoj grupi i organizaciji u izgradnji uzajamnog poverenja i poštovanja.

Na organizacionom nivou je potrebno izgraditi organizacionu strukturu, kulturu i klimu koja podstiče otvorenu dvosmernu komunikaciju bez ikakvih ustezanja kroz:

- izgradnju sistema povratnih informacija;
- izgradnju sistema informisanja zaposlenih u kojoj se važne informacije ne skrivaju od njih;
- izgradnju sistema nematerijalnog nagradivanja zaposlenih;
- izgradnju adekvatnog sistema za podsticanje predloga i ideja zaposlenih.

Što se tiče grupnog nivoa, potrebno je razviti grupnu interakciju, koja podstiče odnose razmene između zaposlenih. U ovu svrhu se mogu sprovesti razni programi izgradnje timova (team-building) i pomoći njih transformisati tradicionalne grupe u preduzeću u funkcionalne i visokokohezivne timove. Još jedan dobar način jesu česti sastanci timova, koji ako se pravilno sprovode, mogu izgraditi poverenje i poštovanje u timu i zblizići saradnike, ali i zadovoljiti potrebu pojedinaca za osećajem pripadnosti.

9. LITERATURA

- [1] Forsyth, D. R. (2009). Group dynamics (peto izdanje). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- [2] Grubić-Nešić, L. (2005). Razvoj ljudskih resursa. Novi Sad: AB Print.
- [3] Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. i UhLBien, M. (2010). Organizational Behavior. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [4] Ayoko, O. B. i Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. European Management Journal, 28(3), 220-235.
- [5] George, J. M. i Jones, G. R. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

Kratka biografija:



Dragana Krajnik je rođena 4. oktobra 1988. godine u Zenjanjinu, izradila je 2013. godine diplomski-master rad na Fakultetu tehničkih nauka, departman za Industrijsko inženjerstvo i menadžment, usmerenje *Menadžment ljudskih resursa*. Diplomirala je na osnovnim akademskim studijama 2012. godine i stekla zvanje diplomiranog inženjera menadžmenta.



ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA U ŠIRENJU I RAZVOJU POSLOVANJA

IMPORTANCE OF SOCIAL NETWORKS IN THE EXPANSION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS

Aleksandar Vekić, Branislav Neranžić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast- INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj- *U okviru ovog rada izvršena je analiza značaja društvenih mreža u širenju i razvoju poslovanja. U radu su razmatrani: Uticaj globalizacije na savremeno poslovanje, Razvoj Interneta, Društvene mreže i njihova primena u poslovnom okruženju, a izvršeno je i istraživanje o korišćenju društvenih mreža u poslovanju kompanija u Srbiji.*

Abstract- *In this research, an analysis of the importance of social networks in the expansion and development of business. The research discusses: The impact of globalization on contemporary business, The development of the Internet, Social networks and their applications in business, and conducted a survey on the use of social networks in business companies in Serbia.*

Ključne reči: Globalizacija, Internet, Društvene mreže, poslovanje.

1. UVOD

Razvoj tehnologije, pre svega Interneta i programskih alata u velikoj meri je promenio dosadašnji način života. Mi danas živimo u svetu naprednih tehnologija, toliko moćnih da one u velikoj meri oblikuju naš život. U relativno kratkom periodu, ove tehnologije su postale toliko snažne i moćne da su one danas jedan od osnovnih pokretača i faktora poslovnog rasta i donose promenu kao nezaobilaznu premisu današnje ekonomije.

Prolazeći nekoliko etapa u svom razvoju Internet je doveo i do ove, danas često spominjane i primenjivane, a to je povezivanje ljudi, kompanija ili ustanova putem društvenih mreža. Govoreći o društvenim mrežama sa aspekta poslovanja, slobodno ih možemo posmatrati kao resurs koji kompanije koriste u svom poslovanju.

Društvene mreže su jedan od najbrže rastućih sektora na Internetu poslednjih godina. One su otvorile mnoga nova vrata i u velikoj meri promenile pogled na poslovanje. Danas one unose revoluciju u pogledu: interakcije kompanija sa klijentima, ali i sa zaposlenima, promocije i predstavljanja, prikazivanja kompanija kao društveno odgovornih igrača koje vode računa o potrebama i zahtevima svakog pojedinačnog potrošača, ali i društvene zajednice u celini. Proaktivni pristup je ključni faktor uspešnog nastupa kompanija na društvenim mrežama, koje danas menjaju percepciju svoje vrednosti u očima svojih korisnika, stavlјajući ih u epicentar poslovnih dešavanja.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof.dr Branislav Neranžić.

2. GLOBALIZACIJA I NJEN UTICAJ NA SAVREMENO POSLOVANJE

Termin „globalizacija“ vodi poreklo od reči „the globe“, što znači zemaljska kugla i obuhvata sve društvene procese i odnose koji imaju planetarni karakter i koji se manifestuju u svim aspektima svetskih zbivanja. Globalizacija predstavlja povezivanja koja prevazilaze okvire nacionalne države, a cilj im je povećanje ekonomskog rasta i bogatstva. Globalna ekonomija zahteva ne samo konkurenčiju, već i snažnu podršku ekonomskom razvoju. Stoga danas nacionalne ekonomije moraju da stvore efikasan sistem podrške kompanijama, kako bi se one suočile sa globalnim izazovima. Autori D. Held, McGrev, A. Gidens navode nekoliko suštinskih obeležja, dimenzija globalizacije:[1]

- Ekonomski dimenzija (internacionalizacija kapitala, proizvodnih odnosa i klase);
- Društveno - institucionalna dimenzija (preovlađuje robni odnos i otvoreno društvo);
- Infrastrukturna dimenzija (povezivanje sve većeg broja društava, kapitala, roba, usluga);
- Politička dimenzija (univerzalizacija modela zapadne demokratije na svetskoj sceni);
- Ekološka dimenzija (opasnost od ekološki destruktivnog načina proizvodnje).

Sve zemlje u svetu koje nastoje povećati nacionalni dohodak i ostvariti blagostanje, moraju se opredeliti za privredni i tehnološki razvoj, kako bi povećale društveni proizvod i generisale mnogo veći dohodak kroz mnogo efikasnije modele proizvodnje, raspodele i potrošnje.

2.1. Tehnološki razvoj kao aspekt globalizacije

Tehnološki razvoj je osnova za izmenu načina proizvodnje, sistema obavljanja poslova, kreiranja radnih mesta, te edukacije i obuke radnika. On je podloga procesu globalizacije i zajedno omogućavaju zemljama širom sveta brži ekonomski i kulturni progres. Tehnološki razvoj sa svojom praktičnom primenom kroz visoke tehnologije, i odgovarajuće kompanije zajedno sa inovacijama omogućavaju ne samo ostvarivanje uslova za globalizaciju, već je i ubrzavaju. Pored svih prednosti i mana ubrzanog tehnološkog razvoja, društva su nemoćna da mu se odupru, jer pre ili kasnije moraju da prihvate novonastale promene, a kašnjenje u njihovom prihvatanju plaća se kroz visoku cenu ekonomskog, kulturnog i socijalnog zaostajanja.

3. INTERNET- ISKORAK U NOVO DOBA

Govoreći o Internetu, podrazumevamo infrastrukturu koja povezuje računare putem telekomunikacija. Prvi počeci Interneta vezuju se za 1969. godinu kada je pseudo-nezavisna Agencija za napredne istraživačke projekte (ARPA), koju je osnovala vlada SAD-a, pri Ministarstvu odbrane SAD-a, i finansirala malu grupu istraživača i inženjera da redizajniraju način funkcionalisanja računara. Internet je čudo današnjeg sveta, neograničenih mogućnosti razvoja i stoga zaslужeno nosi epitet „mreža svih mreža“. Ogoromne mogućnosti koje Internet nudi su odlična podloga razvoju celokupnog čovečanstva i menjanju dosadašnjeg sveta kakvog poznajemo. Samim tim, ogroman je uticaj u sferi poslovanja koja je sa pojmom Interneta dobila svoju novu dimenziju i koji je u nju uneo nove načine postizanja ogromnih uspeha i rezultata.

3.1. Struktura Interneta i načini pristupa

Strukturu Interneta sačinjavaju TCP/IP protokoli, IP adrese, broadcast i multicast.. Internetu se može pristupiti na nekoliko načina: Dail-up, ISDN, ADSL, satelitski, bežični, kablovski, mobilni pristup.. Svaki od ovih načina pristupa ima svoje specifičnosti, kao i prednosti i mane.

3.2. Internet servisi

Kada se govori o sadržaju i uslugama koje Internet nudi tada se u stvari misli na servise Interneta. Servisi Interneta se obično dele na [2]:

- **Osnovne** - servisi koji postoje na svakom računaru koji je na mreži;
- **Javne** - servisi koji se instaliraju na značajnije servere na mreži obezbeđujući lak pristup podacima;
- **Posebne** - servisi namenjeni zadovoljenju specifičnih želja korisnika.

Najpoznatiji servisi Interneta su: elektronska pošta, WWW (World Wide Web), FTP, Telnet, Internet telefonija, diskusione grupe i dr.

3.3. Budućnost Interneta

Istraživači širom sveta rade na usavršavanju Interneta, jer upravo u njemu vide kartu za budućnost čovečanstva. Nova generacija Internet okruženja će koristiti mešovitu mrežnu infrastrukturu kako bi obezbedila stabilnu, na zahtev dostupnu globalnu bežičnu mrežu u kojoj će svaki korisnik istovremeno biti klijent, server i ruter.

Nijedna pojedinačna država ili organizacija neće biti u mogućnosti da cenzurišu sadržaj kome potencijalno želi da pristupi velika korisnička populacija.

Od Interneta nove generacije će se zahtevati da bude: decentralizovan, da obezbeđuje univerzalni pristup, da bude oslobođen cenzure, da je pod stalnim nadzorom od eventualne zloupotrebe, siguran, sposoban da povećava resurse (skalabilan), stalан, dovoljno brz, nezavisan i proširiv.

Prave razmere u razvoju Interneta je teško i zamisliti, ali sigurno je da će one prevazići sva naša očekivanja.

4. DRUŠTVENE MREŽE- OAZA NOVIH MOGUĆNOSTI

Društvene mreže se mogu definisati kao „društvena struktura sastavljena od pojedinaca (ili organizacija) koji se nazivaju čvorovi, a koji su povezani sa jednim ili više tipova međuzavisnosti, kao što su: vrednosti, vizije, ideje, finansijski interes, prijateljstvo, srodstvo, zajednički interes, finansijska razmena, odnosi poverenja, znanja i prestiža“. Tokom 2002. godine nastaje društvena mreža MySpace, i u većini literatura to se smatra nastankom društvenih mreža kakve danas poznajemo. Od tog događaja krenula je velika ekspanzija socijalnih mreža, koje su do danas promenile uveliko način funkcionalisanja pojedinih oblasti, posebno u sferi komunikacija i poslovanja. Tradicionalne masovne medije karakteriše oblik komunikacije jedan na jedan (one-to-one), gde je povratna informacija retkost, a društvene mreže predstavljaju nadogradnju na postojeći sistem, i omogućavaju dvosmernu komunikaciju (one-to-many) i kvalitetnu povratnu informaciju.

4.1. Karakteristike društvenih mreža

Osnovne karakteristike društvenih mreža su: participacija, transparentnost, fokusiranje na zajednice, poboljšane korisničke mogućnosti, razvoj konverzacije i globalna povezanost.

4.2. Vrste društvenih mreža

Najjednostavnija podela društvenih mreža je na **formalne** (gde vladaju određena pravila, birokratija) i **neformalne** (veze među porodicom, prijateljima, kolegama sa posla). Najpoznatije društvene mreže danas su: Friendster, Hi5, LinkedIn, MySpace, Flickr, YouTube, Reddit, Twitter, Tumblr, Facebook, Instagram, Google +...

4.3. Budućnost društvenih mreža

Budućnost i pravac kretanja razvoja društvenih mreža teško je predvideti, ali svakako da postoje raznolike mogućnosti, naročito u pogledu poboljšanja komunikacije između korisnika. Sve više se radi na povezivanju korisnika različitih društvenih mreža, pa se očekuje da se stvoreni profili korisnika društvenih mreža ugrađuju u druge web servise, programe itd. Broj korisnika društvenih mreža će sve više rasti, čime će doći do širenja krugova poznanika.

Očekuje se i razvoj tehnologije koju društvene mreže koriste, čime će se sve više usavršavati komunikacijske mogućnosti na društvenim mrežama.

Društvene mreže će neizostavno postati deo svakog dela čovekovog života, jer je komunikacija sa drugim pojedincima potrebna kako bi se ostvarili životni i poslovni ciljevi.

Sigurno je da će kompanije kao i privatni korisnici tražiti svoje mesto na društvenim mrežama, kako bi ostvarile što veću korist od njihovog korišćenja i da će trendovi koje društvene mreže budu nametale imati ogroman uticaj na razvoj celokupnog ljudskog roda.

5. PRIMENA DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Društvene mreže su postale moćan alat na Internetu putem kojeg se komunicira, ostvaruju kontakti, prate dešavanja i povezuje se sa sredinom. Poslovno okruženje postaje sve turbulentnije i promenljivije. Društvene mreže su oaza za pronalaženje novih klijenata i kupaca, stoga je svaka respektabilna kompanija koja ima za cilj rast i razvoj prisutna na njima. Društvene mreže se u poslovanju najčešće koriste za oblikovanje strategije ulaska na nova tržišta, rešavanje problema i žalbi potrošača, kao i za direktnu komunikaciju sa ciljnim grupama [3].

5.1. Doprinos društvenih mreža različitim poslovnim funkcijama

Društvene mreže su uticale na sve funkcije preduzeća. Najveće promene unele su u funkciju istraživanja i razvoja, ljudskih resursa i marketinga. Istraživanja se mogu vršiti na svim društvenim mrežama u zavisnosti od željenog rezultata istraživanja. U razvijenim zemljama gotovo da prestaje potreba za klasičnim tržišnim istraživanjem, jer su društvene mreže shvaćene kao riznica dragocenih podataka za poslovanje preduzeća i njihov razvoj. Korisnici društvenih mreža mogu dati svoje mišljenje o bilo kojoj temi značajnoj za poslovanje kompanije koja zahteva analizu korisnika. Ogroman broj ljudi na društvenim mrežama predstavlja potencijal za pronalaženje adekvatnih kadrova za određeno preduzeće. Danas su i sami ljudi svesni značaja svoje prezentacije na društvenim mrežama, stoga nastoje da se predstave u što boljem svetlu kako bi ih potencijalni poslodavci uočili i selektivali u svom odabiru kadrova. Kao posebnu društvenu mrežu koja se bavi oblašću ljudskih resursa trebalo bi izdvojiti LinkedIn. Marketing društvenih mreža predstavlja vid Internet marketinga koji koristi društvene mreže kao promotivni kanal. On je najnoviji marketinški koncept i svaki vlasnik biznisa želi da zna kako društvene mreže mogu uticati na stvaranje vrednosti u njihovom poslovanju [4].

Društvene mreže omogućavaju brojne aktivnosti marketinga kao što su: primena marketinga od usta do usta (preporuke), istraživanje tržišta, kreiranje i proveru ideja, razvoj novih proizvoda, unapređenje odnosa sa kupcima (CRM), sve oblike promocije i komunikacije, i uopšteno sve ostale aktivnosti marketinga.

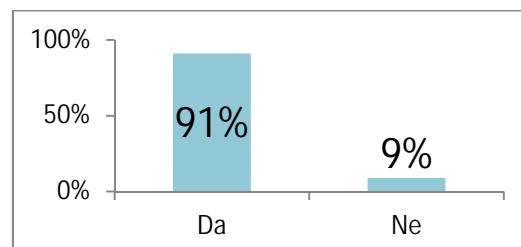
5.2. Prednosti i nedostaci korišćenja društvenih mreža u savremenom poslovanju

Neke od prednosti korišćenja društvenih mreža u poslovanju su: održavanje društvenog vođstva, omogućavaju lakše praćenje kompanija, povećavaju interakciju, regрутuju nove fanove, identifikuju trendove na tržištu, prate korisnika proizvoda i usluga kompanije i dr. Neki od osnovnih nedostataka su generacijski jaz, stalno pomeranje granica i teškoća u utvrđivanju njihovog doprinosa u datom biznisu. Korisnici stalno moraju da uče o novim karakteristikama društvenih mreža koje se brzo menjaju kako bi uvek bili u toku i umeli na pravi način da ih koriste. Problemi se mogu javiti i u domenu zaštite podatka na mreži, jer su sve učestalije zloupotrebe

podataka, krađe identiteta, hakerski napadi i širenje virusa.

6. ISTRAŽIVANJE KORIŠĆENJA DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVANJU KOMPANIJA U SRBIJI

Putem Internet ankete ispitano je preko 100 predstavnika kompanija u Srbiji, što prikazuje slika 1.



Slika 1. Procenat kompanija u Srbiji koje koriste društvene mreže i online alate u svom poslovanju

Veliki broj kompanija u Srbiji koristi društvene mreže, čak njih 91%. Korišćenje društvenih mreža od strane kompanija u Srbiji je novijeg datuma, najčešće ih kompanije koriste od 1-3 godine, a veliki broj kompanija, njih preko 60% koristi društvene mreže svakodnevno. Istraživanje pokazuje da se društvene mreže najčešće koriste za promovisanje brenda, plasiranje vesti i informacija kao i online odnose sa javnošću. Kompanije uglavnom imaju ljudе koji rade u ovoj oblasti, ili dodatno angažuju agencije i podizvođače da bi obavljali ove poslove. Većina kompanija daje potpunu slobodu u korišćenju društvenih mreža, ali takođe veći broj njih ima i već utvrđene pravilnike vezane za ovu oblast ili su u fazi donošenja. Najveći broj kompanija meri efekte koje dobijaju korišćenjem društvenih mreža i ima veoma strateški pristup u nastupu. Kao najkorišćenije društvene mreže u Srbiji izdvajaju se: Facebook, Twitter i YouTube. Zaposleni su uglavnom posvećeni izvršavanju svojih dužnosti vezanih za ovu oblast, mada je potrebno veće izdvajanje iz marketing budžeta kako bi se efikasnije realizovali postavljeni ciljevi. Preko 90 % kompanija planira da u naredne dve godine pojača svoje prisustvo na društvenim mrežama.

7. ZAKLJUČAK

Za uspeh svake društvene mreže od najveće je važnosti brzo prilagođavanje zahtevima i potrebama korisnika. One su unele revoluciju u korišćenje Interneta, a njihov broj korisnika je sve veći. Omogućile su da potrošači više nego ikad pre budu povezani sa kompanijom, vršeći pri tome određenu vrstu kontrole nad njima, a utiču i na pravac njihovog razmišljanja. Povećana je i odgovornost kompanija prema svojim potrošačima koji su sve aktivniji.

Koristi od primene društvenih mreža u poslovanju su ogromne, ali potrebna je obazrivost u njihovom korišćenju kako ne bi došlo do negativnih efekata koji mogu da ugroze celokupan sistem poslovanja. Iz svega navedenog može se zaključiti da će značaj koji društvene mreže imaju na poslovanje sve više rasti. Kompanije će sve više razvijati svoje strategije nastupa na društvenim

mrežama, kako bi što bolje iskoristile šanse i mogućnosti koje im se na ovaj način nude. Dolaziće do sve češće saradnje između kompanija u pogledu razmene iskustva oko poslovanja na društvenim mrežama. Sve više sredstava će se ulagati u ovu oblast, a broj specijalista će nužno rasti. Sve promene koje će društvene mreže u budućnosti uneti u poslovanje teško je predvideti, ali je jasno da će one promeniti dosadašnje poglede na poslovanje kompanija, kao i mogućnosti njihovog daljeg rasta i razvoja.

8. LITERATURA

- [1] V Pavićević, V. Petrović, M. Pantelić, G. Milovanović, "Aspekti globalizacije", Beogradska otvorena škola, Beograd, str. 20-21, 2003
- [2]<http://master.fon.bg.ac.rs/download/2009/10/PrijemniMasterEP.pdf>
- [3] R.P. Nair, P.Abrar, "How companies are using social media to take entry in new markets", ET Bureau, 2013.
- [4] Ron Packer, „Social media marketing- The art of conversational sales“, WSI, Philadelphia, 2011.

Kratka biografija:



Aleksandar Vekić rođen je 1985. godine u Kninu. Diplomu o visokom obrazovanju stekao je na Ekonomskom Fakultetu u Subotici. Master rad, na temu „Značaj društvenih mreža u širenju i razvoju poslovanja“ iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranio je na Fakultetu tehničkih nauka 2013. godine.



Branislav Nerandžić rođen je 1956. godine u Novom Sadu. Doktor je tehničkih nauka, oblast proizvodni sistemi, organizacija i menadžment. Specijalizirao je investicioni menadžment i berzansko poslovanje 2003. godine.



UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM ZAPOSLENIH EMPLOYEES MOTIVATION MANAGEMENT

Ženja Žakić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Polazeći od osnovnog pitanja da li postoji svest o motivaciji, da li je to luksuz ili potreba, da li nadređeni motivišu svoje zaposlene i na koji način, odnosno da li su podređeni motivisani, i čime i kako, u ovom radu je obrađen uticaj motivacije na rad, kao ključni faktor za postizanje boljih rezultata, odnosno ispitana je stepen svesti kod nadređenih o neophodnosti da se radnik motiviše i da se za motivaciju nađe i vreme i način.*

Abstract – *Starting from the basic question is there an awareness of the motivation in organizations, is it a luxury or necessity, are the superiors in organizations motivate their employees and how, ie are the employees motivated for work and what drives their motivation, this thesis describes the influence of motivation to work, as a key factor of in achieving better results. In work is examined level of awareness among superiors in organization of the necessity of motivation of employees and finding the time and manner for it. .*

Ključne reči: *Upravljanje ljudskim resursima, Strategije motivacije, Menadžment, Liderstvo, Organizacija*

1. UVOD

Upravljanje i razvoj ljudskih resursa postaje sve značajnije zbog novog mesta i uloge čoveka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju predmet zanimanja savremenog menedžmenta ljudskih resursa jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentnost i vrednost.

Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središte pažnje menadžmenta ljudskih resursa, budući da se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurenčne sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Potrebe individua i činioca za koje se kaže da ih motivišu, objekat su intenzivnih istraživanja i analiza iz kojih su proizašle mnoge motivacijske teorije. Čovek je složen psihološki sistem koji zahteva mnoge podsticaje podizanja motivacije. Neophodno je poznavati, uz motivacijske teorije, i složenost zaposlenih kao individua, kao i okolnosti koje ih okružuju. Brojne su motivacijske tehnike koje stope na raspolažanju menadžerima i zbog toga ih nadređeni moraju na adekvatan način kombinovati, kako bi doprineli većoj uspešnosti.

NAPOMENA:

Ovaj rad je proistekao iz master rada čiji je mentor bila prof. dr Leposava Grubić-Nešić

Usavršavanjem i unapređenjem zaposlenih, stvaranje ugodnog okruženja u preduzeću, pravedan platni sistem su pretpostavke za uspešno poslovanje organizacije. Takođe mora se posvetiti posebna pažnja pravovremenom informisanju zaposlenih i nastojanju da se oni uključe u donošenje odluka. Od neizrecive je važnosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanjem zaposlenih u proces odlučivanja, davanja veće odgovornosti, ali i nagrađivanjem proporcionalno radnom učinku dovodi do potpunog poverenja zaposlenih u taj sistem. Upravo, sve te činjenice predstavljaju put ka izgradnji kvalitetnog i dugoročnog motivacijskog sistema u kojem će zaposleni i preduzeće ostvariti svoje ciljeve, a koji se u osnovi ukrštaju i čije ostvarenje nije pojedinačno moguće.

2. POJAM MOTIVA I MOTIVACIJE

Proces pokretanja aktivnosti čoveka, njenog usmeravanja na određene objekte i regulisanja aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva - naziva se motivacijom. Pokretačke snage koje izazivaju aktivnost čoveka, koje usmeravaju i upravljaju njome - nazivamo motivima. Više nego i jedna druga od mentalnih funkcija, motivacija je karakteristična za ličnost, ona je istovremeno važnija za socijalno ponašanje od svake druge, kao što je i više nego i jedna druga od mentalnih funkcija formirana pod uticajem društvenih faktora. Ovaj značajan uticaj društvenih faktora izrazit je i za motive koji počivaju na naslednim osnovama, kao što je slučaj sa većinom bioloških motiva, a još je veći za veliki broj u toku socijalnog života stečenih motiva. Socijalizacija ostavlja potpuniji i dublji efekat na motivaciju nego na i jednu od drugih psihičkih funkcija čoveka.

3. KLASIFIKACIJA I SOCIJALIZACIJA MOTIVA

Postoji veoma veliki broj motiva, zbog čega je teško izvršiti njihovu klasifikaciju. Ima mnogo pokušaja da se motivi svrstavaju u pojedine vrste i kategorije. Oni se mogu podeliti prema različitim merilima: prema tome da li počivaju na *urođenim* ili na *stečenim* potrebama. Biološki ili fiziološki motivi počivaju po pravilu na urođenim, na nasleđu zasnovanim potrebama (motiv za hranom, za odmorom, seksualni motiv i mnogi drugi). S druge strane velik broj motiva počiva na potrebama koje su u toku života stečene i formirane. Na primer, u razmatranju socijalnog ponašanja ljudi, često isticanici motivi za sticanjem počivaju na potrebi stečenoj i razvijenoj u određenim društvenim uslovima. Motivi se, dalje, mogu podeliti na *primarne* i *sekundarne*. Često se o urođenim motivima govorи kao o primarnim, a o svim onima koji počivaju na stečenim potrebama kao o sekundarnim motivima. Katkad se izrazom "primarni motiv" označavaju i svi oni koji su bitni za biološku i socijalnu egzistenciju čoveka, pa se primarnim motivima,

osim urođenih bioloških motiva, smatraju i različiti važni socijalni motivi, kao motiv za društvo ili motiv za sigurnošću. Veoma česta je podela motiva na *biološke* i na *socijalne* motive. Pod biološkim motivima podrazumevaju se motivi koji počivaju na telesnim potrebama. To su, po pravilu urođeni motivi, iako ne moraju svi biološki motivi biti urođeni. I motiv za pušenjem kod strasnog pušača ili za alkoholom kod alkoholičara zasnivaju se na telesnoj potrebi, ali takvoj koja nije urođena nego steklena. Motivi koji počivaju na psihološkim potrebama (na potrebama koje nisu izazvane telesnim organskim potrebama), a za čije je ostvarenje neophodan kontakt sa drugim ljudima i koji su zajednički većem broju ljudi - nazivaju se socijalnim motivima [2]. Iako se shvatanja psihologa o prirodi ljudskih motiva razlikuju, svi prihvataju da odrasli ljudi postavljaju veoma veliki broj različitih ciljeva. Pristalice shvatanja da se ponašanje ljudi može objasniti ograničenim brojem urođenih motiva smatraju da ljudi ove različite ciljeve postavljaju uvek radi zadovoljenja ograničenog broja urođenih motiva čoveka.

Međutim, pristalice shvatanja da kod odraslog čoveka postoji veliki broj motiva misle da stekeni motivi postaju autonomni, postaju samostalne snage ponašanja. Odrastao čovek teži njihovom zadovoljenju radi njih samih, a ne radi zadovoljenja nekih drugih, urođenih motiva. Analize postupaka ljudi ukazuju na to da za ovo poslednje shvatanje ima više razloga.

I pristalice shvatanja da svi motivi mogu da se svedu na određeni broj urođenih tendencija zastupaju mišljenje o važnosti socijalnih faktora za razvitak motivacije. I oni smatraju da se motivi, i kad su urođeni, razvijaju i menjaju pod uticajem socijalnih faktora.

Upravo delovanjem društvenih uslova, kao i ličnog iskustva, urođene tendencije zadovoljavaju se, ne na jednom jedinom, nego na različitim objektima i ne na jedan određeni rođenjem dati način, nego na različite, od uslova razvitka zavisne, načine [1].

Zato, iako se, po njihovom mišljenju, svi motivi mogu svesti na određene urođene osnove, oni se razlikuju kod pripadnika različitih kultura, pa i pojedinaca iz iste kulture. O učenju pod delovanjem iskustva, a pre svega socijalnog iskustva, redovno se govori kao o faktoru od koga će zavisiti motivacija ljudi.

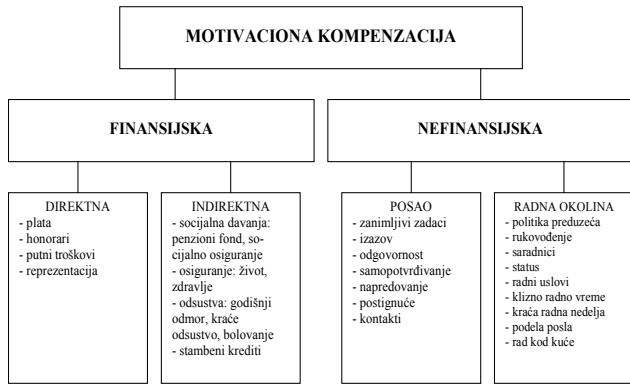
Niko od autora koji objašnjavaju motivaciju čoveka ne zastupa mišljenje da je identična motivacija malog deteta i odraslog čoveka. Svako je mišljenja da usled delovanja iskustva, a pre svega socijalnog iskustva, dolazi do formiranja složene motivacije karakteristične za odraslog čoveka.

4. TEORIJE I TEHNIKE MOTIVACIJE

Motivacija je vrlo kompleksna i zapravo nema jedinstvenog odgovora, no uprkos tome moguće je identifikovati osnovne tehnike motivacije.

Osim podele motivacionih kompenzacija na finansijske, nefinansijske, direktnе i indirektnе, motive za rad možemo podeliti na eksterne (kao npr. plata, uslovi rada, rukovođenje) i interne (obrazovanje i napredovanje).

Rezultati istraživanja pokazuju da prvo treba rešiti eksterne motive radi postizanja prosečne proizvodnje, a zatim uključiti interne činioce radi postizanja veće motivisanosti i nadprosečne proizvodnje.



Slika 1: Podela motivacione kompenzacije

Materijalna odnosno finansijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motivisanja koja su usmerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad. [3]

S obzirom na stepen direktnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja, dve su osnovne vrste finansijskih kompenzacija:

1. direktni finansijski dobici koje pojedinac dobija u novcu, i
2. indirektni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenih i koje se ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca.

Pri konceptu sastava motivacije treba voditi računa da ne dođe do nesklada između lojalnosti zaposlenih prema zadatku (podržane motivatorima individualne performanse kao što su npr. plaćanje prema individualnoj uspešnosti i unapređenje) i lojalnosti prema preduzeću (podstaknutu organizacijskom kulturom i nagradama baziranim na timskom radu i uspešnosti, promociji i sigurnosti posla).

Materijalna kompenzacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira praksa motivisanja rada. Ona je pod direktnim uticajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plate i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sastava, potrebno je razraditi i sastav nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju različite potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu ljudi su sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo koje zajedno sa materijalnim strategijama čine celovit motivacijski sastav. [4]

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motivisanja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utiču na radnu motivaciju, pa i na celokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najčešće delom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.

Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mesta su rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomeranje ljudi

s jednoga specijalizovanog posla na drugi, a čime se sprečava monotonija i dosada ljudi, te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

5. ČINIOCI MOTIVACIJE ZA RAD

Međusobne interakcije, različitih činilaca motivacije, pojedinačni intenziteti, njihov vremenski položaj i druge odlike na vrlo složen način određuju motivacioni nivo i radne efekte radnika. To su sekundarni, ali snažni izvori motivisanog ponašanja. Njihovu dinamičku osnovu, ipak čine potrebe, ali su te potrebe latentne i maskirane socijalizirajućim uticajima i snalaženjem u objektivnoj situaciji.

6. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja je ispitivanje motivisanosti zaposlenih u Službi izvršnih organa Grada Novog Sada.

Problem: "Da li nadređeni motivišu svoje zaposlene i na koji način, odnosno da li su podređeni motivisani i čime?" U cilju istraživanja postojanja svesti o motivaciji, luksuz ili potreba, učesnika u procesima rada Službe, obrađen je uticaj motivacije na rad, kao ključni faktor za postizanje boljih rezultata rada, odnosno ispitana je stepen zastupljenosti svesti o neophodnosti da se radnik motiviše, da se za motivaciju kod nadređenih nađe i vreme i način.

Postizanjem cilja rada biće stvorena podloga za izradu strategije motivacije zaposlenih.

7. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

H 1: Rukovodioci svoje zaposlene doživljavaju kao potencijal u koji treba ulagati i od njih očekuju spremnost za usavršavanje u struci.

H 2: Rukovodioci i zaposleni pretežno smatraju da je dobro urađen zadatak uvek nagrađen pohvalom.

H 3: Rukovodioci i zaposleni smatraju da je kazna, prilikom loše održanog posla, u većoj meri motivišuća.

H 4: Radnici su u manjoj meri informisani o dešavanjima, poslovima važnim za firmu, vrednostima cilja, kao i njima samima, što na njih deluje demotivišuće.

H 5: Postoji statistički značajna razlika u odgovorima žena i muškaraca da li je plata najvažniji podsticaj u radu.

H 6: Postoji statistički značajna razlika u stavovima nadređenih i podređenih da zadovoljenje potrebe za samopotpričavanjem u najvećoj meri doprinosi boljom radnoj atmosferi.

H 7: Metode motivacije rukovodilaca u većoj meri zadovoljavaju zaposlene.

8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

H 1: Na osnovu dobijenih rezultata vidi se da najveći broj rukovodilaca doživjava svoje zaposlene kao potencijal u koji treba ulagati, kao i da dosta njih smatra da su zaposleni ljudi koji treba da rade samo svoj posao., kao i to da rukovodioci očekuju očekuju podršku i visok radni učinak, što ne potvrđuje našu pretpostavku.

Na osnovu dobijenih rezultata možemo reći da je Hipoteza 1 delimično potvrđena.

H 2: Na osnovu dobijenih rezultata možemo videti da najveći broj podređenih smatra da nikada ne dobijaju nagrade za dobro izvršen zadatak, kao i to da da najveći broj podređenih smatra da njihovi nadređeni ne koriste ni jedno sredstvo za motivisanje radnika. Takođe, rezultati nam govore da najveći broj rukovodilaca kaže da

podređene nagrađuju najčešće pohvalama za dobro urađen posao.

Na osnovu svega rečenog možemo zaključiti da je Hipoteza 2 delimično potvrđena.

H 3: Na osnovu dobijenih rezultata vidi se da kod zaposlenih vlada ujednačeno mišljenje u pogledu shvatanja kazne kao motivišućeg faktora, jer jedna polovina ispitanika kaznu smatra u većoj meri motivišućom, dok druga polovina smatra da kazna može da motiviše u manjoj meri. Prilično zabrinjavajući podatak je taj da polovina nadređenih smatraju da je kažnjavanje efikasno.

Rezultati pokazuju da je Hipoteza 3 delimično potvrđena.

H 4: Na osnovu dobijenih rezultata vidi se da su ispitanici polovično opredeljeni kada je u pitanju informisanost o zbivanjima u preduzeću.

Iz dobijenih rezultata zaključujemo da rukovodioci dobro informišu svoje zaposlene o zbivanjima od interesa, kako za organizaciju, tako i za njih same. S obzirom da i podređeni pokazuju statistički značajno veću informisanost od očekivane Hipoteza 4 se odbacuje.

H 5: Iz dobijenih rezultata zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika, bez obzira na položaj, u shvatanju i rangiranju različitih potreba i da se kao najvažnija ističe potreba za samopotpričavanjem koja time u najvećoj meri doprinosi boljoj radnoj atmosferi, ali ni ova razlika nije statistički značajna tako da se Hipoteza 6 odbacuje.

H 7: Na osnovu rezultata možemo videti da postoji statistički značajna razlika u frekvencijama odgovora rukovodilaca i podređenih. Rukovodioci su u većoj meri zadovoljni metodama koje koriste kao sredstvo motivacije, nego što to pokazuju zaposleni. Na osnovu rezultata možemo reći da Hipoteza 7 nije potvrđena.

9. PREDLOG REŠENJA

Stvaranje klime i kulture organizacije u kojoj se na prvom mestu znaju pravila ponašanja, ko i šta radi, kakve su obaveze, kakva odgovornost, a kakva prava zaposlenih. Da se ista gradi na osnovu poverenja i suštine, a ne po sistemu „bližeg vatri“, uz prevashodno zadovoljenje forme, i zastrašivanja.

Hitno buđenje iz inertnosti, letargije iz besmisla i bezidejnosti.

Imajući u vidu obrazovnu strukturu zaposlenih, tendencije većem broju zaposlenih sa VSS, posebna pažnja se mora polagati na samoaktualizaciji, atmosferi za samopotpričavanjem, jednakoj mogućnosti za razvoj potencijala i mogućnosti napredovanja.

Veća angažovanost vođa timova, šefova odseka u svakodnevnoj otvorenoj komunikaciji, kontroli, uz striktno vrednovanje učinka, spram radnog mesta i njegovog vrednovanja (plate), čije ne poštovanje, u ovakvoj organizaciji, u kojoj su poznate navedene vrednosti, prilično demotiviše.

Imajući u vidu koncept organizacije, koja je u svojoj suštini kontinuirani administrativni rad u službi građana, zaposleni se moraju osjećati kao deo tima, kao ravnopravni učesnici u Službi, čiji su potencijali u službi organizacije (podržani, iskorističeni), koji se razvijaju i usmeravaju. Dati im ovlašćenja, što posebno motiviše radnika.

Efikasnim protokom informacija, dvosmernom i direktnom komunikacijom, doprinosi se dobroj radnoj atmosferi i sprečava šum u komunikaciji, stvara osećaj jednakosti među saradnicima.

Zaposleni moraju znati šta se događa, i šta je važno da znaju, da dobiju neophodne informacije ili smernice gde do istih da dođu, uz maksimalno korišćenje računara, interneta i ostalih alata.

Učestvovanje u donošenju odluka, većina zaposlenih stiče radne veštine na poslu. Uvek ima takvih odluka koje mogu biti još bolje ako se posluša šta kažu zaposleni i u obzir uzme njihova profesionalna sposobnost, znanje i iskustvo.

Nagrade i stimulacije, javna podrška i priznanje za dobru ideju članu grupe, za dobro odraden posao može podstići i druge članove grupe da aktivno učestvuju u stvaranju nove vrednosti, te ne čudi osećaj potrebe za kaznom, jer ne vrednovanje truda vodi opštem stanju letargije u kome se posao odraduje do radnika koji ne radi.

Zadovoljni i motivisani zaposleni obavljaće posao savesnije i bolje, ulagaće više truda što će rezultirati i zadovoljstvom same organizacije. Zaposleni će morati da se upoznaju sa novim tehnikama poslovanja, novim tehnologijama i novim veštinama kao i kontinuiranim obrazovanjem kroz razne seminare da bi doprineli uspehu organizacije.

Sagledavajući znanja stečena prilikom bavljenja ovom temom, zaključak je da se uspešan menadžment izražava u visokostručnom rukovođenju i upravljanju, zasnovanom na profesionalnom znanju, veštinama i sposobnostima. U prvi plan u svetskim razmerama kao prvi faktor razvoja ističe se znanje i zato se povećavaju investicije u ljudske resurse, a da bi se znanje primenilo u praksi ljudski resursi moraju se na adekvatan način motivisati. Jer ljudski resursi, motivacija i znanje su glavni pokretač da bi organizacija postala jedinstvena celina koja uspešno ide ka svom cilju.

10. ZAKLJUČAK

Ljudi su temelj za funkcionisanje svake organizacije. Specifičnost ove su česte promene. U proseku svake četvrte godine, a nekad i kraće ova služba doživljava transformaciju. Kako unutrašnju u okviru sebe same, tako i spoljnju zamenom kompletogn rukovodstva novim, nekad i starim u malo izmenjenom sastavu.

Podložna reorganizaciji, usložnjavanju, kadrovskom proširenju, ona je možda više nego i jedna druga okrenuta sebi, očvrsnuta, otupela, pomirljiva, ponekad i gluva i slepa, posve jedinstvena.

Jedinstvena u svom nepoverenju i nepoverenju upućenog njoj, istovremeno maksimalno lojalna, pripravna, precizna i brza.

Rezultati istraživanja pokazuju da se svest o motivaciji kao bitnom faktoru uspešnosti, ne doživljava kao luksuz, nego više kao potreba za koju se najčešće nema vremena ili se ne zna način.

11. LITERATURA

- [1] Grubić – Nešić, L. (2005), Razvoj ljudskih resursa, AB Print, Novi Sad
- [2] Milivojević, T. (2009), Motivacija za rad, Filip Višnjić, Beograd
- [3] Noe, R., Holenbek, Dž., Gerhart, B., Rajt, P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb
- [4] Tuckman, B.W. (1999), A Tripartite Model of Motivation for Achievement: Attitude/Drive/Strategy, The Ohio State University.

Kratka biografija:

Ženja Žakić rođena je 16.avgusta 1978. godine u Novom Sadu. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta – Upravljanje motivacijom zaposlenih odbranila je 2013. godine.



FENOMEN BLOGA I NJEGOVA POSLOVNA PRIMENA

THE PHENOMENON OF BLOG AND THEORETICAL MODEL OF BLOG USE IN A CORPORATE CONTEXTS

Bojana Vujasinović, Danijela Lalić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U radu je analiziran fenomen bloga i njegova poslovna primena. Ovaj rad istražuje stanje u predmetnoj oblasti korporativnog blogovanja i analizira stijide slučaja pet najuspešnijih poslovnih blogova na svetu.

Cilj rada je prikaz trenutne situacije u predmetnom području i predlog preporuka kako unaprediti proces korporativnog blogovanja; da pruži informativni pregled menadžmentu kompanija koji razmišljaju o implementaciji organizacionog bloga ilustrirajući im primere kako druge organizacije koriste svoje blogove i koje su benefiti i rezultati njihovog korištenja.

Abstract – This paper examines the “state of art” of the subject area of organisational blogging and discusses the case studies of five most successful corporate blogs.

The aim of is to provide a current account of the subject area that informs corporate practitioners who are new to the discipline the research that has been previously undertaken in addition to proposing recommendations on how to advance the subject of organisational blogging; to present an informative synopsis to management practitioners who might be thinking of implementing organizational blogs internally by illustrating to them the context of how other organisations have applied the use of blogs and what the outcomes of their use were.

Ključne reči: korporativni blog, virtuelne zajednice, komunikacija, PR, internet

1. UVOD

Internet omogućava nove načine komuniciranja koje karakteriše interaktivnost. Taj novi oblik komuniciranja nadilazi ograničenja kao što su prostor i vreme, omogućava nelinearan pristup mnogim izvorima informacija kao i jednaku komunikaciju svih korisnika mreže.

Poslovni (korporativni) identitet je strateški planirana i sprovedena samoprezentacija organizacije, na bazi slike koju firma/organizacija želi da plasira javnosti. Poslovna (korporativna) slika je mentalna predstava o organizaciji i njenim proizvodima odnosno servisima u očima javnosti. Poslovna (korporativna) komunikacija ima za cilj prevođenje korporativnog identiteta u korporativnu sliku.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Danijela Lalić.

2. TEORIJSKE OSNOVE

„Odnosi s javnošću su upravljačka funkcija koja je fokusirana na dvosmernu komunikaciju i na negovanje obostrano korisnih odnosa izmedju organizacije i njenih klijenata“ [1].

Osnovne PR aktivnosti su: Upravljanje reputacijom (Reputation Management), Odnosi s medijima (Media Relations), Odnosi s zaposlenima (Human Resource Management), Javni poslovi (Public Affairs), Finansijski odnosi (Financial Relations), Odnosi u industriji (Industry Relations), Upravljanje kriznim situacijama (Crisis Management), Korporativno oglašavanje i sponsorstva (Corporate Advertising & Sponsor-ships).

U digitalnom svetu komunikacija je fokusirana na: stvaranje prisustva, stvaranje odnosa sa kupcima i stvaranje obostrane vrednosti (koristi) [2].

Razlog online komunikacije je izgradnja poverenja između organizacije i njenih ciljnih javnosti, koji se kao proces ostvaruje na osnovu šest stadijuma uticaja: prisustvo, identitet, reputacija, kredibilitet, autoritet, i uticaj. Online komunikacija se ne može kontrolisati, online komunikacijom se upravlja.

PR ima za cilj negovanje razumevanja, pridobijanje pristalica, informisanje/obaveštavanje, osnaživanje strategije komunikacije, unapređenje kulturnog ambijenta, pojašnjene identiteta, izgradnja mreže, osnaživanje lobija, negovanje harmonije, učvršćenje politike, prevođenje politike, učvršćenje odnosa, prevladavanje konflikata, postizanje saglasnosti, stvaranje/poboljšanje slike organizacije u javnosti, i ostvarivanje i unapređenje korporativne komunikacije.

3. RASTUĆI ZNAČAJ DRUŠTVENIH MEDIJA

Društveni mediji donose novu poslovnu logiku koja počinje sa ponovnim osmišljavanjem načina na koji organizacija stvara vrednost, a nastavlja sa redefinisanjem društveno-informaciono-strukturnih odnosa koje kompanija ima sa svojim kupcima, zaposlenima i dobavljačima. Kolaborativne aktivnosti, kao što su razvoj novog proizvoda ili marketing, više ne zahtevaju institucionalnu nadgradnju.

Uspešna praksa odnosa s javnošću zavisi od poznavanja koja javnost tj. koja ciljna grupa, može imati uticaj na organizacionu sposobnost da upozna svoje ciljeve i koja vrsta dijaloga će približiti organizaciju i korisnike. Ideja je da se upravlja odnosima kako na kraju organizacioni ciljevi ne bi bili protivrečni ciljevima ciljne grupe.

Koristeći online tehnologiju je mnogo lakše pronaći svoju javnost s obzirom da oni imaju tendenciju da se udružuju u virtualne zajednice, koje su se pojavile kao online grupe ljudi koji dele slične interese. Do nedavno, virtualne zajednice su bile ograničene na grupe za diskusiju, odakle je koncept potekao. Kasnije, članovi ovih grupa za diskusiju postaju uticajni komunikatori i vredni pažnje organizacije.

Društveni mediji uključuju sve vrste onlajn tehnoloških alata koji omogućavaju da ljudi putem interneta lakše komuniciraju i dijele brojne sadržaje - tekstove, slike, zvučne i video zapise. Društveni mediji su, više nego ikada, pružili pojedincima šansu da iznesu svoje mišljenje u javnost, pa su kupci, konačno, dobili priliku da javno iznose i razmjenjuju svoje stavove o brendovima i kompanijama. Istovremeno, kompanije su u mogućnosti da čuju utiske i želje kupaca koje su im važne za posovanje

Osnovne karakteristike društvenih medija su jednostavna participacija korisnika (angažman, interakcija) i sadržaj koji korisnici generišu.

“Društveni mediji su skup internet aplikacija, platformi i medija koji ima za cilj da omogući saradnju između ljudi i zajedničko stvaranje i razmenu sadržaja” [3].

Značaj društvenih medija je u interakciji između kupaca i zajednice, u omogućavanju vođenja asinhronne, trenutne i interaktivne komunikacije uz niske troškove.

Imajući u vidu postojanje velikog broja različitih tipova medija koji su zasnovani na internetu, a u cilju lakšeg formulisanja strategije onlajn odnosa s javnošću i planiranja savremenih medija, razvijena je jednostavna podela svih internet medija [4]: **•Sopstveni mediji (Owned Media)** - Objekti i kanali nad kojima organizacija ima potpunu ili delimičnu kontrolu u smislu vlasništva, dizajna i sadržaja poruke. Primeri sopstvenih medija su kompanijski blog, veb sajt organizacije, veb sajt za mobilne platforme, aplikacija za mobilne platforme i elektronski direktni marketing (*Electronic direct marketing*). Neke organizacije koriste kanale koji se delimično smatraju sopstvenim (Fejsbuk stranica organizacije, Twiter nalog i kanal na Jutjubu) kao most za povezivanje društvenih iskustava i veb sajta sa organizacije, na kojem kupci mogu naći više informacija. Osnovni cilj je da organizacija stvori dovoljno interesantne sadržaje, koji su u skladu sa misijom organizacije i brend obećanjem (*Brand promise*), tako da zainteresovana javnost ima želju da te sadržaje podeli sa svojim prijateljima ili da ih objavi na svojim medijima.

•Plaćeni mediji (Paid Media ili Bought Media) - Najbrži i najjednostavniji način da se skrene pažnja ciljanih javnosti na proizvode, aktivnosti i sadržaje organizacije je plaćanje odgovarajućih medija koji imaju zadovoljavajući nivo posećenosti. U plaćene medije spadaju internet oglašavanje (*Online advertising*) sa brojnim podvrstama kao što su oglašavanje na društvenim mrežama (*Social network advertising*), internet mali oglasi (*Online classified advertising*), veb baneri (*Webbanner* ili *Banner ad*), plaćanje po kliku (*Pay per click*) i zakupljivanje ključnih reči na internet pretraživačima (*Paid Search*), oglašavanje na mobilnim platformama i sponzorstva.

Ovaj oblik medija predstavlja platformu za “guranje” sadržaja i dizajniran je tako da navede kupca na kupovinu ili da ga dovede do nekog od sopstvenih medija organizacije.

Plaćeni mediji imaju veliku ulogu u ukupnoj digitalnoj promotivnoj strategiji organizacije, mada marketinške agencije često precenjuju njihov efekat, zbog provizije koju ostvaruju od novca uloženog u ove medije.

•“Zasluzeni” mediji (Earned media) – “U informacionom društvu, obilje informacija dovodi do retkosti nečeg drugog i to onoga čega informacije zaokupljaju - ljudske pažnje. Bogatstvo informacija za posledicu ima pojavu pažnje kao oskudnog resursa i potrebu da se pažnjom upravlja tako da je preveliki broj izvora informacija preokupirao ciljanu javnost” [5].

Vrednost ljudske pažnje se povećava iz dana u dan, sa zaoštravanjem medijske borbe za našu pažnju, pa se ovaj fenomen naziva Ekonomija pažnje (*Attention economy*).

“Neki autori spekulisu da će “transakcije pažnje” (*Attention transactions*) zameniti finansijske transakcije kao osnovu savremenog ekonomskog sistema”.

U ekonomiji pažnje je potrebno zaslužiti pažnju ciljanih javnosti.

Zasluzeni mediji predstavljaju pojavu da organizacija radi nešto što je izvanredno, što je autentično i što inspiriše kupce da žele da stvaraju sopstveni sadržaj (tekst, slike, zvučne i video zapise) kako bi o tome obavestili druge ljude. Statusi na Fejsbuku, obaveštenja na Twiteru (*tweets*), tekstovi na blogovima, komentari na forumima, komunikacija od usta do usta (*Word of mouth*), aktivne aktivnosti internet zajednice i odnosi sa uticajnim osobama na društvenim medijima su oblici zasluzenih medija. Ovi mediji su, u principu, izvan kontrole organizacije. Organizacija može da učestvuje u razgovorima koji se odvijaju na zasluzenim medijima, ali ih, po definiciji, ne može kontrolisati.

Zasluzeni mediji su dobili takav naziv jer organizacija ne može, ili ne bi trebala, da ih kupi. Ne postoji brži način da organizacija uništi poverenje svojih kupaca od pokušaja da kupi zasluzene medije.

Sopstveni mediji omogućavaju prenošenje prisustva brenda sa vebajta na druga mesta na internetu - prvenstveno na društvene mreže i na jedinstvene internet zajednice. Mogućnost da organizacija direktno komunicira sa kupcima koji istinski žele da se povežu sa njom putem dugoročnih veza je od neprocenjivog značaja.

4. BLOG

Blog predstavlja vrstu sajta koji omogućava da jedan ili više autora objavljaju sadržaje (tekstove, slike, zvučne i video zapise) u formi članaka (blog post) koji su dostupni drugim korisnicima i obično su prikazani u obrnutu hronološkom redosledu. Reč je o kolaborativnom i interaktivnom alatu koji najčešće nudi mogućnost komentarisanja tekstova, pa predstavlja savremen način za razmenu mišljenja i razvoj diskusije na objavljenu temu [6].

Osnovna podela blogova razlikuje: lični blog i organizacioni/korporativni blog.

Blogovi pokrivaju veliki broj različitih tema, obično su u najvećoj meri tekstualnog oblika, ali postoje neke podgrupe vrsta blogova u odnosu na njihovu koncepciju i sadržaj, koje su dobine i svoje posebno ime: Foto – blogovi (Photoblogs, Sketchblog), Video – blogovi (Vlogs, Videocasting), Audio – blogovi (Podaccasting, Audiocasting), Muzički – blogovi (MP3 blogs) Jedan od najboljih primera jednostavnog kreiranja multimedijalnog bloga (foto, audio, video) jeste besplatan servis Tumblr.com., Mikro – blogovanje (Micro-blogging) Najpoznatiji servis koji promoviše pojavu mikro-blogovanja je Twitter.com.

5. KORPORATIVNI BLOG

Uzimajući u obzir veliku ekspanziju ove vrste medija, velike korporacije, kao i mala i srednja preduzeća, sve više shvataju vrednost komunikacije sa javnošću putem korporativnog bloga. Korporativni blog, za razliku od sajta kompanije, dopušta interakciju sa stejkholderima. Umesto pisanja u trećem licu i postavljanja standardnih brošura i publikacija na sajtu, blog daje mogućnost interakcije sa korisnicima na monogo dubljem nivou.

Korporativni blogovi se dele na interne i eksterne. Interni blogovi predstavljaju medij koji je dostupan samo određenom broju zaposlenih unutar jedne kompanije. Eksterni blog je usmeren prvenstveno ka klijentima i široj javnosti, odnosno pristup blogu nije ograničen na određenu grupu korisnika, već naprotiv, cilj mu je sto veci broj korisnika.

Jedan od osnovnih ciljeva ove vrste društvenog medija je sticanje kredibiliteta tj. da čitaoci znaju da mogu da veruju blogu. Samim tim se stvara i pozitivna slika o kompaniji, koja može da unapredi poslovanje na mnogo načina: bolji odnos sa klijentima, kvalitetnija tehnička podrška kroz pružanje dodatnih informacija na blogu, povećana posećenost matičnih stranica, besplatna promocija proizvoda i usluga, itd.

Korporativni blog omogućava kompanijama da komuniciraju sa kupcima i potrošačima na ličniji i direktniji način, ali što je još važnije, blog je jedan od komunikativnih alatki koji omogućava potrošačima da komuniciraju sa kompanijom.

Pored direktnе komunikacije sa kupcima, postoje mnoge druge koristi korporativnih blogova: profiliše zaposlene u lidere u njihovoj oblasti, pomaže u upravljanju reputacijom tokom kriza, gradi svest o brendu i lojalnost kupaca i povećava vidljivost brenda, saobraćaj ka korporativnom sajtu i internet veze [7].

Neki od ciljeva koji mogu pokrenuti kompaniju da napravi sopstveni blog su: želja da na dinamičan način objavljuje kvalitetan sadržaj, pozicioniranje zaposlenih kao lidera i eksperata u određenoj oblasti za koju su kvalifikovani, izgradnja jedinstvene online zajednice oko određene kompanije ili njenih proizvoda i usluga, jačanje segmenta prodaje proizvoda ili usluga kompanije, podsticanje korisnika da iskažu svoje mišljenje o određenom proizvodu ili usluzi koju koriste, ubrzavanje rada i podsticanje kvaliteta korisničkog servisa, privlačenje novih korisnika, pozicioniranje kompanije kao jedne od mnogih koja ide u korak sa novim tehnologijama, podržavanje svojih zaposlenih u želji da se

na taj način dobiju novi potencijalni radnici, pomaganje kompaniji da bude u vrhu pretrage po ključnim rečima.

6. ISTRAŽIVANJE

U radu se istražuje i analizira primena modela odnosa (komuniciranja) s javnošću na internetu putem korporacijskog bloga s naglaskom na dvosmernu - interaktivnu komunikaciju i ostvarivanju dijaloga na relaciji organizacija – javnost. Istraživanje je urađeno na primeru pet najuspešnijih svetskih korporativnih blogova. Blog Coca-Cola kompanije koji nosi naziv "Coca-Cola Razgovori", blog Starbucks korporacije pod nazivom "Moja Starbucks ideja", blog Marriott kompanije sa nazivom "Mariot u pokretu", blog kompanije Whole foods Market koji ima naziv "Jedna priča", kao i Walt Disney blog pod nazivom "Dizni parkovi".

U radu su objašnjene misija, vizija i vrednosti kojima se rukovodi svaka od ovih kompanija, vodećih lidera u svojoj oblasti, na svetskom nivou. Takođe je objašnjeno kako upravo ove vrednosti oslikavaju njihove korporativne blogove, u cilju stvaranja uspešne zajednice sa svim svojim klijentima.

Cilj rada je prikaz trenutne situacije u predmetnom području i predlog preporuka kako unaprediti proces korporativnog blogovanja; da pruži informativni pregled menadžmentu kompanija koji razmišljaju o implementaciji organizacionog bloga ilustrirajući im primere kako druge organizacije koriste svoje blogove i koje su benefiti i rezultati njihovog korištenja.

Cilj istraživanja je bio da se utvrdi uspešnost komunikacije putem korporativnog bloga na relaciji korporacija-javnost. U radu su, takođe, date preporuke za unapređenje ovih odnosa, kako bi se izgradilo poverenje kupaca i stvorila prava internet zajednica oko organizacije i njenih aktivnosti.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Sa tačke gledišta kompanije, blog je eksperiment u društvenim medijima, sa nekontroverznim temama i autorom koji ima veliki kredibilitet kod ciljane publike. Kupci sve manje veruju reklamama, a sve više svojim ličnim iskustvima i doživljajima određenog brenda, kao i preporukama svojih prijatelja i zajednica. Korporativni blog je danas ključ uspeha.

Kompanije moraju da u svoje online poslovanje uključe vođenje otvorenog i autentičnog razgovora sa kupcima, i pokušaj da se zasludi njihovo poverenje i poštovanje na osnovu iskrenog razumevanja njihovih potreba i preferencija. Zablude je da su poslovni blogovi način da organizacija dobije besplatan publicitet u slučajevima u kojima je marketinški budžet nedovoljno velik. Zasluzeni mediji nisu besplatni - članovi organizacije moraju naporno da rade da bi zadobili pažnju kupaca, a vreme koje organizacija ulaže u ovaj oblik medija višestruko prevaziđa vreme koje je potrebno za organizaciju uspešne promocije na plaćenim medijima. Više nisu potrebne nedjelje ili meseci, već godine, kako bi se izgradilo poverenje kupaca i stvorila prava internet zajednica oko organizacije i njenih aktivnosti. Korporativni blog može podići i pozicionirati kompaniju

visoko. U kombinaciji sa drugim društvenim medijima i mrežama, čak najviše.

Korporativne blogove koji imaju dugoročne ciljeve moraju da odlikuju izdržljivost, postojanost ili istrajanost. Čitaoci imaju određena očekivanja koja, ukoliko, organizacija prvo ne prepozna, drugo ne ispuni, blog će biti kratkog daha. Tekstovi koje pišu blogeri treba da budu relevantni, argumentovani, da imaju različitost i vrednost, jedinstvenost u moru svih drugih informacija koje se mogu pronaći na internetu. Preporučljivo je držati se činjenica i argumenata, realno prikazivati situaciju, pojavu, razmišljanje. Poželjno je da tekst na blogu bude takav da izazove konstruktivnu diskusiju iz koje će svi učesnici izaći bogatiji za mnoga znanja. Generisanje predloga i sugestija i praćenje reagovanja potrošača na iste, su prednosti koje poslovni blog donosi na najbolji mogući način.

Analizom pet najposećenijih svetskih korporativnih blogova zaključeno je da je njihov uspeh direktno povezan sa izuzetno kvalitetnim sadržajem koji plasiraju. Kako tehnologija nastavlja da se razvija i publika postaje selektivna u tome kome će provesti svoje vreme, blog će morati da se razvija kako bi ostao relevantan i uticajan. Uvažavajte glas kupaca kao Starbucks, činite ga integrisanim u mnogim društvenim medijima kroz niz kanala kao što to čini Whole Foods, uskladite se sa vrednostima klijenata kao Marriott, poštujte i ističite svoju tradiciju kao Coca-Cola, i uprostite stvari kao što je to uradio Disney. U suštini, sve treba da bude transparentno i angažovano.

Na kraju, društveni mediji mogu biti veliko pojačanje u ostvarivanju poslovnih ciljeva, a prepoznavanje značaja boga kao platforme za izražavanja brenda može odigrati značajnu ulogu u postizanju ovih ciljeva.

8. ZAKLJUČAK

Elektronske zajednice i vidovi njihovog komuniciranja uverili su nas da internet više nije samo eksperiment, eksces i novotarija, nego i ozvaničeni prostor decentralizovane jezičke, kulturne, umetničke, političke i poslovne prakse, prostor koji stiče svoju legitimnu istoriju. Nastanak i perspektive novih zajednica uslovljeni su preobražajem industrijskog društva u informacijski sistem koji ukida klasično shvatanje dužnosti i umesto nje uvodi – igru. Gde su granice igre, ostaje da se vidi. Korporativni blogovi su upravo najefektivniji oblik komuniciranja, jer se obavljaju bez novčanih transakcija, iz objektivne perspektive i na način koji uključuje kupca, a ne prekida ga u njegovim aktivnostima.

Korporativni blog je komentar teme, događaja i pojave, ličan ili principijelan; kombinacija reči i linka, stava i reference, a njegov konstitutivni deo su reakcije i komentari koje inicira. Blog je način da se vesti oblikuju, lansiraju, stvaraju, on omogućuje da stav postane vest, te tako dobija, ukratko rečeno, i kulturnu i ideoološku dimenziju, da bude upotrebljen ili zloupotrebljen u poslovne svrhe.

U radu je analizom najposećenijih korporativnih blogova objašnjeno kako su ove organizacije adekvatno iskoristile blog za maksimalno unapređenje svog poslovanja i postizanje veće transparentnosti brenda, a na prvom mestu stvaranje čvrste zajednice potrošača oko svog brenda. A

šta za jednu kompaniju može biti bolje od dobijanja povratne informacije od donosilaca odluka u industriji? Brend koji sluša svoje kupce je pravi socijalni mediji

9. LITERATURA

- [1] D. Lalić, „Važnost društvenih medija u komunikaciji zaposlenih“, *Četvrti Sarajevo PR Open*, 2010.
- [2] J. Rowley, „Just another channel? Marketing communications in e-business“, *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1) pp 24-41, 2004.
- [3] A. Palmer, N. Koenig-Lewis, “An experiential, social network-based approach to direct marketing”, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 3, pp.162 – 176, 2009.
- [4] D. Goodall, “Social media strategy: Owned, bought and earned media.” Preuzeto sa <http://danielgoodall.com/2009/03/02/owned-bought-and-earned-media/>
- [5] H. A. Simon, "Designing Organizations for an Information-Rich World", in Martin Greenberger, *Computers, Communication, and the Public Interest*, Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press, ISBN 0-8018-1135-X, 1971.
- [6] D. Zarrella, *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol, CA:O'Reilly Media, 2009.
- [7] D. Varagić, *Blog osnove*, verzija 0.88. Novi Sad: (<http://www.draganvaragic.com/weblog/pdf/BlogOsnove.pdf>), 2010.

Kratka biografija



Bojana Vujasinović rođena je u Novom Sadu 1985. god. Diplomski-master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti PR Menadžment – Fenomen bloga i njegova poslovna primena odbranila je 2013.god.



Danijela Lalić rođena je 1981. god. Doktorirala je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu 2010. godine. Oblast interesovanja je PR Menadžment.



FUNKCIONALNOST UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI FUNCTIONALITY OF MANAGEMENT IN ORGANIZATION

Milorad Banović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U radu se teorijskim i praktičnim istraživanjem analiziraju aspekti funkcionalnosti upravljanja u organizaciji. U prvom, teorijskom delu prikazani su značaj i uloga upravljanja u savremenim uslovima privređivanja, kao i sama funkcionalnost upravljanja. Drugi, istraživački deo se odnosi na analizu funkcionalnosti upravljanja u jednoj domaćoj kompaniji.*

Abstract – *This thesis surveys the theoretical and practical aspects of analyzing management functionality within the organization. In first, theoretical part shows importance and the role of management in modern economic conditions, as well as the functionality of management. Second, research section applies on the analysis functionality of management in one company.*

Ključne reči: *Upravljanje, liderstvo, stilovi upravljanja*

1. UVOD

Upravljenje prevashodno predstavlja interakciju i povezanost više procesa: organizovanja, kordinacije i na kraju kontrole čime se čitav proces zaokružuje. Počev od prvih začetaka poslovanja, preko industrijske revolucije pa sve do današnjeg modernog poslovanja, uvek je neophodno bilo da postoje ljudi koji će usmeravati pojedince, motivisati ih da postižu bolje rezultate, usmeravati njihovu aktivnost i na kraju kontrolisati izvršenje postavljenih zadataka.

Počev od perioda započinjanja poslova između dvoje ljudi do savremenog tržišnog poslovanja, upravljanje kao proces je napredovao sa razvojem ljudskog društva. Odnosi u grupi, organizaciji, društvu neprekidno su se menjali kroz ljudsku istoriju. Uporedo sa njima menjao se i značaj i karakteristike samog upravljanja. Počev od najstarijih poslovnih poduhvata pa sve do današnjih dana, stilovi upravljanja su se menjali i usavršavali shodno situaciji i vremenu. Demokratski, slobodni, participativni su samo jedna od mnogih podela stila upravljanja u organizaciji, kojim se objašnjava uloga i značaj upravljanja kako u kriznim situacijama tako i u periodima razvoja organizacije. Takođe, posmatra se i uticaj trenutne ekonomsko-društveno-političkih aspekata na samo upravljanje i donošenje odluka u tim i takvim okolnostima.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Slavica Mitrović, docent.

2. ZNAČAJ I ULOGA UPRAVLJANJA U SAVREMENIM USLOVIMA PRIVREĐIVANJA

2.1. Liderstvo-upravljanje

Posmatrajući ulogu lidera u organizaciji na prvom mestu valja napomenuti koje karakteristike određuju samog lidera neke organizacije. Postavlja se pitanje da li lider poseduje kvalitete da predvodi druge, koji su njegovi najvažniji zadaci, da li poseduje liderски stil koji odgovara samoj organizaciji i da li isti može da koriguje u zavisnosti od same organizacije. Poslednja napomenuta karakteristika lidera je utoliko značajnija ukoliko posmatramo trenutno aktuelnu svetsku ekonomsku krizu i njene efekte, i način na koji lideri moraju menjati sopstveni stil upravljanja u zavisnosti od same situacije na tržištu.

Reč lider stara je gotovo kao i persijska civilizacija, u korenu reči ići, putovati. U međuvremenu je značenje tog pojma prošireno. Pod liderstvom se podrazumeva proces oblikovanja individualnog i grupnog ponašanja, sistem projektovanja i usmeravanje timskog koncepta rada, način motivisanja, ljudskog poštovanja, sistem komuniciranja i pregovaranja i slično [1].

2.2. Lideri naspram menadžera

Posmatrajući razliku između lidera i menadžera valja napomenuti mišljenje profesora Vorena Benisa iz oblasti poslovanja na Univerzitetu Južne Kalifornije, koji smatra da je osnovna razlika između lidera i menadžera u tome što lideri brinu o tome da se uradi ono što je ispravno, dok menadžeri brinu o tome da se ono što se radi uradi na pravi način. Drugim rečima, lideri počinju od pitanja: "Šta bi trebalo da radimo?", dok menadžeri počinju od pitanja: "Kako ono što već radimo možemo da radimo bolje?"

Lideri su usredređeni na viziju, misiju, opšte i konkretne ciljeve, dok su menadžeri usredrsređeni na produktivnost i efikasnost. Menadžeri sebe vide kao čuvare statusa quo. Shodno tome, lideri podstiču kreativnost i preuzimanje rizika. Još jedna razlika je u tome što su menadžeri orijentisani na relativno kratkoročnu perspektivu dok su lideri orijentisani na dugoročnu perspektivu. Menadžeri su takođe više usredsređeni na načine rada, na to kako posao treba da se obavi, dok su lideri više usmereni na to da prošire izbor i mogućnosti koje drugi imaju na raspolaganju. Najzad, menadžeri rešavaju probleme da bi drugi mogli da obavljaju svoj posao, a lideri inspirišu i motivišu druge da sami pronađu rešenja [2].

2.3. Osnovni tipovi rukovodilaca

Uzimajući u obzir različite karakteristike, rukovodioce možemo svrstati u 4 različite grupe:

- Izolovani tip rukovodioca
- Posvećenik
- Otvoren
- Integrator.

2.4. Vodenje

Vodenje kao proces može se definisati od toga da predstavlja sposobnost obavljanja posla preko drugih ljudi do toga da je to interpersonalni proces uticaja unutar različitih grupa kao što su familija, zajednica ili organizacija rada. Vodenje predstavlja interaktivnu razmenu u kojoj lideri utiču na sledbenike i obrnuto. Takođe, ono može biti usmereno ka organizaciji i izvan same organizacije. Kada je usmereno ka organizaciji to predstavlja davanje smernica zaposlenima, motivisanje kao i samu kontrolu. Dok vođstvo izvan organizacije predstavlja uticanje i određivanje smera kojim će se organizacija kretati u budućem periodu kao i njenu ulogu na tržištu.

2.4.1. Stilovi vodenja u organizaciji

Stil vođenja je umnogome presudan za uspeh organizacije. Naročito se to ogleda u kriznim situacijama, poput poslednje svetske ekonomske krize kada se pokazalo koliko rizične odluke u teškim uslovima poslovanja mogu promeniti sam kurs kretanja kompanije, i izvući je iz krizne situacije.

2.5. Liderstvo u savremenim uslovima privredovanja

Imajući u vidu savremene ekonomske tokove u svetu, i poslednjih godina prisutnu svetsku ekonomsku krizu nameće se zaključak da su u ovom momentu potrebni pre svega lideri spremni na donošenje važnih, nekada i ne baš jednostavnih odluka, kako bi organizaciji kojoj pripadaju omogućili ostvarenje zacrtanih ciljeva.

Upravo u ovakvim turbulentnim ekonomskim okolnostima, prave karakteristike lidera, kao vizionara, motivatora i pokretača zaposlenih i kao osobe koja je predvodnik svoje grupe, dolaze u prvi plan. Otuda se od početka krize u mnogim primerima i govori o uspešnosti ili neuspešnosti pojedinih lidera, i njihovom uticaju na kretanje sopstvenih kompanija na tržištu, kao i opravdanosti određenih pristupa i stilova koji u svojim aktivnostima koriste.

2.5.1. Moderni stilovi liderstva

Savremeni uslovi privredovanja sa sobom povlače i određene stilove, kojima se savremeni lideri rukovode:

- Moralno(etičko) liderstvo
- Online liderstvo
- Liderstvo kroz davanje ovlašćenja zaposlenima
- Međukulturalno liderstvo

- Razlike u polovima i liderstvo
- Herojsko liderstvo
- Efektivno liderstvo .

2.5.2. Savremeni pristupi liderstvu

Savremeni pristupi liderstvu obuhvataju period od sredine sedamdesetih godina XX veka pa sve do današnjih dana. Savremeni pristupi liderstva obuhvataju:

- Harizmatsko liderstvo
- Transformaciono liderstvo
- Timsko liderstvo.

3.FUNKCIONALNOST UPRAVLJANJA

3.1. Uticajni faktori na funkcionalnost upravljanja

3.1.1. Donošenje odluka u organizaciji

Imajući u vidu posao svakog menadžera u nekoj organizaciji, donošenje odluka može se smatrati jednom od glavnih karakteristika i zadataka svakog uspešnog menadžera u današnjem poslovanju. Menadžer postavlja ciljeve, donosi zaključke, kreira budžete, donosi naloge, kontroliše i poboljšava rad ljudi i čini one stvari koje doprinose razvoju same organizacije. Koliko će menadžer doprineti razvoju svoje organizacije, i koliko će ona sama napredovati ponajviše zavisi od kvaliteta donošenja odluka. Menadžer donosi odluke tako što uoči potrebu za njenim donošenjem, identificuje problem sa kojim se organizacija suočava, prikuplja informacije, i na kraju donosi set alternativnih rešenja. Tokom procesa odlučivanja menadžer snosi posledice objektivnih i subjektivnih ograničenja, koje ga koče u samom procesu. Medju prvima su najčešće resursi, vreme i novac i njihova ograničenost a među drugima subjektivne karakteristike samog menadžera(mentalna i fizička ograničenja svakog pojedinca).

3.1.2. Organizaciona klima i rukovođenje

Klima u organizacijama se izučava zbog toga što se smatra da zdrava, konstruktivna, podsticajna i kreativna klima obezbeđuje povoljne uslove za ispoljavanje svake individue u njoj na način na koji se postižu bolji rezultati u radu. Nezdrava, loša, represivna klima ubija inicijativu, ubija radni elan i drastično umanjuje radne rezultate zaposlenih. Takođe ona se koristi kao opis atmosfere i odnosa koji vladaju u nekoj organizaciji među zaposlenima. Na organizacionu klimu utiču određeni broj faktora od koji kao najznačajnije treba istaknuti:

- Način upravljanja i rukovođenja
- Način odlučivanja
- Struktura i distribucija moći
- Priroda ličnosti.

3.1.3. Značaj komunikacije za upravljanje organizacijom

Svi mi svakodnevno učestvujemo u nekom od oblika komunikacije, jer čovek ne može a da ne komunicira. Naime, predstavu o svetu čovek gradi na osnovu informacija koje prima ili šalje. Zato je važno da

pojedinci razumeju informacije na isti način. To omogućava zajedničku akciju u organizaciji. [3] Komunikacija kao protok informacija unutar neke organizacije izuzetno je značajan segment poslovanja. Lideri/menadžeri sa jedne strane i zaposleni sa druge strane predstavljaju osnove interakcije u kompaniji. Od njihove komunikacije, prenosa naredbi od nadređenih ka podređenima, kao i samog izvršenja naredbe i povratne informacije zavisi da li će određeni zadatak biti održan na valjan način.

Takođe, u procesu komunikacije od izuzetnog je značaja da sama informacija bude saopštена na valjan način, nadalje da je primalac dekodira i na osnovu nje izvrši ono što se od njega očekuje.

3.1.4. Veštine i znanja menadžera

Svaki menadžer poseduje određene veštine i znanja neophodno za upravljanje u svakoj organizaciji. U zavisnosti od tipa i stila rukovodenja, kao i unutrašnje situacije u kompaniji, različita su znanja i veštine potrebne za rukovođenje.

Analizirajući ovu tematiku, autori polaze od pretpostavka koje su tačno osobine i znanja potrebne kvalitetnom menadžeru.

4. ISTRAŽIVANJE

4.1. Predmet istraživanja

Upravljanje kao proces predstavlja jedan od najvažnijih elemenata u svakoj savremenoj organizaciji.

Odnos rukovodioca prema svojim zaposlenima, način motivisanja, komunikacija unutar organizacije, stilovi liderstva samo su neke od odrednica upravljanja. U savremenim uslovima privređivanja upravljanje kao proces predstavlja jedno od najvažnijih segmenata u međunarodnim ekonomskim okvirima.

U radu su prikazane glavne karakteristike upravljanja, prepoznatljivi stilovi, tipovi rukovododilaca kao i liderstvo u savremenim uslovima poslovanja.

4.2. Cilj istraživanja

Cilj rada i samog istraživanja predstavlja pokušaj da se na jedan metodološki način utvrde osnovne odrednice upravljanja u savremenim uslovima privređivanja, istraživanja stila upravljanja, odnosa rukovodioca prema zaposlenima, karakteristika samog liderstva i njegovog razvoja tokom vremenskog perioda, kao i uticaja upravljanja na samu poslovnu aktivnost organizacije i njen dalji razvoj.

4.3. Hipoteze istraživanja

Na osnovu postavljenog predmeta i cilja istraživanja, definisane su sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: Organizaciona klima utiče na funkcionalnost upravljanja;

Hipoteza 2: Stil upravljanja određuje ponašanje i stepen motivisanosti zaposlenih;

Hipoteza 3: Uključivanje zaposlenih u donošenje odluka doprinosi funkcionalnijem upravljanju.

4.4. Instrument i uzorak istraživanja

U anketi sprovedenoj u kompaniji, učestvovalo je ukupno 65 ispitanika različitih stepena stručne spreme, radnog iskustva kao i različitih pozicija u samoj organizaciji. Anketa sadrži set pitanja na koji je svaki od ispitanika anonimno odgovarao zaokružujući stepen saglasnosti sa ponuđenom tvrdnjom.

Takođe, značajno je napomenuti da su u anketi učestvovali zaposleni različitih sektora unutar kompanije, počev od marketing sektora, sektora ljudskih resursa ali i zaposleni u samom lancu proizvodnje.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

TVRDNJE KOJE SU NAVEDENE OPISUJU RAZLIČITE ASPEKTE PONAŠANJA RUKOVODILACA (VOĐA, MENADŽERA)

Ispitanici su iskazivali stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom. U nastavku su prezentovani odgovori na najznačajnija pitanja

Organizaciona struktura određuje ovlašćenje za donošenje odluke.

Iz priloženih odgovora na pitanje da li organizaciona struktura donosi ovlašćenja za donošenje odluka, zaposleni su većinom saglasni sa tom pretpostavkom. To nam svakako pokazuje da je organizaciona struktura kompanije zasigurno dobra podloga za donošenje svih bitnih odluka, kao i da je u svakom momentu jasno čija je odgovornost za određenu aktivnost.

Bez obzira na složenost i značaj odluke koju treba doneti, svi zaposleni učestvuju u njenom donošenju

Putem tabelarnog i grafičkog pregleda jasno se uočava da je donošenje odluka unutar kompanije u rukama nekoliko pojedinaca koji sasvim retko ili gotovo nikada ne konsultuju kolege iz nižih hijerarhijskih slojeva. To nam jasno pokazuje i procenat odgovora od 41% ispitanika koji se ne slaže sa postavljenim konceptom.

O nagradivanju i kažnjavanju zaposlenih odluke se donose na nivou kompanije

U skladu sa tabelarnim i grafičkim prikazom može se zaključiti da koncept nagradivanja i kažnjavanja zaposlenih nije umnogome prisutan u svakodnevnom poslovanju kompanije, pa se stoga nameće zaključak da je većina ispitanika neodlučna po ovom pitanju dok se 21 njih ne slaže sa ovim konceptom. Isto tako se umnogome vidi da sam koncept nije zaživeo u organizaciji.

Ljudi su spremni da podele odgovornost i za odluke u kojima nisu sami učestvovali

Spremnost za podelu odgovornosti među zaposlenima predstavlja odraz kolegjalnosti i timskog duha unutar kompanije, kao i poboljšanje kvaliteta donošenja odluka.

Međutim većina ispitanika, čak 75% njih se delimično ili u potpunosti ne slažu sa ovim konceptom što nameće zaključak da u kompaniji većina zaposlenih prvenstveno posmatra odgovornosti u okviru svojih nadležnosti, dok sa druge strane ne mari mnogo za odluke koje se tiču šireg kruga ljudi.

Čemu sve u okviru samog upravljanja kompanijom dajete prednost

Što se tiče samog procesa upravljanja, neophodno je istaći niz sposobnosti koje su od presudnog značaja i koje određuju uspeh organizacije. Od ponuđenih 13 sposobnosti ispitanici su kao najvažnije istakli redom: znanje, sposobnost motivacije, veština rada sa ljudima, preuzimanje rizika, inovativnost i dr. Kao zaključak se nameće da zaposleni smatraju ove lične osobine presudne za dobro i uspešno rukovođenje organizacijom, dok sa druge strane talenat, autoritarnost i strogost prema nadređenima nisu osobine koje se cene kod rukovodioca.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje predstavlja jedan od najvažnijih i najkompleksnijih procesa u poslovanju jedne organizacije. Njegove karakteristike, usaglašenost sa trenutnim ekonomskim kretanjima, stilovi koji preovladavaju samo su neke od odrednica kojih se menadžeri pridržavaju. Budući da zaposleni čine osnovni resurs svake kompanije, upravo upravljanje kao proces treba da odgovor na pitanja poput toga kako motivisati zaposlene da se aktivno uključe i daju doprinos u razvoju organizacije, na koji način iskoristiti njihove veštine i znanja, stvoriti adekvatan sistem vrednosti u kompaniji i dr.

Kao osnovne hipoteze prepoznate su da organizaciona klima utiče na funkcionalnost upravljanja, da stil upravljanja određuje ponašanje i stepen motivisanosti zaposlenih i da uključivanje zaposlenih u donošenju odluka kao i definisanje okvira za donošenje odluka doprinosi funkcionalnjem upravljanju. U toku istraživanja, kroz odgovore na pitanja, zaposleni su većim delom potvrdili načela ovih hipoteza.

Takođe na osnovu istraživanja, kao zaključak se nameće da postoje određene stvari koje bi trebalo poboljšati kako bi kompanija napredovala. Potrebno je prvenstveno značajnije uključivanje zaposlenih u donošenju odluka koje se tiču budućnosti organizacije. Pod tim se podrazumeva iskorišćavanje njihovih znanja i veština, kao i veću slobodu i mogućnost davanje predloga i sugestija. Nadalje, potrebno je utvrditi pravilan sistem nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenih, kako bi se stvorio sistem vrednosti u kome se ceni doprinos i angažovanje zaposlenih, kao i odnos prema radu, i na taj način ih motivisati za postizanje boljih rezultata.

U savremenim uslovima privređivanja, komunikacija i odnos među zaposlenima ima veoma veliku ulogu. Tokom istraživanja nameće se utisak da u kompaniji „Neoplanta a.d.“ nije dovoljno izražena komunikacija između zaposlenih i njihovih nadređenih, kao i timski duh kao vid grupnog delovanja i rešavanja problema. Stoga se mora utvrditi pravilan sistem komunikacije među zaposlenima, jer ona predstavlja osnovu za postizanje i donošenje pravih odluka kako bi se obezbedilo ostvarenje zacrtanih ciljeva kompanije.

7. LITERATURA

- [1] Grubić-Nešić, L., (2005), *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad, AB Print
- [2] Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*, Beograd, Datastatus
- [3] Kotler, Ph., Keller, K.L.(2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate

Kratka biografija



Milorad Banović rođen je 1988. godine u Vrbasu, Republika Srbija. Diplomski-master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranio je 2013. godine.



POVEZANOST STILA UPRAVLJANJA I STRESA KOD ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI

RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT STYLE AND STRESS IN THE ORGANIZATION

Dean Grgić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U radu se teorijskim i praktičnim istraživanjem analiziraju aspekti povezanosti uticaja organizacione kulture i stresa zaposlenih u organizaciji. U prvom, teorijskom delu navedeni su značaj i uloga menadžmenta u upravljanju organizacijom te stilovi upravljanja i uzroci stresa u organizaciji, dok se drugi istraživački deo odnosi na konkretnu organizaciju i povezanost upravljanja i stresa zaposlenih u preduzeću ELEKTROVOJVODINA Novi Sad*

Abstract – *This paper surveys the theoretical and practical aspects of analyzing the correlation between the influence management of the organization and stress in organisation. In the first, theoretical part mentioned the importance of the role of managers in the organization and management styles and definition and consequences of stress in organisation, while the second part of the research related to the specific organization and relationship management, and stress of the company JKP Informatika Novi Sad*

Ključne reči: *Upravljanje, stres, stilovi upravljanja*

1. UVOD

Upravljanje predstavlja kompleksan proces, on može biti usmeren unutar ili prema okruženju organizacije. Unutar organizacije upravljanje se ispoljava u davanju smernica, sposobnosti angažovanja ljudi i uticaja na njihovu motivaciju. Prema okruženju upravljanje ima zadatok da određuje viziju i smer organizacije, ta da utiče na njeno kretanje u skladu sa izabranim smerom i omogući joj željenu strategijsku poziciju na tržištu. Suština vođstva sadržana je u tome što lider koristi svoj uticaj na sledbenike – članove organizacije da bi ostvario relevantne ciljeve organizacije.

2. MENADŽMENT U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

2.1 Pojam organizacije

Organizaciju možemo definisati kao struktuiranu formalnu grupu koji čini jedna ili više grupa ljudi udruženih sa ciljem da zajedničkim radom zadovolje odredene potrebe i interesu koji mogu biti lični, grupni i širi, organizacioni.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Slavica Mitrović, docent.

2.2 Organizacija u savremenim uslovima poslovanja

Da bi smo došli do projekcije organizacije u savremenim uslovima poslovanja, neophodno je učiniti sažetu retrospektivu razvoja. U tom smislu mogu se identifikovati sledeći, istorijsko posmatrano, modeli razvoja organizacije [1]:

Menadžment – radni model ima dva prilaza. Kod jedne vrste organizacije težište je na organizaciji ustaljenih radnih procesa i kod drugih na ključnim kompetencijama zaposlenih. Kompetencije zaposlenih podrazumevaju slojevitvo rukovanje takvih organizacija.

2.3 Pojam menadžmenta i definicija menadžmenta

Izraz „menadžment“ se u literaturi, zavisno od slučaja, upotrebljava u različitim značenjima, nekad kao upravljanje, nekad kao rukovanje, a nekad kao organizacija. U engleskom jeziku se pored reči „management“ upotrebljavaju i reči kao što su administration, government i leading.

2.4. Funkcije menadžmenta

Menadžment se posmatra kao proces upravljanja manjim ili većim organizacionim sistemima što nameće posmatranje ove složene aktivnosti kroz niz podprocesa. Osnovne funkcije menadžmenta su:

- planiranje
- organizovanje
- vođenje
- upravljanje ljudskim resursima
- kontrolisanje

2.4.1 Planiranje

Planiranje kao funkcija menadžmenta je u osnovi biranje ciljeva a zatim pronaalaženje ideja, koncepata i programa kojima će se postavljeni ciljevi realizovati. To je u osnovi davanje odgovora na pitanje šta treba uraditi da bi se postavljeni cilj ostvario.

2.4.2 Organizovanje

Organizovanje je druga značajna funkcija menadžmenta, koja sledi nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatok funkcije organizovanja.

2.4.3 Vođenje

Vođenje ima zadatok da upravlja, kontroliše i usmerava ponašanja ljudi u organizaciji. Vođenje odrazumeva niz aktivnosti koje su usmerene na interakciju između menadžera i saradnika, njegova orijentacija je postavljeni cilj, a sredstva koja pri tome koristi su komunikacije, postavljanje standarda za obavljanje poslova, nagraditi

vanje, motivisanje, praćenje i revidiranje radnih i drugih aktivnosti.

2.4.4 Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, kojoj se u poslednje vreme pridaje velika pažnja. To je i razumljivo, jer je čovek jedini živi element organizacije, svaki za sebe, jedinstven, unikatan, neponovljiv, zbog čega nema jedinstvenog obrasava upravljanja ljudima koji bi garantovao uspeh.[1]

2.4.5 Kontrolisanje

Kontrolisanje podrazumeva praćenje, merenje, evaluaciju aktivnosti i upoređivanje ostvarenih i planiranih ciljeva. Greška je razlika između želenog i ostvarenog stanja. Kontrolom treba utvrditi uzroke nastajanja tih razlika ali i potrebne mere koje treba preduzeti da bi se one eliminisale u potpunosti ili dovele do prihvatljivog nivoa.

3. UPRAVLJANJE I STILOVI UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJI

3.1 Upravljanje, vođenje i lider

Upravljanje – pojam upravljanja je usko vezan za poimanje menadžmenta i uloge menadžera. Vođenje kao proces podrazumeva kompleksnu, dinamičnu i interaktivnu razmenu u kojoj lideri utiču na sledbenike, a sledbenici na lidera...

Lider – je menadžer koji ima jedinstven položaj unutar grupe u kojoj se ispoljava svoj uticaj i kom od upravlja. Lideri koriste svoju ulogu i sposobnosti da izvuku i podstaknu pozitivne kvalitete kod onih koji ih slede.

3.2 Menadžer vs lider

Pojmovi menadžer i lider nisu nužno sinonimi. Dok menadžer rešava problem, od lidera se očekuje da ga na vreme identificuje. Lider veruje u promene i inovacije, shvata njihov značaj. On ima snage da bez prisile utiče na sledbenike [2].

Dok menadžeri svoju moć baziraju pretežno na resursima (resursna moć), dotle lideri koriste interpretativnu moć. Vođstvo kao proces i aktivnost upravljanja ponašanjem zaposlenih je interpretativna aktivnost. Lider oblikuje viziju, daje smernice i kreira interni ambijent da pridobiće ostale zaposlene da budu odani sledbenici.

3.3 Stilovi upravljanja u organizaciji

Stil upravljanja je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobiće ili privoli na željeno ponašanje.[1] Stil liderstva izražava prirodu odnosa u procesu upravljanja preduzećem ili prirodu interakcije između lidera i sledbenika.

3.3.1 Klasični stilovi

Stil vođstva se može definisati kao način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije, odnosno način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja pritom koristi. Opisani su sledeći klasični stilovi :

Autokratski stil - je najranije zaživeo i njegov nastanak se vezuje za vladarski autoritet. U njegovoj osnovi se nalazi pretpostavka da radniku treba naređivati da radi, da mu treba pretiti sankcijama za neizvršenje zadatka.

Slobodni stil - je suprotan način od autokratskog upravljanja. Zadaci se izdaju grupi, a način izvršenja zadatka prepusta pojedincu uz minimalnu kontrolu lidera. Pojedinci imaju veliku samostalnost u grupi.

Kao najpoželjniji najčešće se navodi demokratski stil vodenja. Ovaj stil omogućuje kvalitetnu interakciju između menadžera i sledbenika tako da članovi organizacije mogu da ispolje lične kvalitete.

3.3.2 Savremeni stilovi upravljanja

Situacioni pristup - u traganju za efikasnijim principima upravljanja, a kao kritika klasičnog shvatanja, razvio se "situacioni pristup upravljanju" ili kontigentni pristup upravljanju prema kojem su različiti stilovi vođstva različito efikasni u različitim situacijama

Fidlerov model - ovom teorijom zastupa se shvatanje da će uspešnost upravljanja grupom (izbor načina upravljanja) najviše zavisiti od određenih defnisanih uslova.

Harizmatsko ili transformaciono liderstvo - podrazumeva specijalnu vrstu odnosa između lidera i sledbenika [3]. Pod transformacionim liderstvom podrazumeva aktivnosti lidera na širenju i povećavanju interesovanja članova organizacije, generisanje svesnosti i prihvatanju misije organizacije i podsticanje članova organizacije da gledaju iznad sopstvenih interesa radi dobrobiti organizacije.

Bihevioristički prilaz - polazi od stava da uspešnog lidera ne čine njegove lične osobine već određeni oblici ponašanja. Teorija stila upravljanja nastoji da odgovori na pitanje kako se uspešni lider mora ponašati, odnosno kakvo je njegovo ponašanje u situaciji upravljanja

3.4 Organizaciona klima i upravljanje

Organizaciona klima je pojam koji se koristi u menadžmentu i proučavanju organizacija koristi za opis atmosfere i odnosa koji vladaju u nekoj organizaciji među zaposlenima. Prvenstveno se podrazumevaju odnosi između rukovodioca i ostalih članova kolektiva, pri čemu su značajni konflikti, subordinacija, personalnost odnosa, klima koja vlada, uticaji, moći i naravno patološke pojave koje „truju atmosferu“.[4]

Autorativna klima sa elementima represije – osnovna odlika ovog oblika organizacione klime je da u toj organizaciji odlučuje pojedinac, vlasnik ili vrhovni menadžer, organizaciona struktura je po pravilu hijerarhijska.

Autoritativna klima – bez elemenata represije je blaži oblik od prethodnog, ali ostaju svi atributi autoritarnosti. Razlika ova dva tipa klime je samo u represivnosti što nije beznačajno.

Kvazidemokratska klima – je svojstvena za organizacije u kojima postoje demokratske forme odlučivanja, a u suštini uvek postoji neki autoritet u senci koji upravlja stvarima po svojoj volji.

Klima dezintegriranosti – to je klima bezvlašća, ona po pravilu nastaje posle odlaska autoritarnog vode. To je klima u kojoj dominira emocionalna praznina, odsustvo motiva, odsustvo vode, odsustvo grupnog odlučivanja. Ovu klimu karakteriše surenjivost, međusobna netrepeljivost, podzorenje i loši međuljudski odnosi u organizaciji.

Birokratska klima – ova vrstu klime karakteriše odsustvo emocionalnih interpersonalnih odnosa. Organizacija je

bezlična. Osnovna karakteristika je izvršenje postavljenih zadataka. To je vrsta organizacije u kojoj cilj opravdava sredstva. Način odlučivanja je u drugom planu, naglasak je na izvršavanju zadatka.

Kooperativna klima – ovaj oblik vladavine potiče iz kodeterminizma, to je forma vladavine gde sukobljene strane kombinuju svoju moć u nastojanjima da vladaju i upravljaju organizacijom u zajedničkom interesu. Odnos snaga je po ugledu na koalicije partija u parlamentima.

Demokratska klima – odlučivanje u ovoj formi je timsko ili grupno ili parcipativno i to je osnovni uslov za nastanak demokratske klime. Najveća razlika između demokratske i drugih organizacionih klima je u tome što tu postoji atmosfera otvorene rasprave o problemima, a to znači pogodnotle za razvoj kreativnosti, unošenje novih ideja i nema otpora promenama.

4. STRES U ORGANIZACIJI

Stres je fiziološka i psihološka reakcija čoveka na spoljne situacije koje remete njegovu ravnotežu. Stresne situacije, takozvani stresori koji su deo naše svakodnevnice, povređuju ličnost, čine čoveka napetim i nervoznim, što izaziva brojne telesne i psihičke promene kod pojedinca koji je izložen toj situaciji.

4.1 Stres na radu

U užem smislu stres na radu se može definisati kao rezultat neadekvatnih zahteva radne okoline i mogućnosti zaposlenih, a u širem smislu stres na radu se ne javlja samo kao rezultat pritiska radne okoline, već kao izraz opšte naravnoteže između karakteristika radne situacije i individualnih sposobnosti radnika.

Svuda oko nas su tzv. stresori (podražaji koji negativno deluju na nas). Stresori su razliditi: prejaka umetna rasveta na radnom mestu, buka, previše hladna ili previše topla radna prostorija, zagadenost vazduha, neprimerena ventilacija, prazan hod zbog nečije neorganizovanosti, preopterećenost poslom, nejasno postavljeni radni zadaci, nemogućnost napredovanja, slaba komunikacija sa kolegama na poslu.

4.2 Efekti stresa na radu

Stres uopšte, pa tako i stres na radu, nije automatski loš sa stanovišta učinka na radu. Mnoga istraživanja dokazuju, da učinak u pozitivnom smislu na mnogim radnim mestima veoma često je rezultat stresa.

Problemi izazvani visokim nivoom stresa na radu mogu se ispoljiti kao: Fiziološki problemi, u obliku visokog krvnog pritiska, promene metabolizma, poremećaja u radu srca i krvnih sudova itd. Psihološki problemi, ili narodskim jezikom, nezadovoljstvo, ispoljavaju se kao: strah, tenzija, dosada, kašnjenje u izvršavanju zadatka itd.

4.3 Stres menadžment

Organizacija može da preduzme čitav niz mera kako bi rizik od stresa svela na najmanju meru a njegove posledice u podnošljive okvire. One započinju još samim ulaskom članova u organizacionu sredinu.

Menadžment stresom se bavi smanjivanjem stresa, a posebno hroničnog stresa u cilju poboljšanja svakodnevnog funkcionisanja. Stres proizvodi brojne simptome koji variraju u zavisnosti od osobe, situacije i zahteva.

5. ISTRAŽIVANJE

5.1 Predmet

Kako stil upravljanja u organizaciji može uticati na nivo stresa kod zaposlenih, kakvi su međusobni odnosi među njima i kako oni utiču na njih. Zaposleni su anketirani radi utvrđivanja njihovog stava prema firmi i nadređenima, koliko su razvijeni mehanizmi odbrane od stresa na radnom mestu.

5.2 Cilj

Cilj istraživanja je identifikacija stila upravljanja u organizaciji, i posledice takvog upravljanja na stres zaposlenih. Takođe se ispituje i količina participacije zaposlenih u donošenju odluka, i informisanje o poslovnoj klimi koja vlada u preduzeću.

5.3.Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza ovog istraživanja je: Stil upravljanja doprinosi stresu.

Pomoćne hipoteze su: Postoje značajne razlike u stepenu stresa kod zaposlenih u odnosu na poslove koje obavljaju. Organizaciona klima utice na stres kod zaposlenih

5.4 Uzorak i instrumenti istraživanja

Kao instrument istraživanja korišćen je upitnik, ispitivanjem je obuhvaćeno 62 ispitanika. Za potrebe ispitivanja sastavljen je upitnik od 47 pitanja. Od tога se 8 pitanja odnosi na demografske podatke o polu, godinama života, stručnoj spremi, godinama radnog staža i vrsti radnog mesta, a ostalih 39 pitanja se odnosi na predmet istraživanja.

5.5 Rezultati istraživanja

PROČITAJTE PITANJA I ZAOKRUŽITE ODGOVOR KOJI NA NAJBOLJI NAČIN ILUSTRUJE ONO ŠTO MISLITE:

1 (uopšte se ne slažem)

2 (ne slažem se)

3(niti se slažem, niti ne slažem)

4(ne slažem se)

5(uopšte se ne slažem)

11 Rukovodstvo naše firme : zainteresovano je za ono što imamo da kažemo

Prema datim rezultatima vidimo da se većina ispitanika slaže sa tim da je rukovodstvo zainteresovano za njihovo mišljenje (34% i 18%), ali treba i pomenuti da je veoma velika količina ispitanika indiferentna, te nemaju jasno izraženo mišljenje (27%), takođe jedan deo anketiranih misli da rukovodstvo nije zainteresovano za njihovo mišljenje (11% i 3%). Iako je većina radnika izrazila zadovoljstvo, postoji jasan prostor za napredak u komunikaciji između zaposlenih i rukovodstva.

12 Vodi računa o tome da nam prepusti interesantne poslove:

Prema podacima dobijenim iz istraživanja zaključujemo da veliki broj radnika nije zadovoljan poslovima koji su im delegirani tj. nisu im interesanti (37%) i (11%). Očigledno da radnicima nedostaju kreativni zadaci, koji bi smanjili monotoniju u radu, iako nije jedan od primarnih uzročnika stresa, rad na zadacima koji nisu interesantni dovodi do nezadovoljstva zaposlenih.

14 Loša podrška nadređenih

Nadređeni svojom podrškom pomažu dvojako zaposlenima: daju im jasnu viziju o njihovojo ulozi u preduzeću i pokazuju brigu i saosećanje ka zaposlenima. Takva podrška pomaže zaposlenima u prevazilaženju stresnih situacija. Rezultati ankete govore da zaposleni u pomatranom preduzeću u velikoj meri imaju dobru podršku nadređenih.

31 Zastoji u poslu – nemate šta da radite

Povremeni zastoji imaju i pozitivnih fizičkih efekata, odmor. Ali ako se oni javljaju često tada posao postaje monoton, "vreme sporije prolazi", smanjuje se osećaj produktivnosti. Prema priloženom rezultatu ankete (Grafik 29) možemo uočiti da više nego oubičajeno za jedno preduzeće dolazi do ovakvih situacija, razlog može da bude višak radne snage ili neadekvatno raspolažanje radnom snagom.

35 Morate da donosite kritične odluke u trenutku

Rezultati ankete nam pokazuju da zaposleni retko (42%) ili osrednje (37%) donose kritične odluke u trenutku. U savremenom poslovanju su veoma česte ovakve situacije, gde sa za jako mali vremenski period moraju doneti odluke sa velikim posledicama. Zaposleni u posmatraanom preduzeću nisu previše izloženi takvim situacijama, tj. nisu previše izloženi stresnim situacijama.

42 Često se smenjuju dosadni i zahtevni zadaci

Istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost između intresantnosti zadataka i zadovoljstva na radu, takođe i previše zahtevni zadaci negativno utiču na raspoloženje zaposlenih. Zaposlenima očigledno, prema rezultatima navedenim u grafiku iznad, zadaci koje dobijaju nisu interesantni niti previše laki. Zaposleni nisu previše zadovoljni ovim segmentom njihovog rada.

6.ZAKLJUČAK

Upravljanje i organizaciona kultura su pojedinačno posmatrano dve, možda, najzastupljenije teme u istraživanjima organizacionog ponašanja. Ipak, odnos ova dva elementa menadžmenta je veoma kontroverzan. Pitanje da li kultura oblikuje lidera ili pak lider oblikuje kulturu je daleko od toga da bude rešeno zbog toga što odgovor na njega zavisi od perspektive posmatranja kako kulture, tako i liderstva. Istraživanjem je obuhvaćeno 60 zaposlenih iz preduzeća JKP Informatika Novi Sad, različite starosne strukture, obrazovnog profila odnosno radnog iskustva.

Istraživanjem je potvrđena glavna hipoteza: Što je organizaciona kultura jača i homogenija, utoliko je njen uticaj na ukupno poslovanje organizacije izraženiji.

Iz datih odgovora jasno je da korektnim odnosom prema zaposlenima, deljenjem informacija i upoznavanjem zaposlenih se postiže veći stepen zadovoljstva u organizaciji što ima direktni uticaj na obavljanje radnih zadataka, kreiranje timskog duha i smanjenje konfliktnih situacija. Pomoćne hipoteze su takođe dokazane, organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću, organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih, organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji, organizaciona kultura je dobar motivator. Stoga, ispred menadžera je veoma složen i težak zadatak da pronadje i primeni adekvatan stil upravljanja koji je najefikasniji za datu organizaciju. Najvažnije je pronaći balans između svih navedenih stilova, obratiti pažnju na zaposlene, ali takođe i na zadatke, ne opteretiti previše zaposlene, ali i ne dozvoljavati dokolicu u radu, kontrolisati rad zaposlenih, ali dozvoljavati i samostalnost.

7. LITERATURA

- [1] Erić D., (2000), Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
- [2] Lojpur A., Kuljak M., (2005), Menadžment, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica
- [3] Mašić, B. (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Mitrović S., Melović B., (2013), Principi savremenog menadžmenta, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- [5] Ristić D, (1995), Menadžment: Upravljanje i rukovođenje, Cekom, Beograd

Kratka biografija



Dean Grgić je rođen u Bihaću, BiH 1988 godine. Diplomski rad iz oblasti inženjerskog menadžmenta je odbranio 2012 godine na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu-



UNAPREĐENJE SKLADIŠNOG POSLOVANJA U ORGANIZACIJI PANONIJAŠPED DOO, PETROVARADIN

IMPROVEMENT OF THE WEREHOUSE SYSTEM IN THE ORGANIZATION PANONIJASPED DOO, PETROVARADIN

Robert Đalai, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast- INDUSTRJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj- Cilj ovog rada jeste da se ukaže na značaj koju špediter i špeditorska organizacija imaju u logističkom lancu, sa naročitom pažnjom usmerenom ka skladišnom poslovanju. Ukupne logističke aktivnosti beleže konstantan rast prihoda kako u svetu tako i u Srbiji. Jedna od aktivnosti logistike koja generiše najviše prihoda jeste skladišno poslovanje. Ovaj rad ima za cilj da prezentuje osnovne probleme koji se javljaju u organizaciji skladišnog poslovanja, sa željom da se unaprede postojeći tokovi u organizaciji Panonijašped, kako bi održala konkurenčnu prednost u odnosu na druge špeditorske organizacije. U radu su prezentovani neki od problema koji se javljaju prilikom projektovanja prostora za odlaganje robe u magacinu. Takođe su prezentovane neki od savremenih tehnoloških rešenja upravljanje zalihami u magacinu, sa posebnom pažnjom usmerenom ka barkod sistemu koji je izabran za implementaciju u organizaciji Panonijašped. U poslednjem delu rada opisane su sve aktivnosti koje je potrebno realizovati kako bi se barkod sistem implementirao i koje uštede donosi posedovanje takvog sistema u odnosu na postojeći sistem.

Abstract- The main goal of this text is to show the importancy of a forwarding agent and the forwarding agency in the logistics chain, with a special view on the werehouse activities. The overall logistics activities generate growth in income in the world as in Serbia. One of the logistics activities that ganerate the most income is warehousing. This text is about the main problems in organization of the werehouse activities, all in the purpose to improve the activities which are now used in the organization Panonijasped, to keep the competitive edge in the forwarding market. The main problems which are encountered in organization of the werehouse storage space are presented in this text, also some of the modern techniques which are used in inventory control systems, with a special view on barcode system for inventory control which is chosen to implement in the organization Panonijasped. The last chapter describes all the activities that had to be done

to successfully implement a barcode system for inventory control and what benefits and cost reduction brings to have this kind of system in comparation with the system that is used in this organization.

Ključne reči: špedicija, logistika, upravljanje zalihami, skladišno poslovanje, organizacija skladišta

1. UVOD

Reč logistika prvo se pojavljuje u vojnoj upotrebi, gde su još antički Rimljani i Grci koristili kao izraz za snabdevanje njihovih vojnika potrebnom opremom na bojnim poljima. Logistika svoju primenu nakon voljne indistruje nalazi u svim drugim granama industrije. Špedicije su organizacije koje su se specijalizovale za pružanje logističkih usluga. Špedicija je jedna od grana privredne delatnosti koja se, kod nas, tretira kao spoljnotrgovinska, obzirom da praktično i nema špeditera koji se bave unutrašnjom organizacijom prevoza. Pri tome je važno da se pravi razlika između prevoznika (vozara) i špeditera, što se kod nas ne baš retko poistovećuje. Vozar je pravna (ili fizička) osoba koja prevozi robu (npr. železnica, autotransportno poduzeće, avio-prevoznik i dr.), dok špediter organizuje transport robe raznim (tudim) prevoznim sredstvima od prodavca do kupca. Savremena špedicija teži da pruža kompletну i kvalitetnu logističku uslugu sa ciljem da otpremi i isporuči robu po najpovoljnijim uslovima za korisnika (maksimalni kvalitet usluge uz prihvatljive cene), odnosno da u potpunosti zadovolji potrebe, očekivanja i zahteve korisnika [3]. To je moguće postići uz punu saradnju i kooperaciju sa različitim nosiocima logističkih usluga i drugim brojnim učesnicima u međunarodnim robnim tokovima.

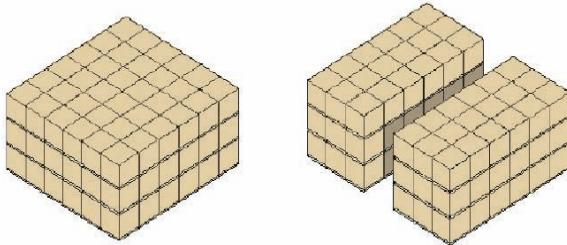
2. ORGANIZACIJA SKLADIŠTA

Prilikom projektovanja prostorne organizacije magacina neophodne je postići kompromis između što bolje prostorne iskorišćenosti i prohodnosti odnosno dostupnosti robe unutar magacina (Slika 1) [5].

Na slici 1 prikazano je dva načina rasporeda tereta u magacinu. Na levoj strani je primer sa velikom gustinom i slabom dostupnošću. Ova strategija može biti opravdana u slučaju da se u skladište smešta samo jedna vrsta robe, što je jako redak slučaj.

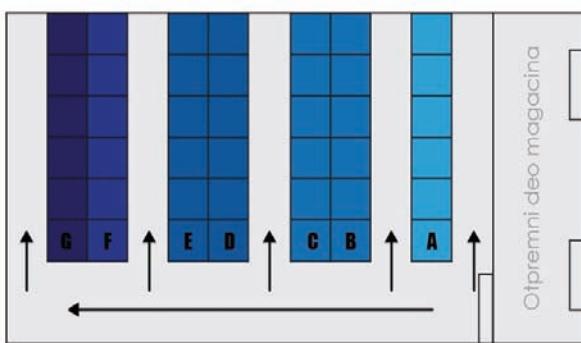
NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Ivan Beker, van.prof.



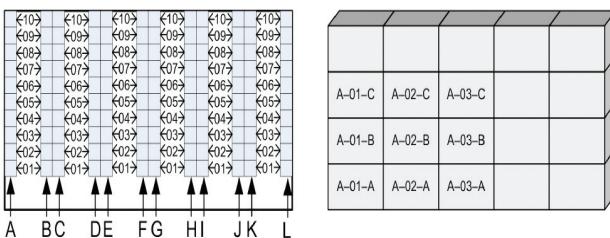
Slika 1- *Raspored tereta u magacinu*

Na desnoj strani je primer da skladištenjem tereta sa jednim redom i boljom dostupnošću. Polazeći od ovih predpostavki u nastavku je dato rešenje prostorne organizacije skladišta u kompaniji Panonijasper (slika 2).



Slika 2- *Prikaz prostorne organizacije magacina*

Metoda obeležavanja pozicija u magacnu (mesta za odlaganje robe) kada se radi o regalnom skladištu moguće je urediti definisanjem adrese vrlo sličnoj poštanskim adresama u gradovima (oznaka ulice, broj zgrade, broj sprata i broj stana).[2] U konkretnoj firmi svaka pozicija biće obeležena odgovarajućim barkodom, tako da će pozicije biti određene sa fiksiranim lokacijama.

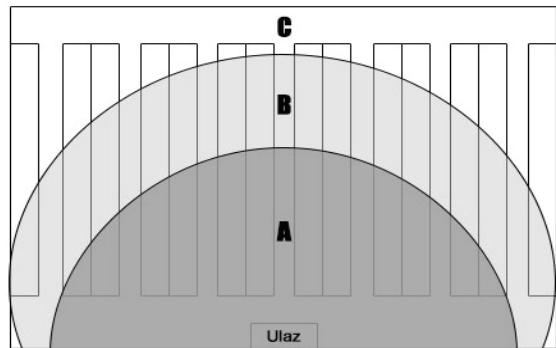


Slika 3- *jedan od načina označavanja lokacija u skladištu*

2.1 ABC analiza

ABC analiza je poslovni termin koji se koristi da se definiše tehnika za kategorizaciju zaliha u magacnu koji se često koristi u menedžmentu skladišta. Ova analiza omogućuje da se na osnovu određenih kriterijuma definisu proizvodi koji imaju značajni uticaj na odabrani kriterijum. Tako se stavlja u odnos učešća u ukupnoj masi i izražava u procentima. Tako se na osnovu ove analize

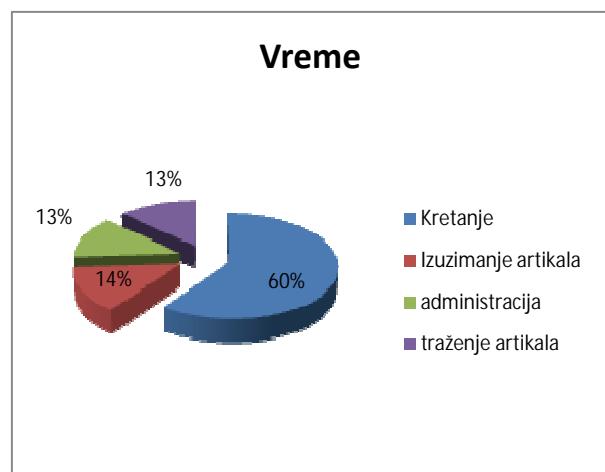
proizvodi iz grupe A pozicioniraju blizu izlaza, dok proizvodi iz grupe C imaju najnižu frekvenciju izuzimanja i odlazu se najdalje od izlaza. U konkretnoj organizaciji određivanje prostora koji zauzimaju kategorije porizvoda A, B i C prikazano je na narednoj slici (slika 4) gde se pozicije obrazuju prema blizini ulaza u magacin [6].



Slika 4- *Organizacija zona za proizvode iz ABC analize*

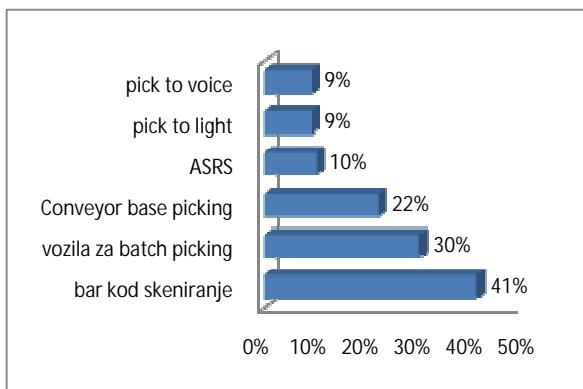
3. TEHNOLOŠKA REŠENJA ZA KOMISIONIRANJE ROBE

Komisioniranje označava proces koji se realizuje u distributivnim centrima komandne robe i uključuje sve aktivnosti koje prate izdvajanje traženog asortimana robe prema vrsti i količini u cilju ispunjenja korisničkih narudžbina tačno i na vreme. Statistika pokazuje da se u savremenim distribucionim centrima na komisioniranje troši približno 50% od ukupnih distribucionih troškova. A ako bi se analiziralo vreme komisioniranja, najviše se troši na kretanje komisionera 60% tokom izvršenja narudžbine.[1] Zbog ovoga je veoma značajno i prostorno uređenje skladišta kao i lokacija gde se roba skladišti. Na administrativne poslove (formiranje liste za narudžbine, njihovo prosledjivanje itd.) kao i na traženje odgovarajućeg artikla troši se po 13% vremena, dok se na samo izuzimanje proizvoda troši preostalih 14% (grafikon 1).



Grafikon 1- *Preraspodela vremena u komisioniranju*

Primena određenih tehnologija prema podacima Aberdeen Group, iz januara 2007. godine, pokazuje koliko kompanije procentualno koriste pojedine tehnologije, odnosno pojedine sisteme komisioniranja. (Grafikon 2). Prema ovim podacima se jasno vidi da se barkod sistem za kontrolu zaliha najviše koristi. Barkod sistem je uveo revoluciju u kontroli inventara. Odjednom sve što je bilo potrebno jeste da se postavi skener na barkod nekog proizvoda i sve informacije koje su bile neophodne nalazile bi se na ekranu. Ovaj oblik komisioniranja podrazumeva upotrebu bežičnog ručnog uređaja. Prednosti ovog sistema u odnosu na ostale jeste niska cena opreme (osim u odnosu na komisioniranje prema listi) i velika tačnost.[4]



Grafikon 2- upotreba pojedinih tehnologija komisioniranja

3.1 Troškovi i koristi od implementacije barkod sistema

Prosečna suma koju je neophodno izdvojiti za ovakav sistem uz potrebnu opremu (skeneri računar, bežične antene, kao i troškovi podešavanja magacina, i štampača barkod etiketa) i softverom iznosi oko 10 000€. Kada se ovoj sumi doda cena licence za softver i troškovi angažovanja eksterne organizacije koji su potrebni pre implementacije kao i nakon nje, gornja granica troškova implementacije može iznositi i do 30 000€.

Prilikom implementacije barkod sistema najuočljive su uštede na troškovima radne snage. Primera radi u Panonijašpedu postoje dvoje radnika koji vrše manuelni unos podataka koji su vezani za transakcije u skladištu na računar. Kada se proračuna svaki od njih godišnje radi 1040 sati unoseći podatke ručno. Kada bi postojao barkod sistem ove aktivnosti bi se eliminisale u potpunosti. Cena jednog sata rada iznosi 2.5€ (300dinara), kojoj kada se dodaju troškovi za poreze i doprinose od 25% dobija se bruto cenu rada od 3.125€. Ukupna procenjena ušteda na radnu snagu po ovoj računici je $2080 \times 3.125\text{€} = 6500\text{€}$ godišnje. (iako su uštede i u ovom polju eminentne ovi radnici neće dobiti otkaz nego će se njihovo radno vreme koristiti u druge svrhe).

Značajna stavka koja bi se mogla unaprediti u kompaniji Panonijašped jesu gubici od pogrešnih isporuka robe. Prošle godine u kompaniji je izvršeno oko 14 000 isporuka od kojih je 120 bilo isporuka bilo sa grekom. Svaka pogrešna isporuka firmu u proseku košta 100 € (12 000€ godišnje). Uvođenjem barkod sistema, tačnost

isporuke bi se povećala za 75%, što znači da bi godišnja ušteda bila $(12000 \times 75)/100 = 9000\text{ €}$ godišnje.

Povratak investicija (ROI) služi da se izračuna procentualni prihod od investicije na godišnjem nivou u odnosu na troškove ulaganja. Većina kompanija teži da dostigne nivo ROI od 25%, što znači da se investicija isplati u roku od 4 godine. U nastavku biće urađen proračun za povratak investicija u kompaniji Panonijašped (tabela 1).

Tabela 4-ROI (povratak investicija)

Prosečne godišnje uštede od sistema	$6500+9000=15500\text{ €}$
Kapitalno ulaganje u projekat	30 000 €
Prosečan povratak investicija	51,66%

Prema ovom proračunu stopa povratka investicije iznosi 51,66%, što znači da se ukupna suma novca uloženog u investiciju vraća za manje od 2 godine, tačnije rok povrata investicije je oko 1 godine i 11 meseci.

4. ZAKLJUČAK

Zbog sve većeg porasta automatizacije u skladištima, mala i srednja preduzeća koja su deo ukupnog lanca snabdevanja moraju svoje tehnološke procese da unapređuju i stalno modernizuju kako bi mogla da zadovolje sve veće zahteve kupaca. Roba se u toku transporta od mesta proizvodnje do mesta potrošnje mora pretovariti više puta. To znači da je posedovanje kvalitetnog sistema za praćenje inventara, potreba svake moderne organizacije. Manuelni unos podataka odavno je prevaziđen primenom barkod sistema kao i RFID tehnologije.

WMS kao sistem za podršku svim skladišnim aktivnostima pomaže da se sve aktivnosti obave na kvalitetniji i lakši način, kako za radnike u skladištu tako i za rukovodioce koji imaju više informacija o ovim aktivnostima, kao i bolju kontrolu.

U početnom delu ovog rada prezentovane su osnovne aktivnosti špedicije kao i razvoj ove delatnosti kroz vreme. Opisani su značajni postupci koji se ostvaruju u špeditorskim organizacijama sa naročitom pažnjom usmerenom na skladište. Kao jedna od najznačajnijih i najprofitabilnijih aktivnosti u logističkom sistemu, prezentovane su neke od aktivnosti koje se realizuju u skladištima kao i prostorna organizacija ovog sistema u konkretnoj organizaciji, sa ciljem da se poveća konkurentnost.

5. LITERATURA

- [1] Vladić J., Živanić, D: *Tehnologije komisioniranja u distributivnim centrima*, časopis "Poslovna logistika", godina III, br 17, oktobar 2008, strana 32-36

- [2] .Ivan Beker: *Upravljanje zalihami*, Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, str. 69-71, 79-86, (2010)
- [3] Hadžić D., *Špedicija-pojam i funkcija*, Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, strana 36-47 (2010)
- [4] . Živanić D., Vladić J., Gajić A., Đokić P., *Tehnologije komisioniranja u robno-distributivnim centrima* 31. kongres HIPHEF 2008, 15-17 oktobar 2008, Vrnjačka Banja, zbornik radova 517-522,
- [5] Miljuš M. i D. Đurđević, *Tendencije u razvoju komisioniranja i uticaj na oblikovanje skladišta*, Saobraćajni fakultet u Beogradu 2007
- [6] <http://www.fbk.eur.nl/OZ/LOGISTICA/rout.html#opt>
(2013-04-07)

Kratka biografija:



Robert Đalai rođen je 14.12.1988. u Subotici. Septembra 2011. godine stiće zvanje diplomirani inženjer menadžmenta. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i menadžment studijska grupa Logistika i kvalitet odbranio je 2013. god.



KORPORATIVNA ODGOVORNOST ORGANIZACIJE KAO PODRŠKA LIČNOM RAZVOJU ZAPOSLENIH

CORPORATE RESPONSIBILITY OF ORGANIZATION AS SUPPORT FOR PERSONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Jovana Savić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

OBLAST – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Ovaj rad bavi se sadržajem motivacije odnosno potrebama koje motivišu zaposlene u kompanijama na radnu aktivnost tokom volonterskog projekta. Otkrivanje motiva ima veliki značaj za menadžment jer ukoliko se zna šta pokreće svakog pojedinca, menadžment će moći adekvatno da ga motiviše.*

Abstract – *This paper deals with the content of motivation or needs that motivate employees in companies to work activity during the voluntary project. Finding proper motivation is very important for management because if you know what drives each individual, the management will be able to properly motivate him.*

Ključne reči: Motivacija za rad, volonterski programi, društvena i korporativna odgovornost.

1.UVOD

Volontiranje je deo svake civilizacije i društva koje se javlja u raznim oblicima, od tradicionalnih običaja uzajamne pomoći do organizovanog delovanja zajednice u kriznim periodima. Danas je potreba za organizovanim volontiranjem veća nego ikad pre, s obzirom na probleme koji su globalno rasprostranjeni – uništena životna sredina, epidemije zaraznih bolesti, prirodne katastrofe, ratovi i razaranja, siromaštvo itd. – ali se u različitim delovima sveta manifestuju drugačije i zahtevaju specifičan, lokalizovan pristup u rešavanju. Jedan od ključnih principa na kojima se zasniva volonterski rad jeste uverenje da globalne promene počinju sa lokalnim, tj. da ekonomski i društveni napredak ne kreće od vrha, nego da kreće od lokalnog nivoa i od najširih slojeva. U volonterskim projektima naglasak se stavlja na postizanje pozitivnih promena na lokalnom nivou, na rešavanje konkretnih i specifičnih problema u zajednici, a posebno na uključivanje samih članova zajednice u projekat, od ideje sve do realizacije. Svrha uključivanja volontera u društveno odgovornim kompanijama je upravo postizanje pozitivne promene, odnosno, rešavanje onih problema koji su bitni za same stanovnike zajednice.

Osnovna namena ovog master rada jeste da skrene pažnju na značaj motivacionih faktora prilikom volonterskog

angažovanja i načina na koji oni utiču na zadovoljstvo osobe sopstvenim iskustvom.

Organizacije koje se bave volonterskim radom i u svom delovanju angažuju volontere mogu prepoznati značaj ovog rada na procese regrutacije, održavanja, zadovoljenja volontera i same uspešnosti volonterskih programa. Takođe, vrlo je značajno da volonterski programi ovih organizacija budu dizajnirani na način koji uvažava motive, potrebe i želje volontera kako bi njihov angažman bio sveobuhvatno iskustvo od plaćenog osoblja.

2. KORPORATIVNI VOLONTERIZAM

"Korporativni volonterizam" je segment društveno odgovornog poslovanja kompanije. To je servisno delovanje u zajednici kroz organizovano uključivanje volontera iz kompanije u aktivnosti koje su planirane, organizovane i izvršene od strane zaposlenih i odobrene od strane menadžmenta, a donose posebne benefite za kompaniju, zaposlene i zajednicu.

Prepozajemo tri razloga zašto kompanija podstiče i podržava korporativno volontiranje:

Prvi predstavlja "Korporativne građane" Što podrazumeva da kompanija odluči, da podrži korporativni volonterizam kao efikasno sredstvo da ispunи vecu posvećenost korporativnog građanstva, i kao način davanja odnosno povratnog ulaganja u zajednicu u kojoj kompanija posluje.

Drugi je "deo korporativne kulture" i za mnoge kompanije, lična posvećenost kroz korporativno volontiranje, bilo da je direktna ili indirektna, predstavlja deo veće posvećenosti što pojedinca čini korporativnim građaninom. Korporativni volonterizam kao prepoznatljivu karakteristiku vrednosti kompanija vidi angažman u zajednici što povećava vrednost kompanije, razlikuje se od drugih kompanija, a naročito konkurenčije.

I treći predstavlja "zadovoljavanje očekivanja" za neke firme, vrednost i značaj podržavanja korporativnog volontiranja je definisana razvojnim dokumentima kompanije, što predstavlja svestnost kompanije o vrednosti volonterskih aktivnosti.

U poslednjih nekoliko godina, mnoge kompanije podstiču i podržavaju volonterizam, jer osećaju da su tako konkurentniji na tržištu. Preduzeća vjeruju da njihovi korporativni volonterski programi ne samo da lokalnu zajednicu čine boljim mestom za život i rad, već i da ovi programi utiču na stvaranje boljeg radnog ambijenta u kompaniji, na ovaj način kompanija stvara više

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je doc. dr Ljubica Dudak.

mogućnosti i pogodnosti za svoje zaposlene, kao i za njihova očekivanja.

Programi korporativnog volonterizma direktno utiču na veću lojalnost zaposlenih, bolju produktivnost, smanjuju troškove, povećavaju ugled kompanije a samim tim i stvaraju relane vrednosti za akcionare ondosno vlasničku strukturu i dovode do uvećanja profitabilnosti. Direktno utiče na povećanje svesti građana, partnera, finansijera – ciljne grupe generalno za kompaniju i njene proizvode, povećanje lojalnosti a samim tim i uticaj na prodaju.

Jedan od najučestalijih benefita za kompanije kada je korporativni volonterizam u pitanju je povećana sposobnost regrutacije i zadrzavanja najtalentovanih na tržištu rada.

Ovakvi programi mogu da pomognu u izgradnji i jačanju odnosa sa ključnim spoljnjim akterima. Ovi odnosi mogu ojačati i generisati dobru volju kompanije, osigurati lojalnost i produktivnost.

Promovišu timski rad i utiče na koheziju među saradnicima. Korporativni volonterski programi služe da obezbede zaposlenima mogućnosti za interakciju na drugačiji način, van radnog mesta u situacijama koje mogu da poboljšavaju profesionalne odnose. Okupljanje timova zaposlenih zajedno van radnog mesta - uči ih kako da bolje rade zajedno da postignu zajednicki cilj ili završe određeni zadatak. Korporativni volonterski programi utiču na pvećanje morala zaposlenih na radnom mestu i jača njihovu lojalnost prema kompaniji.

Takođe, povećavaju profesionalnu i upravljačku sposobnost. Prednosti korporativno volonterskih programa je sposobnost da na efikasan način kod zaposlenih izgrade i usavrše brojne profesionalne i liderske veštine. Kao što su: planiranje, organizovanje, komunikacije, upravljanje vremenom, rešavanje problema, donošenje odluka. Mnogi korporativni lideri vjeruju da volonterski programi ne samo da podižu svest zaposlenih za potrebe zajednice, pitanja kompanije, već i da korporativni volonterski programi imaju potencijal da podstaknu i podignu energiju zaposlenih i motivišu ih da budu uključeni u razvoj svoje zajednice i van organizovanog korporativnog volontiranja.

Ljudi imaju svoje vrednosne sisteme koji se tokom vremena sporije ili brže menjaju. Promena vrednosnog sistema je povezana sa promenama u jednom društvu, ekonomskim, kulturološkim, tehnološkim i demografskim. Jednom rečju, vrednosni sistemi pojedinaca su nestabilniji što su promene u društvu složenije i turbolentnije, a one nikada nisu bile tako intezivne kao danas.

3. MOTIVACIJA ZA RAD

Unutrašnji lokus kontrole znači da osoba ima stav „ja sam taj od koga zavisi šta će se desiti“ i ništa više od toga.

Postoje ljudi sa unutrašnjim lokusom kontrole, koji ne rade ništa na sebi i okolini, koji znaju da mogu puno toga da promene, ali jednostavno ne preduzimaju ništa, najčešće zato što se ne osećaju motivisanimi.

Postoji mnogo razloga zašto se volonteri odlučuju posvetiti svoje vreme društveno korisnom radu. Različite osobe, naravno, imaju različite razloge za angažovanje u organizacijama. Kako nezaposleni tako i zaposlen, često se odlučuju na volontiranje zato što žele da pomognu

drugima, da se oseće korisni, potreben i važni, zato što su posvećeni onome čime se organizacija bavi i žele da budu deo nečega u šta veruju, oseće da mogu da doprinesu rešavanju određenih društvenih problema, da oduže društvu nešto što su od društva dobili, imaju viška vremena, da bi prevazišli dosadu ili monotoniju, žele da nauče nešto, steknu iskustvo, razvijaju se lično i profesionalno, istraže svoje snage i slabosti, mogu da se izraze kroz volonterski rad, traže okolinu u kojoj će biti prihvaćeni na osnovu onoga što jesu, da istraže mogućnosti razvoja karijere, da se pridruže svojim prijateljima, iz zabave ili nekog od mnogo, mnogo razloga koji postoje.

Razlozi zbog kojih ljudi volontiraju su bezbrojni. Svaka osoba može dati jedinstvenu kombinaciju faktora motivacije za njihovo lično angažovanje pa samim tim razumevanje motivacije volontera pomaže organizacijama i osobama koje rade s volonterima da razumeju mehanizme kojima se program može napraviti uspešnim.

4. KORPORATIVNA ODGOVORNOST PREMA DRUŠTVENIM ZAJEDNICAMA

Svaka poslovna organizacija višestruko utiče na okruženje u kome obavlja svoju delatnost. Organizacija utiče na okruženje u ekonomskom, tehničko-tehnološkom, ekološkom, kulturološkom i socijalnom smislu i za svako od ovih oblasti, organizacija mora da konkretnim potezima uveća svoje pozitivno dejstvo na okruženje. Poslednja decenija dvadesetog veka donela je sa sobom neophodnost zadovoljenja opšte društvenih interesa, dakle pored potrošača i vlasnika kapitala, preduzeće u savremenom poslovanju mora da zadovolji širi spektar interesa koji vladaju u njegovom društvenom okruženju. Interesne grupe, poput nevladinih organizacija (koje se bave zaštitom životne sredine, zaštitom potrošača, brigom za mlade, itd.), sindikata, delova državne administracije koje se bave (zaštitom konkurenčije, zaštitom potrošača, zaštitom životne sredine) itd., stvaraju klimu koja deluje obavezujuće na preduzeće u odnosu na poslovanje. Interesne grupe formiraju minimalni okvir za društveno odgovorno poslovanje, a preduzeća prihvataju taj okvir i unapređuju ga.

Savremeno poslovanje podrazumeva javni interes. Javni interes je primarni interes za svako preduzeće. Javni interes se iskazuje kroz politiku preduzeća, a politika preduzeća se mora ostvariti.

Neretko je motiv za društveno odgovorno poslovanje kompanija upravo pritisak javnosti (npr. klijenta, udruženje za zaštitu potrošača, nevladinih organizacija koje se bave zaštitom životne sredine, organizacijama za praćenje kršenja ljudskih prava i sl.). Osim toga, jasno je da ugled preduzeća utiče na cenu akcija, vernost deoničara te lojalnost kupca, što vrlo bitan motiv koji ne treba zaboraviti.

Primena koncepta korporativne društvene odgovornosti posebno je značajna za poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji, jer omogućuje unapređenje konkurentске sposobnosti organizacije. Primena koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim preduzećima treba da omogući formiranje uslova za uspešnji tržišni nastup i za postizanje konkurentске sposobnosti domaćih preduzeća. Osnovni cilj svake organizacije, kao što je već navedeno, da dobro posluje, da bude uspešna i rentabilna, tako da

ulaganje u razvoj zajednice nije obaveza, već stvar dobre volje. Organizacija ulaže u društvenu zajednicu iz više razloga koji su kombinacija želje da bude „dobar gradanin“ i „društveni lider“, ali i da se podrži postizanje poslovног uspeha. neki od mogućih razloga su: jačanje pozitivne slike o organizaciji u zajednici u kojoj posluje, zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih, podrška od strane javnosti, ostvarivanje poreskih olakšica, ali i zainteresovanost ljudi u preduzeću za određene teme (na primer, pitanja ekologije, zdravlja i slično), želja da se razvija lokalna išira društvena zajednica u kojoj rade i poverenje u kredibilitet i kvalitet organizacija ili osoba kojima je potrebna pomoć.

Savremeno društvo, koje se zasniva na proizvodnji i distribuciji informacija, podrazumeva povećanje nivoa svesnosti, obrazovanja, i upotrebe infosmacija svih interesnih grupa u okruženju. U krajnjoj liniji, to znači da poslovne organizacije moraju da uoče zahteve svih segmenata javnosti. Savremeno društvo upućuje preduzeću sve više zahteva u pravcu definisanja njegove društvene odgovornosti. To dalje podrazumeva da poslovne organizacije treba da uspostave adekvatan nivo razumevanja sa svim segmentima društvenog i poslovног okruženja. Dugoročno posmatrano, pomenuti nivo razumevanja mora da se razvija i podiže na viši nivo u svakom narednom planskom ciklusu uspešne organizacije jer one moraju da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u društву.

5. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja bio je utvrđivanje faktora koji motivišu volontere iz *Centra za omladinski rad* iz Novog Sada i zaposlenih u društveno odgovornim kompanijama da se uključe u volonterski rad.

Nakon ispitivanja volontera, analizom rezultata utvrđeno je da razlika između motivacionih faktora postoji, ali da ona nije velika. Međutim, socijalne razlike uslovljavaju razlike koje se pojavljuju u sekundarnim i tercijarnim kategorijama motivacionih faktora.

U obe varijable, istraživanjem je potvrđeno da primarni razlog za volontiranje predstavlja kombinacija motivacionih faktora iz kategorija koje se odnose na razumevanje ciljne grupe sa kojom se radi, sopstvenih vrednosnih sistema i društvenog priznavanja i prepoznavanja volonterskog rada. Ono što je karakteristično za volontere u volonterskim organizacijama je da se kao sekundarna kategorija motivacionih faktora dobija „Prepoznavanje“ što pokazuje da je osim razumevanja i učenja o ciljnoj grupi sa kojom rade veoma bitno i da dobiju priznanje za svoj rad, od organizacije, svojih prijatelja i društva uopšte. Slučaj sa grupom volontera iz društveno odgovornih kompanija je blago različit i pokazuje da je volonterima motivišući faktor njihov sopstveni sistem vrednosti.

Predmet istraživanja prvenstveno su bili motivacioni faktori kod zaposlenih i onih koji to nisu. Posebno u ove dve grupe ispitanih kojih se na različite načine bave volonterskim radom tj. šta je to što stoji iza potrebe da se angažuju u neke od projekata volonterskog tipa. Organizacija u Novom Sadu je Centar za omladinski rad koji svojim radom i delovanjem doprinosi razvoju i priznavanju omladinskog rada kao profesije kroz

edučativne programe, dok je druga predstavlja zaposlene u društveno odgovornim kompanijama koje po svojoj prirodi njihovim zaposlenima pružaju znatno drugaćiji (sigurniji) ambijent kako za razvoj tako i za svakodnevne potrebe o kojima je bilo govor u uvodnom delu ovog rada. Neki od predloga mera su: proces motivisanja treba da bude jednostavan i da ga predstavljaju sitne beneficije kao što je dobromerni i srdačno ophođenje, predusretljivost, zajednički doručak, otvorenost u radu, razmena informacija, uvažavanje mišljenja, pokazivanje interesovanja za zdravlje, snalaženje u poslu. I ne manje važno, ophođenje s osmehom.

6. ZAKLJUČAK

Naime, iz analize rezultata zaključuje se da su motivacioni faktori koji stoje iza volonterskog angažmana u obe varijable veoma slični, a razlike koje se javljaju u analizi rezultata su prvenstveno razlike u socijalnim normama ove dve grupe. Takođe, bez obzira na razlike u ekonomskoj moći i društvenim normama činjenica da se jedna kategorija izdvaja kao dominantna u obe grupe ispitanih potvrđuje dodatno hipotezu.

Naime, iz analize rezultata zaključuje se da su motivacioni faktori koji stoje iza volonterskog angažmana mladih prvenstveno vezani za lični razvoj iako se faktori vezani za razvoj karijere i društveno priznanje veoma visoko vrednuje.

Iako su socijalne prilike potpuno različite u smislu ekonomskih faktora volonteri i dalje imaju slične sisteme vrednosti i slične motivacione faktoare u obe grupe. Razlog za to leži u činjenici da procesima globalizacije mogućnost protoka informacija velikim brzinama smanjuje razdaljine. Svaka akcija društveno odgovornog reagovanja danas u medijima dobija značajno mesto u obaveštavanju. Televizija, radio i internet doprinose globalnoj kulturi i razvoju sistema vrednosti u populaciji na veoma slične načine pod uticajem istih informacija koje dobijamo iz medija. Pored toga, organizacije globalno sarađuju, razmenjuju informacije pa samim tim volonterski programi se unapređuju iz dana u dan i postaju kreativniji, zabavniji i pružaju mnogo bolja iskustva za volontere.

Stoga možemo zaključiti da uticaj globalizacije, brze razmene informacija, svetskih medija doprinosi stvaranju globalne kulture i da u kombinaciji sa uticajima lokalnih prilika na različitim lokalitetima ne postoje velike razlike u motivaciji za volonterski angažman kod mladih ljudi. Volonterskim radom kao jednim od najaltruističnijih načina razvoja sebe i svoje bliske okoline bave se određeni ljudi čije osnovne potrebe su zadovoljene i koji traže način da zadovolje potrebe za daljim ličnim i profesionalnim razvojem.

Rezultati ujedno i pokazuju koji su to društveno prihvatljivi motivacioni faktori i šta je to zapravo motiviše pojedince da se uključe u volonterski rad. Lični razvoj, učenje novih veština, razumevanje ciljne grupe ili organizacije sa kojom se radi, priznanje i nagradjivanje za uspeh i naravno mogućnosti za razvoj karijere su sasvim legitimni razlozi za volonterski angažman. Ovim istraživanjem potvrđeno je da su svi motivacioni faktori zastupljeni ali da je važniji onaj deo aktivnosti koji se odnosi na sopstveni razvoj kao individua od unapređenja

njihovog statusa u potrazi za uspehom u poslu. Prikazanim rezultatima se stiče veoma jasnija slika o društvu, samosvesti ljudi i njihovim osnovnim vrednostima.

7. LITERATURA

- [1]. Duffy, J. (1999). Harvesting experience: reaping the benefits of knowledge. Kansas: ARMA International.
- [2]. Mihajlović, D., Paunović, M. (2009). Poslovna etika – njen značaj i primena u savremenom poslovanju. *Analisi Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 21, str. 19.
- [3]. Pacanowsky, M. E., O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 5, 126–147.
- [4]. Victor, B., Cullen, B. J. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9, 51–71.
- [5]. Caldwell, C., Hayes, L. A., Karri, R., Bernal, P. (2008). Ethical stewardship implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78, 153–164.
- [6]. Guptara, P. S. (1994) *The Basic Arts of Marketing*. London: Business Book Ltd.
- [7]. Arsenijević, O. (2010). *Uticaj kreativne organizacione klime na efektivnost menadžmenta*. Novi Sad: Cekoom. Fakultet za menadžment, str. 9.
- [8]. Bass, B. M., Avolio, B. J., Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7–20.
- [9]. Pelletier, K. L., Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80, 823–844.
- [10]. Doc.dr Dudak, LJ. (2010) Razvoj korporativne i lične odgovornosti u industrijskim sistemima, Doktorska disertacija.

Kratka biografija:



Jovana Savić rođena je u Novom Sadu 1986. godine. Master rad pod naslovom Korporativna odgovornost organizacije kao podrška ličnom razvoju zaposlenih odbranila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu 2013. godine.



MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU NA PRIMERU HOTEZA „IZVOR“ ARANĐELOVAC

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY BASED ON EXAMPLE OF HOTEL „IZVOR“ ARANDJELOVAC

Ivana Jovanović, Ljubica Duđak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast - INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U radu se govori o menadžmentu ljudskih resursa u hotelijerstvu na primeru hotela „Izvor“ Arandjelovac. Kroz istraživanje utvrđeno je da li je trenutni način upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Izvor“ adekvatan i da li ispunjava individualne i organizacione ciljeve.*

Ključne reči – *Menadžment ljudskih resursa, Reputacija i selekcija zaposlenih, Sistem obuke i razvoja zaposlenih, Razvoj karijere, Sistem ocenjivanja poslovne uspešnosti, Apsentizam i fluktuacija*

Abstract – *This paper provides a short overview of Human Resource Management in hospital industry based on example of hotel “Izvor” Arandjelovac. During the research the main conclusion was to determine does human resource management is appropriate and succeeding the individual and organizational goals in hotel “Izvor”.*

1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa je dinamičan proces koji čini niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerenih na ostvarivanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovog znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber F., 1999.).

Ljudski resursi predstavljaju najvažniji element u hotelijerstvu. U današnjim uslovima poslovanja njihova uspešnost zavisi prevashodno od ljudi. U krajnje konkurentnoj globalnoj ekonomiji, gde drugi faktori proizvodnje mogu biti kopirani, ljudi u organizaciji postaju jedini izvor stalne konkurenčke prednosti.

Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu u Srbiji nije dovoljno rasprostranjen, a toj tvrdnji ide u prilog i činjenica daodeljenje za ludske resurse u hotelu „Izvor“ ne postoji. U Srbiji polako počinje da se usvaja novi model upravljanja ljudskim resursima, međutim slobodno se može reći da su sve to pionirski potezi u odnosu na praksi u ostalim zemljama.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Ljubica Duđak, docent.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaze neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.

Da bi preduzeće opstalo, razvijalo se i raslo neophodno je da se obrati pažnja na upravljanje ljudskim resursima koji predstavljaju najvažniji resurs savremenog poslovanja. Za ostvarenje kvaliteta proizvoda ili usluga potrebni su zaposleni koji po broju odgovaraju obimu posla, a po znanjima, sposobnostima i osobinama ličnosti zahtevima koji proizilaze iz sadržaja posla i ciljeva preduzeća.

3. HOTEL „IZVOR“ ARANĐELOVAC

Hotel „Izvor“ je najsavremenije luksuzno hotelsko zdanje u okviru grupacije prvog lanca srpskih hotela „A hoteli“.

3.1. Usluge hotela „Izvor“

Polazna osnova za definisanje turističkog proizvoda proističe iz činjenice da svaki turista ima sopstvenu percepciju turističke usluge. Shodno tome, uslugom preduzeća turističke privrede može se smatrati njegova celokupna ponuda na način na koji je opažaju, kako postojeći, tako i potencijalni kupci.

3.2. Organizaciona shema hotela „Izvor“

Organizaciona shema određenog hotela zavisi prvenstveno od njegove veličine i od prodajnih mesta na osnovu kojih posluje. To su elementi koji uslovljavaju internu organizaciju hotela, pri čemu se u zavisnosti od veličine hotela mogu razlikovati jedni od drugih. Odeljenja sa kojima hotel „Izvor“ raspolaze su: recepcija, sektor domaćinstva, tehnički sektor, sektor finansija i administracije, sektor hrane i pića, sektor prodaje i sektor Spa&Wellness-a. Navedena odeljenja se granaju u manje segmente, koji poštuju specifičnosti sopstvene organizacije.

Na organizacionoj shemi hotela „Izvor“ ne postoji sektor za ludske resurse, tako da uloga upravljanja ljudskim resursima pripada rukovodiocima departmana.

3.3. Misija i ciljevi poslovanja hotel „Izvor“

Misija hotela Izvor je prvenstveno ostvarivanje liderске pozicije na tržištu, kroz unapređenje ukupnog poslovanja, uvođenja savremenih metoda upravljanja i poslovanja, kroz stalno inoviranje i unapređenje hotelske usluge,

unapređenja kvaliteta rada i pružanja usluga. Osnovna misija hotela „Izvor“ može se izraziti sledećom rečenicom: “Potrošači (domaći i strani turisti) su naša osnovna briga”.

Ciljevi poslovanja su povećanje profita uvođenjem novih oblika turističko-ugostiteljske usluge, obezbeđenjem zadovoljavanja posebnih zahteva, zadovoljavanjem posebnih zahteva gostiju i unapređenje sadržaja u skladu sa potrebama korisnika, održavanjem najvišeg nivo usluge, ulaganje u zaštitu prirodnih vrednosti i njihovu adekvatnu valorizaciju, smanjenje troškova na svim nivoima, kao i stvaranje veće razlike u odnosu prihod-rashod.

4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

Odeljenje ljudskih resursa se smatra najznačajnijim sektorom u svakoj kompaniji. Ono igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva kompanije, jer misiju i viziju prenosi zaposlenima. Rukovođenje ljudskim resursima je najveći izazov sa kojim se poslovni svet susreće, a istovremeno predstavlja i najveću konkurenčku prednost na tržištu u odnosu na druge.

Savremeni pristup zaposlenima polazi od toga da je čovek ključni faktor uspešnosti organizacije i da mnogo toga zavisi od njegove motivacije, kreativnosti, umešanosti u poslu, od njegovih veština, znanja, poznavanja organizacionog procesa i slično. Promena u pristupu zaposlenima dovela je i do promena u organizacionoj strukturi organizacije, tako što su kadrovske službe počele da se transformišu u odeljenja za ljudske resurse.

Menadžeri ljudskih resursa osmišljavaju načine motivisanja zaposlenih, uključivanje zaposlenih u timski rad, načine rukovođenja ljudima, vode računa o napredovanju zaposlenih, otkrivaju njihove talente i uklapaju ljudski potencijal u skladu sa potrebama radnih mesta u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa se bazira na nekoliko najvažnijih aktivnosti: planiranje ljudskih resursa, regrutacija potencijalnih kandidata i proces selekcije, obuka i razvoj zaposlenih, ocenjivanje radne uspešnosti, motivacija i nagradjivanje zaposlenih, fluktuacija i apsentizam.

4.1. Planiranje ljudskih resursa

Strategijsko planiranje predstavlja proces dugoročnog definisanja ciljeva organizacije i izbora odgovarajućih akcija za postizanje odabranih ciljeva. Definisana filozofija preduzeća, misija i ciljevi prethode jednom racionalnom pozicioniraju preduzeća. Njegova razvojna strategija, opet, mora uključivati i pravovremenu izradu plana i programa ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa je proces u kome menadžeri obezbeđuju odgovarajući broj zaposlenih i kvalifikovane ljude na odgovarajućim radnim mestima, u pravo vreme, koji su sposobni da efektivno i efikasno izvršavaju poverene zadatke.

U prošlosti se planiranju ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu poklanjalo vrlo malo pažnje. Postojalo je mišljenje da je bitnije prvo završiti projekat, a da će se radna snaga lako obezbediti, time što će aplikantima pružiti intenzivan kratak trening kako bi se pripremili za

posao. Trening se koncipirao *ad hoc*. Ovakav vid razmišljanja se vrlo brzo pokazao kao neefikasan. Analiza ponude i potražnje su krucijalan deo planiranja ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu i uključuje:

- Procenu trenutne iskorisćenosti ljudskih resursa, i identifikovanje problema i sadašnjih potreba,
- Procenu budućih potreba za popunjenošću određenih pozicija,
- Procenu ljudskih resursa koji će biti dostupni u budućnosti,
- Formulisanje obuka i treninga koji će osposobiti ljudе za obavljanje poslova.

Izostanak planiranja ljudskih resursa može biti veoma skupo za bilo koje, pa i za hotelsko preduzeće.

4.2. Regrutovanje potencijalnih kandidata i proces selekcije

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će omogućiti organizaciji da izabere najbolje kandidate za popunjavanje radnih mesta.

Proces regrutovanja potencijalnih kandidata u hotelu „Izvor“ se vrši: interno i eksterno. Interno je najčešće povezano sa unapređenjem zaposlenih u organizaciji, a eksterno za popunjavanje nižih pozicija u hotelu ili ukoliko određenoj poziciji ne mogu da odgovore zahtevi postojećih zaposlenih.

Ukoliko se vrši interno regrutovanje, koristi se oglašavanje putem oglasne table i putem mejla, a za eksterno regrutovanje, primenjuje se oglašavanje putem štampe, interneta i direktnе prijave zainteresovanih kandidata.

Selekcija je proces u kome se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeni posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Na osnovu rezultata testova i utisaka tokom intervjeta, menadžeri donose odluku o tome koga će zaposliti na konkretnom radnom mestu.

4.3. Obuka i razvoj zaposlenih

Obuka je izuzetno značajna sa stanovišta obezbeđenja kvaliteta usluga i imidža turističkog preduzeća kod potrošača. Ona se može definisati kao napor da se poboljšavaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu. U teoriji i praksi razlikujemo obuku zaposlenih i usavršavanje menadžera.

U hotelu „Izvor“ odvaja se određen budžet za trening zaposlenih po zahtevu generalnog menadžera i odobrenju vlasnika. Odluku o potrebi za treningom donose šefovi sektora u dogovoru sa generalnim menadžerom. Šefovi sektora identifikuju potrebu za treningom kroz analizu organizacije, zadatka i pojedinca.

Karijera se može definisati kao niz povezanih ili nepovezanih poslova, ponašanja, stavova i aspiracija tokom nečijeg života. Razvoj karijere ima za cilj povezivanje potreba, znanja, veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije.

U hotelu „Izvor“ jedno od bitnijih postulata je da šefovi departmana moraju dobro poznavati potencijale svojih podređenih radnika, kao bi planirano sprovodili obuku i povećavali stepen samostalnosti, odgovornosti i samokon-

trole zaposlenih u radu. Do samoostvarivanja, postizanja dobrih rezultata i napredovanja u hotelu se isključivo dolazi sopstvenom inicijativom uz lične kvalitete i podrškom menadžmenta.

4.4. Ocenjivanje radne uspešnosti

Ciljevi ocenjivanja radne uspešnosti: osiguranje podsticajnog sistema nagrađivanja, poboljšanje radne uspešnosti, utvrđivanje individualnih i organizacionih potencijala, profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja, utvrđivanje kriterijuma selekcije i vrednovanje instrumenata, razvoj individualne karijere i planiranje suksesije, utvrđivanje razlika između sadašnje i buduće potrebe.

Radna uspešnost se najčešće procenjuje nekom od metoda procene (metoda upoređivanja, lestvice procene i „check liste“), a mogu je ocenjivati nadređeni menadžeri, saradnici i kolege, samoocenjivanje, podređeni, potvроšači i klijenti.

U hotelu „Izvor“ šefovi sektora posmatraju svoje zaposlene, prate njihov rad i ocenjuju njihovu radnu uspešnost. Na ocenu uspešnosti takođe uticaj imaju generalni menadžer i šefovi drugih sektora.

4.5. Motivacija i nagrađivanje zaposlenih

Danas je dominantan problem pitanje ljudskih resursa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, jer su nesumnjivo golemi, koliko motivisanje i podsticanje konstruktivne primene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacionih ciljeva i razvoja.

Određena svrha celog motivacionog sistema je podići individualnu radnu uspešnost „proizvodeći“ i nagrađujući poželjne oblike ponašanja, koji je određuju.

Sistem nadoknade treba da privuče i zadrži talente koji su organizaciji potrebni, da podstiče zaposlene da razvijaju veštine i sposobnosti koje su in neophodne, da motiviše zaposlene i da utiče na stvaranje timske kulture u kojoj se zaposleni brinu za uspeh organizacije.

Nadoknade mogu biti:

- Finansijske i indirektne
- Nematerijalne strategije motivacije

Hotel „Izvor“ ne koristi oba vida nadoknade, pa je pre svega neophodno da se što pre uvede stimulacija zaposlenih u vidu novčanih nagrada.

4.6. Fluktuacija i apsentizam

Fluktuacija se određuje kao trajan odlazak iz organizacije. To je kretanje zaposlenih iz organizacije. Ono nastaje zbog ostavki, premeštanja iz organizacionih jedinica, otpuštanja, odlaska u penziju, used smrti i slično.

Kako je fluktuacija u hotelijerstvu izuzetno prisutna, na osnovu dosadašnjih rezultata hotel „Izvor“ možemo svrstati u srednju kategoriju sa prosečnom godišnjom stopom od 24,31%.

Pojam apsentizma uključuje sve oblike izostanaka, odnosno odsutnosti sa posla. Podrazumeva svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu, bez obzira na razloge. Oznaka „prema rasporedu“ je vrlo značajna, jer isključuje odmore, vikende, i druge opravdane obaveze izvan organizacije.

Na osnovu rezultata stope apsentizma iz 2011. kada je iznosila 5,2% i 2012. godine kada je iznosila 4,1%, hotel „Izvor“ možemo svrstati u srednju kategoriju, obzirom na činjenicu da se najčešće u organizacijama kreće od 2-12%.

5. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje za potrebe ovog rada je izvršeno u hotelu „Izvor“ Aranđelovac u julu 2013. godine. Do podataka se došlo tako što je sprovedena anketa na uzorku od 100 ispitanika. Program za obradu podataka bio je Microsoft Excel.

U ovom istraživanju ispitane su aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima. Pitanja su podrazumevala utvrđivanje adekvatnosti načina selekcije, regrutovanja, obuke, razvoja karijere, sistem nagrađivanja i drugih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Predmet istraživanja je utvrđivanje efekta trenutnog načina upravljanja ljudskim resursima, da li je on zadovoljavajući i da se na osnovu dobijenih rezultata predlože određene mere kojima bi se sistem funkcionisanja poboljšao.

Cilj istraživanja bio je ispitati trenutni način upravljanja ljudskim resursima u hotelu.

Takođe je bilo potrebno dokazati da je trenutni proces upravljanja ljudskim resursima dobro organizovan i da obezbeđuje ispunjavanje individualnih i organizacionih ciljeva.

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, kao i informacijama dobijenim u organizaciji, formulisana je sledeća hipoteza, koja glasi:

OH - Učesnici istraživanja smatraju da je proces upravljanja ljudskim resursima u hotelu Izvor dobro organizovan i da obezbeđuje ostvarivanje i individualnih i organizacionih ciljeva.

Na osnovu opšte hipoteze, definisane su i pojedinačne hipoteze:

PH1 - Kroz dobro poznatu i jasnu misiju i ciljeve poslovanja, zaposleni se identifikuju sa organizacijom za koju rade.

PH2 – Podsticanjem dobrih međuljudskih odnosa, omogućavanjem adekvatnih tehnickih uslova za rad i korektnom dvosmernom komunikacijom, organizacija podstice dobru radnu atmosferu i zadovoljstvo zaposlenih.

PH3 - Uspešnom regrutacijom i selekcijom organizacija eliminiše mogućnost diskriminacije kandidata i pruža svima jednake sanse za posao.

PH4 – Organizacija zaposlenima omogućava razvoj, sticanje novih znanja i usavršavanje.

PH5 - Kroz odgovarajući sistem nagrađivanja i praćenja rezultata rada, organizacija zaposlenima omogućava pravičan sistem nagrađivanja i napredovanja.

Analizom rezultata pojedinačnih pitanja koji se odnose na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ukazuju na činjenicu da organizacija nije postavila dobru osnovu za dalje upravljanje ljudskim resursima. Na ove zaključke ukazuju sledeći negativni rezultati: 35% ispitanika smatra da misija, vizija i ciljevi poslovanja organizacije nisu dovoljno jasni i poznati zaposlenima, 53% smatra da

međuljudski odnosi u organizaciji nisu dobri, 40% nije zadovoljno sa mogućnostima razvoja karijere i ličnog napredovanja, 49% smatra da nema jednakе šanse za napredovanjem i da nije uključeno u kreiranje sistema nagrađivanja, 54% smatra da sistem nagrađivanja ne obezbeđuje pravičnu nagradu, a 37% ispitanika smatra da se razvoj i obuka tretiraju kao trošak koji opterećuje poslovanje. Pozitivni rezultati istraživanja: 71% ispitanika smatra da ne postoji diskriminacija prilikom zapošljavanja radnika, kao i da se regrutacija i selekcija vrše tako da svi kandidati imaju jednakе šanse za posao, 72% smatra da je dobro upoznato sa opisom posla koji obavljaju, a 65% je zadovoljno tehničkim uslovima rada u organizaciji.

Na osnovu rezultata, utvrđeno je da je PH3 potvrđena, a ostale pojedinačne hipoteze nepotvrđene, pa shodno tome i postavljena opšta hipoteza **nije potvrđena**. Kako je predmet i cilj istraživanja bilo ispitati nivo upravljanja ljudskih resursa i da li organizacija obezbeđuje ostvarivanje individualnih i organizacionih ciljeva, utvrđeno je da trenutni način upravljanja ljudskim resursima nije zadovoljavajući i da u mnogim stvarima ne zadovoljava individualne ciljeve zaposlenih, a samim tim ni organizacione.

6. PREDLOG MERA ZA POBOLJŠANJE POSLOVANJA

Na osnovu teorijskih postavki i rezultata istraživanja, mogu predložiti neke od mera koje će doprineti uspehu upravljanja ljudskih resursa u ovoj organizaciji:

- Reorganizacija hotela i uvođenje sektora za ljudske resurse u organizacionu strukturu hotela
- Jasno definisanje misije i ciljeva poslovanja i upoznavanje zaposlenih sa tim dokumentima,
- Razvijati kod zaposlenih posvećenost i omogućiti da se identifikuju sa organizacijom za koju rade
- Obezbediti dvosmeran proces komuniciranja u organizaciji i dati zaposlenima mogućnost da predlažu promene i iznose svoje mišljenje,
- Sprovesti regrutaciju u skladu sa ciljevima koje je organizacija postavila,
- Kroz proces selekcije eliminisati mogućnost diskriminacije kandidata i pružiti svima jednakе šanse za posao,
- Obezbediti stručne zaposlene koji će se baviti menadžmentom ljudskih resursa u hotelu i sposobiti ih za sprovođenje svih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa,
- Definisati kakve performanse se zahtevaju od zaposlenih i kroz sistem nagrađivanja ih vrednovati,
- Obezbediti kontinualan razvoj i obuku zaposlenih (to je imperativ u vreme brzog zastarevanja znanja) i
- Obezbediti svim zaposlenima napredovanje koje će bit u skladu sa individualnim ciljevima i ciljevima organizacije.

7. ZAKLJUČAK

U globalnom hoteljerstvu vlada jedan paradoks: turistička industrija se razvija, otvaraju se mnoge mogućnosti za zapošljavanje, međutim broj ljudi koji želi to da iskoristi se smanjuje. Mnogi kao razlog ističu slabo plaćen posao, fizičke zahteve radnih mesta, nehumano radno vreme ili nepostojanje istog, loše uslove rada i nedostatak stručnog usavršavanja. Hoteljerstvo se suočava sa posebnim izazovima koji se tiču pronalaženja i zapošljavanja odgovarajućih ljudi.

Efektivan rad sektora ljudskih resursa pozabaviće se rešavanjem pomenute problematike, maksimiziraće efikasnost izvršenja zadataka kod zaposlenih i postići će poslovne ciljeve.

8. LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.;
2. Depalo, M., *Razvoj i obuka kao uslov nastanka učećih organizacija*, Master rad, FTN, Novi Sad, 2012.;
3. Dressler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd 2007.;
4. Ikač, N., *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad, 2006.;
5. Pavlović N., *Osnovi organizacije*, Alfa-graf, Novi Sad, 2007.;
6. Petković M., Janićijević N., *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str.458-461
7. Powers, T., *Marketing hospitality*, Wiley & Sons, New York 1990.;
8. Rosić, T., *Obuka kao instrument upravljanja ljudskim resursima u hotelskoj industrijii*, Master rad, FON, Beograd, 2011.;
9. Veljković, S.: *Uloga sistema kvaliteta u razvoju dugoročnih odnosa sa potrešaćima*, Kvalitet, Beograd 2002.;
10. Interna dokumentacija hotela Izvor
11. INTERNET IZVORI: <http://www.a-hotel-izvor.org/>

Kratka biografija:

Ivana Jovanović rođena je u Novom Sadu 1985.godine. Osnovne studije završila na Prirodno-matematičkom fakultetu 2010. godine. U oktobru 2011. godine upisala master studije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer menadžment ljudskih resursa.

Dr Ljubica Đudak je docent Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu i bavi se tehnologijom organizacije preduzeća, menadžmentom i menadžmentom ljudskih resursa, odnosno problemima vezanim za zaposlene u organizacijama. Predaje predmete Planiranje ljudskih resursa i Razvoj karijere.



PLANIRANJE I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJAMA JAVNOG SEKTORA

PLANNING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE PUBLIC SECTOR

Nebojša Ristivojević, Ljubica Duđak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIALSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U ovom radu analiziraju se planiranje, regrutovanje i selekcija zaposlenih u organizacijama javnog sektora. Kroz istraživanje koje je sprovedeno, utvrđeno je na koji način se odvijaju planiranje, selekcija i regrutovanje zaposlenih u javnom sektoru, kao i u kojoj meri je zastavljen menadžment ljudskih resursa u organizacijama javnog sektora. Rezultati istraživanja su dali kompletну sliku o stanju menadžmenta ljudskih resursa i na osnovu njih dali smo adekvatna rešenja za poboljšanje i unapređenje menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama iz javnog sektora.*

Abstract – *This paper analyzes the planning, recruitment and selection of employees in public sector organizations. The conducted research showed the way the planning, selection and recruitment of employees are performed in the public sector as well as the extent to which human resource management is present in public sector organizations. The research results have provided a complete picture of the situation in which human resource management is. Based on it we have given adequate solutions to enhance and improve human resource management in public sector organizations.*

Ključne reči: Planiranje, regrutacija, razvoj, selekcija i motivacija ljudskih resursa

1. UVOD

U poslovanju javnih preduzeća obično se ističu bitne karakteristike koje su zajedničke za većinu ovih preduzeća i po kojima se ona razlikuju od ostalih. Istočе se da su javna preduzeća u državnom vlasništvu, da je njihov cilj obezbeđenje proizvoda i usluga od vitalnog značaja za društvenu zajednicu, pa se nalaze u monopolskom položaju na tržištu, koji je stečen uz podršku vlasti i da je predmet njihove delatnosti pod režimom regulative, koja će im obezbediti da funkcionišu u javnom interesu. Obzirom da su javna preduzeća pod velikom kontrolom države u njihovom funkcionisanju se javlja i uticaj političke partije na vlasti koja posredstvom države može da utiče na oblik njihovog funkcionisanja.

Ovo čini složenijim način organizovanja javnih preduzeća i time menadžment ovih preduzeća dobija poseban značaj. Javna preduzeća raspolažu sa pozamašnim finansijskim sredstvima, prirodnim resursima, velikim brojem ljudi i

pokrivaju svojom delatnošću teritoriju jedne države, pokrajine, opštine, grada ili teritoriju mesne zajednice. Njihova uloga je nezamenljiva u funkcionisanju ukupnog privrednog života. Razvoj javnih preduzeća i njihova ekonomski efikasnost zavise od kvaliteta funkcije menadžmenta.

Upravljanje tudim radom i resursima u strukturama poslovnih i drugih organizacionih sistema ispoljava se kao najsloženija svesna delatnost ljudi.

2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJI

2.1 Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji

Planiranje ljudskih resursa je vrlo važna funkcija menadžmenta ljudskih resursa, koja pridonosi uspešnom ostvarivanju strategiskih ciljeva organizacije. Da bi se strategije ostvarile, organizacije moraju imati pravi broj ljudi i koji imaju odgovarajuće veštine i znanje.

2.2 Ciljevi planiranja ljudskih resursa u organizacijama

Svrha planiranja ljudskih resursa je da se proceni gde je organizacija, u kom pravcu ide i koje su implikacije tih procena za buduću ponudu i potrebe ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa može se okvirno definisati kao proces usmeren na anticipiranje budućih poslova i zahteva okoline na organizaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima koji će diktirati te uslove. Planiranje predvodi organizacijsku misliju, viziju, ciljeve, planove i programe u delotvorene ljudske resurse da bi se postigli specifični rezultati (radi se o specifičnom procesu prevođenja strategijskih i poslovnih ciljeva u specifične ciljeve ljudskih resursa u budućnosti).

Konkretnije to je proces ispitivanja budućih organizacijskih ili individualnih potreba za resursima u poređenju sa budućim sposobnostima ljudskih resursa i razvijanju politike i prakse za rešavanje potencijalnih problema. Temeljni ciljevi planiranja ljudskih resursa su:

- Uspostaviti jasnou i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridoneti uspešnom ostvarivanju strategijskih ciljeva.
- Povezati sve potrebe za ljudskim resursima sa ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama.
- Zaštiti organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Ljubica Duđak, docent.

- Omogućiti organizaciji da se uspešno nosi sa konkurenjom i i dugoročno postiže konkurenčku sposobnost i prednost.

3. REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJI

3.1 Pojam i karakteristike politike regrutovanja

ljudskih resursa

Politika organizacije je generalna smernica za donošenje odluka koja se utvrđuje od strane menadžmenta i kao takva predstavlja putokaz razmišljanja svih članova organizacije i konzistentna je sa ciljevima. Politika regrutovanja i razvoja ljudskih resursa spada u funkcionalne politike preduzeća. Kao osnov za definisanje politike regrutovanja ljudskih resursa treba da posluže sledeća njena obeležja:

1. povezana je sa ostalim politikama preduzeća,
2. ovom politikom biraju se ciljevi, utvrđuju zadaci, principi i kriterijumi u oblasti upravljanja ljudskim resursima kao i metodi, postupci i sredstva za njihovu realizaciju,
3. nivo razvijenosti politike regrutovanja i razvoja ljudskih resursa uslovjen je stepenom razvoja funkcije upravljanja ljudskim resursima,
4. na utvrđivanje ciljeva, zadataka, principa i kriterijuma politike regrutovanja ljudskih resursa određeni uticaj ima okruženje, izviru iz društveno – ekonomskog položaja ljudskih resursa i u funkciji su ostvarivanja njihovih prava, obaveza i odgovornosti.

Posebnost ove politike ogleda se u tome što se kroz nju posebno ističe socijalna komponenta, i ona predstavlja odraz stavova svih subjekata koji učestvuju u njenom koncipiranju. Kroz politiku regrutovanja i razvoja ljudskih resursa zaposleni vide mogućnost za samoaktualizaciju svih komponenti svoje ličnosti što predstavlja izuzetno jak motiv za njenu realizaciju.

D. Guest ističe da je neophodno da politika regrutovanja i razvoja ljudskih resursa obezbedi:

1. organizacionu integraciju – linjski i top menadžment preduzeća prihvataju razrađenu i visoko kordinisani strategiju upravljanja ljudskim resursima kao svoju sopstvenu i realizuju je kroz svoju operativnu delatnost

2. visok nivo odgovornosti svih zaposlenih – podrazumeva kako identifikaciju sa baznim vrednostima preduzeća tako i nastojanje i inicijativu u realizaciji ciljeva koji stoje pred njima u svakodnevnom praktičnom radu,

3. funkcionalnost – promenljivost funkcionalnih zadataka, pretpostavka napuštanja tradicionalnog, strogo razgraničenje između različitih vrsta poslova, široko ispoljavanje različitih formi ugovora i prilagođavanje na stalne organizacione promene.

3.2 Osnove za regrutovanje ljudskih resursa

Sve upravljačke aktivnosti u preduzeću su u nadležnosti menadžmenta preduzeća pa prema tome i upravljanje ljudskim resursima. Nosioci svih zadataka iz domena koncipiranja, utvrđivanja i sprovođenja politike regrutovanja i razvoja ljudskih resursa preduzeća su menadžment preduzeća i menadžment ljudskih resursa. U osnovi za utvrđivanje politike regrutovanja i razvoja ljudskih resursa preduzeća spadaju:

1. Vizija, misija i ciljevi preduzeća
2. Strategija preduzeća
3. Strategija ljudskih resursa

Na ovaj način se uočava suštinska razlika između kadrovske politike i politike regrutovanja i razvoja ljudskih resursa.

4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U JAVNOM SEKTORU U SRBIJI

Briga o zaposlenima i upravljanje ljudskim resursima je nezaobilazan deo poslovanja svakog preduzeća, i jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji, element uspeha. Upravljanje ljudskim resursima, kao poslovna funkcija, objedinjuje poslove i zadatke u vezi sa ljudima. Ovi zadaci podrazumevaju pronalaženje adekvatne radne snage, zatim postavljanje odgovarajućih ljudi na pravo mesto u organizaciji, takođe podrazumeva i formiranje programa obuka zaposlenih i niz drugih aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Pitanje se postavlja da li se ova idealna formula sprovodi samo u privatnom sektoru ili se primenjuje i u javnom sektoru?

Osnovni problem mogao bi se definisati kao "problem razgraničavanja". On uključuje prosuđivanje na šta se koncept "javnog" i "privatnog" odnosi, kao i kriterijum koji može pomoći u odlučivanju – šta će biti javno, šta privatno, a šta mešavina privatnog i javnog i kako se te odluke mogu implementirati. Razgraničavanje između javnog i privatnog sektora uključuje pitanja koja se tiču optimalnog ili izvodljivog rešenja problema što će biti privatno, a šta javno, kao i pitanja u vezi praktičnosti implementiranja takvog rešenja.

Javni sektor određene veličine ne može se opravdati bez osvrta na to kako treba kombinovati različiti obim nacionalnih, regionalnih i lokalnih dobara za rad Vlade određene veličine i na potrebnom nivou. Rešenje problema veličine javnog sektora je u funkciji rešavanja problema veličine nacionalnog, regionalnog ili lokalnog budžeta.

5. ISTRAŽIVANJE

5.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je merenje trenutnog stanja ljudskih resursa u preduzećima javnog sektora i koliko su zaposleni u javnom sektoru upoznati sa pojmom savremene prakse menadžmenta ljudskih resursa.

U ovom radu je ispitivano kako strategija preduzeća utiče na zaposlene, da li su zaposleni upoznati sa savremenom praksom menadžmenta ljudskih resursa, da li zaposleni obavljaju svoj posao u skladu sa svojom stručnom spremom, da li je selekcija u javnom sektoru adekvatno izvršena, da li preduzeće ulaže u dalji razvoj svojih zaposlenih, da li je komunikacija razvijena u preduzećima javnog sektora i druga pitanja koja se odnose na postojanje menadžmenta ljudskih resursa u javnom sektoru..

5.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste da se utvrdi u kojoj meri je proces planiranja ljudskih resursa i njihovog razvoja koji se primenjuje u preduzećima javnog sektora u skladu sa

savremenim teorijskim konceptom menadžmenta ljudskih resursa. Potrebno je ispitati stavove zaposlenih o pitanjima koja se odose na strategijski menadžment i menadžment ljudskih resursa i na osnovu toga predložiti organizacione mere i praktična rešenja.

5.3 Hipoteze istraživanja

Na osnovu definisanog cilja i predmeta istraživanja, postavljene su jedna opšta i tri posebne hipoteze.

Opšta hipoteza se odnosi na to, da prepozna koliko zaposleni smatraju da je planiranje i razvoj ljudskih resursa važan preduslov uspešnog poslovanja i ona glasi:
OH – Zaposleni smatraju da je planiranje i razvoj ljudskih resursa u organizacijama javnog sektora bitan preduslov uspešnog poslovanja.

Posebne hipoteze:

PH1 – Planiranje ljudskih resursa je važno za uspešno poslovanje,

PH2 – Zaposleni u organizacijama javnog sektora su motivisani za razvoj, učenje i usavršavanje svojih veština,

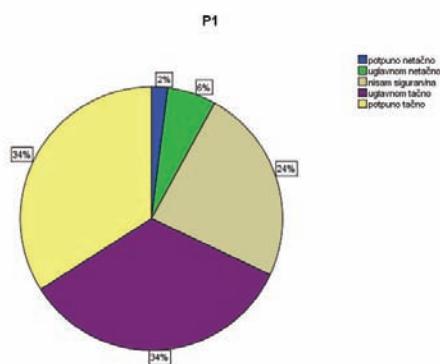
PH3 – Organizacija omogućava zaposlenima razvoj, učenje i usavršavanje svojih veština.

5.4 Rezultati istraživanja

Pitanje br.1 - Vaša organizacija ima jasno definisanu strategiju poslovanja.

Na grafičkom prikazu se vidi da je 34% ispitanika odgovorilo da je ova konstatacija potpuno tačna, a isti procenat ispitanika 34% je odgovorilo sa uglavnom tačno. 24 % ispitanika nije sigurno u ovu konstantaciju, dok je 6% ispitanika odgovorilo uglavnom netačno za ovu tvrdnju, a najmanji broj ispitanika 2% je odgovorilo potpuno netačno za ovu konstantaciju.

Ovo nam pokazuje da je većina zaposlenih u preduzećima javnog sektora na teritoriji grada Novog Sada upoznata sa strategijom poslovanja svog preduzeća (Slika 12). U ovom slučaju dobijena aritmetička sredina je > 3 (3,92), čime je ova konstatacija potvrđena.

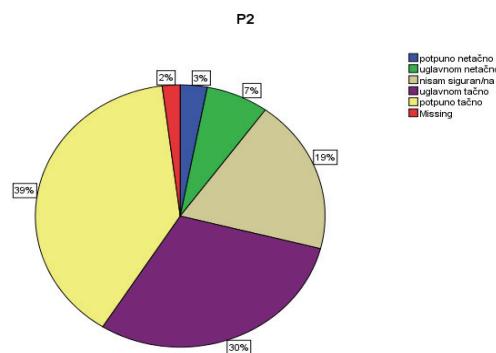


Slika 1. – Grafički prikaz odgovora pitanja br.1

Pitanje br.2 - Misija Vaše organizacije je jasna i poznata svim zaposlenima.

Za ovu konstataciju potpuno tačno odgovorilo je 39 % ispitanika, uglavnom tačno je odgovorilo 30 % ispitanika, dok 19 % njih nije sigurno. Uglavnom netačno je odgovorilo 7 % ispitanika, dok je svega 3 % njih odgovorilo sa potpuno netačno. Pregledavajući popunjene upitnike našli smo 2 upitnika koja nisu popunjena i to u procentima iznosi 2%. Preko 60% ispitanika je potvrđno

odgovorilo na ovu konstataciju. Aritmetička sredina za ovu konstataciju je > 3 i iznosi 3,97 čime je ova konstatacija potvrđena. Na osnovu ovih rezultata može se zaključiti da im je jasna i poznata misija preduzeća u kom su zaposleni (Slika 13.).



Slika 2. – Grafički prikaz pitanja br.2

5.5 Diskusija rezultata

Prva posebna hipoteza (PH 1) glasi : **Planiranje ljudskih resursa je važno za uspešno poslovanje.** Ovu hipotezu smo ispitivali kroz sledeća pitanja : 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13, i 14. Aritmetička sredina koja je dobijena kroz prosek rezultata iz navedenih pitanja iznosi > 3 u procentima iznosi 3,62. Ovaj rezultat nam govori da je hipoteza **potvrđena** i da zaposleni u javnom sektoru smatraju da je planiranje ljudskih resursa važno za uspešno poslovanje. Da bi se adekvatno planirali ljudski resursi u organizaciji, potrebno je zaposlenima na jasan i nedvosmislen način objasniti koja je misija organizacija, kako menadžment vidi organizaciju u budućnosti tj.poistovetiti ih sa vizijom i na kraju predočiti koji su organizacijski ciljevi. Ciljeve je potrebno podeliti na kratkoročne, srednjeročne i dugoročne. Potrebno je formirati strategije koje bi organizaciju dovele do postavljenih ciljeva. Zaposlene usmeriti kroz strategiju ka ciljevima, i postepeno kroza faze realizovati ciljeve. Idealno bi bilo kad bi menadžment za svaku odraćenu fazu materijalno ili nematerijalno nagradio svoje zaposlene. Menadžment javnih organizacija bi trebao da predviđa, u skladu sa promenama na tržištu, kakvu radnu snagu treba da ima.

Druga posebna hipoteza (PH 2) glasi : **Zaposleni u organizacijama javnog sektora su motivisani za razvoj, učenje i usavršavanje svojih veština.** Ovu hipotezu smo ispitivali kroz sledeća pitanja: 15, 16, 17 i 18.

Aritmetička sredina koja je dobijena kroz prosek rezultata iz navedenih pitanja iznosi > 3 u procentima iznosi 3,51. Ovaj rezultat nam govori da je hipoteza **potvrđena** i da su zaposleni u javnom sektoru motivisani za razvoj, učenje i usavršavanje svojih veština.

Menadžment u organizacijama koje su bile predmet ovog istraživanja bi trebale da prepozna želju zaposlenih za daljim napredovanjem. Time bi opravdali uložen novac u dalja usavršavanja, dobili bi savremeniju radnu snagu, koja je puna ideja, elana i rezultati u poslovanju bi jako brzo došli. Imali bi zaposlene čija je motivacija na najvišem nivou i produktivnost rada bi bila u konstantnom porastu. Nematerijalna motivacija

predstavlja jedan od efikasnijih alata za povećanje produktivnosti.

Treća posebna hipoteza (PH 3) glasi : **Organizacija omogućava zaposlenima razvoj, učenje i usavršavanje svojih veština.**

Ovu hipotezu smo ispitivali kroz sledeća pitanja : 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27. Aritmetička sredina koja je dobijena kroz prosek rezultata iz navedenih pitanja iznosi >3 u procentima iznosi 3,53. Ovaj rezultat nam govori da je ova hipoteza **potvrđena** i da organizacije u javnom sektoru omogućavaju razvoj, učenje i usavršavanje veština zaposlenih. Kod ove hipoteze moramo istaći da se rezultati koji su dobijeni iz upitnika koji su poslati u organizacije iz zdravstvenog sektora značajno razlikuju od upitnika poslatih u organizacije komunalnog sektora. Zaposleni u zdravstvenom sektor smatraju da su njihove organizacije spremne da ulažu i omogućavaju im dalji razvoj, učenje i usavršavanje, dok kod zaposlenih u komunalnom sektoru to nije slučaj. Svi smatramo da zdravstvo svakodnevno napreduje, samim tim i zaposleni u ovom sektoru treba da napreduju i da se ulaže u njih, ali nikako netreba zaboraviti i komunalni sektor. Ipak kvalitet života u jednom gradu zavisi od kvaliteta usluga i samog poslovanja jednog komunalnog presuzeća. Ovaj rezultat jeste pozitivan ali ne dovoljno da zaposleni u javnom sektoru mogli da kažu da su u potpunosti zadovoljni sa svojim napretkom kroz razvoj, učenje i usavršavanje. Na osnovu osnovnih hipoteza i rezultata dobijenih za osnovne hipoteze, došli smo do sledećeg zaključka za osnovnu hipotezu (OH) :

Zaposleni smatraju da je planiranje i razvoj ljudskih resursa u organizacijama javnog sektora bitan preduslov uspešnog poslovanja.

Osnovnu hipotezu smo ispitivali kroz svih 28 pitanja ovog istraživanja. Aritmetička sredina koja je dobijena kroz prosek rezultata svih pitanja iznosi >3 u procentima iznosi 3,55. Ovaj rezultat nam govori da je hipoteza **potvrđena**, ali prema našem mišljenju rezultat nije dovoljan. Prema ovom rezultatu zaključujemo da zaposleni u javnom sektoru smatraju da je planiranje i razvoj ljudskih resursa bitan preduslov uspešnog poslovanja. U organizacijama javnog sektora nije dovoljno razvijena svest o pojmu ljudskog kapitala i ljudskih resursa. Menadžment ovih organizacija treba da shvati da su ljudski resursi najprofitabilniji resurs koji oni poseduju. Ako bi se uveo sektor za ludske resurse u ove organizacije, dobilo bi se efektivnije i efikasnije poslovanje. Uvođenjem ovog sektora, dobija se sloboda organizovanja samih kadrova u organizacijama. Ljudi koji bi radili u ovom sektoru bi morali biti adekvatno ospozobljeni za rad, samim tim svojim znanjem bi pokušali da na najjednostavniji način optimizuju zaposlene prema zahtevima njihovih radnih mesta. Takođe mogli bi da predvide dalji tok zapošljavanja i planiranja ljudskih resursa. Pratili bi nove trendove u oblastima u kojim posluju i samim tim bili ispred konkurenata. Rešenje koje bi se moglo sprovesti jeste preslikavanje menadžmenta ljudskih resursa iz privatnog sektora u javni sektor. Ovaj predlog se ne može u potpunosti realizovati jer u javnom sektoru postoji zakonske regulative koje ograničavaju napredak u oblasti razvoja ljudskih resursa. Smim tim, strčnjaci koji bi bili angažovani bi trebali da od svakog sistema (privatnog i

javnog) pokupe ono najbolje i formiraju odsek za ljudske resurse.

6. ZAKLJUČAK

Treći milenijum u kojem se očekuju velike promene na svim područjima ljudskog interesa, života i delovanja, fokusiraju čoveka kao objekt zbog kojeg se sve menja, ali i subjekt koji menja sve. Stalne promene u tehnologiji i organizaciji zahtevaju permanentno obrazovanje kao i napredovanje ljudskih resursa. Ubrzani ekonomski razvoj, praćenje i implementacija globalnih trendova i multidisciplinarni pristup poslovanju, nameće potrebu boljeg poznavanja kadrovske potencijala zaposlenih, njihova dodatna znanja i veštine, sposobnosti, ostvarene rezultate, stavove, vrednosti, interesovanja i načine ponašanja tako da više nije dovoljna samo osnovna evidencija o stručnoj spremi i godinama staža.

Motivisanost, obrazovanje, ospozobljavanje i usavršavanje ljudskih resursa i na taj način sticanje novih i proširivanje postojećih znanja i sposobnosti predstavljaju najvažnija područja politike njihovog pribavljanja i razvoja koje je direktno u funkciji obezbeđenja efektivnosti i efikasnosti ljudskih resursa na radnom mestu.

Stalna potreba za prilagođavanjem promenama zahteva fleksibilan sistem obrazovanja i napredovanja ljudskih resursa. Zaposleni predstavljaju kreatore novih tehničkih, tehnoloških i organizacionih rešenja, stvaraoci novih vrednosti i odnosa, upravljače procesa rada i razvoja organizacije. Iz tog razloga u svim tržišno orientisanim privredama menadžmentu ljudskih resursa se poklanja izuzetna pažnja.

7. LITERATURA

1. F.Bahtijarević - Šiber., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Pržulj Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002

Kratka biografija:



Nebojša Ristivojević rođen je u Novom Sadu 1984.godine. Osnovne studije završio je na fakultetu za preduzetni menadžment „Braća Karić“ 2008. godine, odbranivši diplomski rad na temu „Plasiranje drvenog peleta na tržište Srbije kroz proces strategijskog menadžmenta“. 2010.godine upisao je master studije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer menadžment ljudskih resursa.

Ljubica Dudak je docent Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu i bavi se tehnologijom organizacije preduzeća, menadžmentom i menadžmentom ljudskih resursa, odnosno problemima vezanim za zaposlene u organizacijama. Predaje predmete Planiranje ljudskih resursa i Razvoj karijere..



INVESTICIONI FONDOVI U REPUBLICI SRBIJI INVESTMENTS FUNDS IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Dragana Košutić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj –*Rad opisuje nastanak i funkcionisanje investicionih fondova kao finansijskih posrednika na razvijenim finansijskim tržištima, kao i nastanak, razvoj i poslovanje istih u Republici Srbiji.*

Abstract – *This paper describes the development and operation of investment funds as financial intermediaries in developed financial markets, and the development and operation of the same in the Republic of Serbia.*

Ključne reči: *investicioni fondovi, investitori, portfolio, investiranje*

1. UVOD

Brz razvoj tržišta kapitala, napredak u komunikaciji i informacionoj tehnologiji, praćen procesima liberalizacije i globalizacije finansijskih tržišta, imao je pozitivan uticaj na razvoj svetske privrede, povećanu mobilnost kapitala i povećanje efikasnosti finansijskog tržišta. Razvoj tržišta kapitala u razvijenim tržišnim ekonomijama u novijem periodu značajno je uslovljen pojavom i razvojem novih finansijskih posrednika, institucionalnih investitora, pre svega investicionih fondova, penzionih fondova i osiguravajućih kompanija. Danas se investicioni fondovi smatraju najpogodnjom formom za mobilizaciju usitnjene disperzivne štednje stanovništva i njenu efikasnu alokaciju u profitabilne plasmane na tržištu kapitala. Investicioni fondovi se javljaju kao alternative neposrednoj kupovini hartija od vrednosti i samostalnom upravljanju portfoliom. Oni su jednostavno, posrednici između suficitarnih i deficitarnih jedinica realnog sektora.

2. INVESTICIONI FONDOVI

Investicioni fondovi postali su značajan svetski fenomen posleratne ere, prvenstveno zbog mogućnosti mobilizacije i angažovanje sredstava za finansiranje investicija i delovanja u pravcu stvaranja profitabilnih projekata. Prikupljujući sredstva u fondove i njihovim raspoređivanjem na veliki skup različitih hartija od vrednosti, umanjujući na taj način rizik, investicioni fondovi doneli su novi atribut finansijskom planiranju. Ove institucije svojom atraktivnošću i efikasnošću masovno privlače nove investitore i poslednjih decenija predstavljajući finansijski institucionalni segment sa najvećim rastom u svetu.

One ozbiljno ugrožavaju klasične oblike štednje kod banaka kao i sve vidove osiguranja.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Dušan Dobromirov, docent.

2.1. Nastanak i razvoj investicionih fondova

Investicioni fondovi vuku poreklo iz Škotske još u 18. veku, međutim, javljaju se u većem broju tek u 19. veku i to kao sredstvo malih investitora za ulaganje u akcije preduzeća koje su se u to doba smatrале izuzetno špekulativnim investicijama. Kao i danas, i tada, predstavljale su relativno siguran i jeftin način pristupanja berzama akcija. Interes za investicionim fondovima kretao se prilično na isti način kao i konjuktura na finansijskim tržištima. Većina ranih investicionih kompanija bile su zatvorenenog tipa [1]. Krajem 19. i početkom 20. veka investicioni fondovi počinju da se otvaraju u većem broju pre svega u Velikoj Britaniji a potom u SAD mada su još dugo bile na marginama finansijskih sistema. Uz recesioni talas, do 1920. smanjio se interes javnosti za ove institucije, a od 1920. i novog ekspanzionog talasa, raste interes za investicionim fondovima u Velikoj Britaniji i u SAD. Uoči ekonomске krize 1929. u SAD je bilo više od 400 investicionih fondova sa ukupnom aktivom vrednom od 3 mlrd \$. Velika ekonomска kriza opustošila je investicione fondove. Do nešto većeg razvoja investicionih fondova dolazi sredinom i krajem 60 – ih godina sve do ekonomске krize izazvane naftnim šokovima. Generalno investicioni fondovi 70 – ih godina igraju relativno malu ulogu na finansijskom tržištu SAD, jer taj period razvoja investicionih fondova karakteriše dosta visoka i konstantna stopa rasta. Zatim sledi mali period usporenijih aktivnosti koji prerasta početkom osamdesetih godina ponovo u dinamičniju fazu razvoja. Danas investicioni fondovi predstavljaju jednu od najznačajnijih finansijskih institucija na finansijskom tržištu SAD. Njihova aktiva je porasla za više od 12 puta u odnosu na 1980. godinu. U toku 90 – ih sredstva uložena u investicione fondove koji su ulagali u instrumente na tržištu novca premašila su sredstva uložena u štedne i certifikate o depozitu [2].

2.2. Koncepcija i funkcionisanje

Investiranje u hartije od vrednosti javlja se, gotovo, kao nužnost za veliki broj ljudi i institucija. Među odlučujućim razlozima za ulaganje u investicione fondove jeste njihova velika fleksibilnost, a direktna posledica toga i veća likvidnost njihovih aktiva. Ovakav vid investiranja raspoloživih sredstava je jeftiniji u odnosu na pojedinačne hartije od vrednosti, jer je praćen nižim transakcionim troškovima. Značajna osobina fondova je i mogućnost redukcije rizika, koji proizilazi iz činjenice da ukupni efekat poslovanja fonda predstavlja zbirni efekat pojedinih finansijskih instrumenata iz portfolio fonda. Kao glavni argumenti za osnivanje i preferiranje ovakog oblika ulaganja navode se sledeći [3]:

- Ekonomski interes – ostvarivanje profita u obliku dividendi i kamate po osnovu udela u fondu (učešća u portfolio fonda) kao i obliku kapitalne dobiti po osnovu apresijacije kapitala.
- Smanjenje rizika investiranja diverzifikacijom plasmana što se ogleda u stalnom produbljivanju i povremenoj reviziji portfolia diverzifikovane finansijske aktive.
- Dostupnost sitnim investitorima – mogućnost postanka „ko-akcionara“ sa manje novca nego što košta jedna hartija od vrednosti na tržištu.
- Niži troškovi trgovanja – u odnosu na one koje računaju brokeri i banke. Budući da trguju velikim blokovima hartija od vrednosti, investicioni fondovi mogu ostvariti značajnu uštedu na brokerskim naknadama i provizijama.
- Profesionalno upravljanje – većina investicionih fondova ima stalno zaposlene finansijske analitičare i portfolio menadžere kojima je cilj da ostvare izizetne investicione rezultate za svoje investitore.
- Finansijski konsalting – čitav spektar finansijskih usluga koje fondovi nude svojim klijentima.

Portfolio divrzifikacija je bitan faktor za smanjivanje nesistemskih rizika, jer se jedino ti rizici mogu smanjiti putem držanja raznih vrednosnih papira. Smanjivanje portfolio rizika putem diverzifikacije postiže se time što se investitor (domaćinstvo) kupuje jednu ili više akcija investicionog fonda i time indirektno postaje proporcionalni suvlasnik ukupnog portfolia investicionog fonda u kojem se nalazi velika masa raznovrsnih i selekcioniranih vrednosnih papira. Pojedinačni investitor ne bi bio u stanju da izvrši takvu divrzifikaciju rizika, pre svega zbog toga što ne bi imao dovoljno kapitala za ulaganje u različite tipove vrednosnih papira. Upravljanje portfolijom investicioni fond sprovodi u ime i u najboljem interesu njenih akcionara, ali većinu investacionog rizika snose akcionari [4].

Prinos koji ostvaruju vlasnici akcija investicionih fondova sastoje se iz dve komponente. Prvu komponentu čini prinos u vidu kamata na obveznice i dividende na akcije koje se nalaze u portfolio fonda. Druga komponenta sastoji se u promeni tržišne cene portfolio fonda, što se u potpunosti reflektuje na tržišnu cenu akcije fonda. Ukoliko dođe do povećanja vrednosti neto aktive fonda povećava se vrednost akcija u posedu individualnih investitora i to u srazmeri jedan prema jedan.

Investicioni fondovi finansiraju troškove svog poslovanja putem provizija koje plaćaju investitori (kupci akcija investicionih fondova). Iznos ovih provizija je obračunat tako da budu pokriveni troškovi portfolio menadžmenta kao i troškovi transakcija koje investicioni fond ima na finansijskom tržištu i najzad troškovi reklama koji su dosta značajna stavka kod otvorenih investicionih fondova. Maksimalna visina provizije je u američkom sistemu limitirana od strane državne agencije za kontrolu finansijskog tržišta (SEC), a provizija se u praksi kreće u rasponu od 8, 5% do 1%, pri čemu se naplaćuje opadajuća provizija na rastuće iznose kupovine akcija investicionih fondova. Investicioni fondovi koji naplaćuju proviziju

prilikom kupovine akcija od strane investitora nazivaju se „load funds“ (fondovi sa opterećenjem). Visina provizije zavisi i od tipa investicionog fonda, naime da li se radi o investicionom fondu koji svoje plasmane drži isključivo u vidu akcija ili isključivo uvidu obveznica. Zato su provizije za investicione fondove koji svoje plasmane drže u vidu akcija nešto veće nego kod investicionih fondova koji sredstva plasiraju u vidu obveznica. Tako u Austriji, provizija na kupovinu akcija investicionih fondova koji plasiraju sredstva u obveznice iznosi 2 - 3 %, a kod investicionih fondova koji sredstva plasiraju u akcije 3 – 5%. Pored toga, plaća se provizija za depo kod odgovarajuće banke u visini od 0,1 do 0,5 % godišnje. Danas su investicioni fondovi, bez sumnje, najbolji finansijski „provodnici“ štednje ka investicijama u finansijskim sistemima razvijenih zemalja. Investicioni fondovi, u SAD poznati su pod imenom mutual funds (open – end, close-end), a u Velikoj Britaniji kao unit-investment trusts.

2.3. Vrste investicionih fondova

U SAD, na osnovu Zakona o investicionim fondovima iz 1940., investicioni fondovi se klasificuju ili kao „unit investment trust - UIT“ (fondovi sa fiksnim portfolijom) ili kao „upravljeni investicioni fondovi“. Portfoliji UIT-a u suštini su fiksni i zato su označeni kao „neupravljeni“ (kojima se ne upravlja). Nasuprot tome, kompanije označene sa „upravljeni“ nose taj naziv jer se hartije od vrednosti u njihovim investicionim portfolijima stalno kupuju i prodaju : portfolijom se upravlja. Te kompanije nadalje se klasificuju kao zatvoreni ili kao otvoreni fondovi.

Drugi kriterijum u podeli investicionih kompanija predstavljaju ciljevi i strategije investiranja na pojedinim segmentima finansijskih tržišta. U pogledu ciljeva investiranja postoje velike razlike između fondova. Na taj način se potencijalnim investitorima nudi širok dijapazon investicionih alternativa i različitih kombinacija prinosa i rizika. Pojedini fondovi investiraju u obveznice, drugi u instrumente akcijskog kapitala, treći u kratkoročne instrumente tržišta novca, itd. Nekoliko karakterističnih vrsta investacionih fondova u zavisnosti od ciljeva investiranja su:

- Investicioni fondovi koji investiraju u akcije
- Investicioni fondovi koji investiraju u instrumente duga

3. PRIKAZ INVESTICIONIH FONDOVA U SVETU

Zaključno sa decembrom 2012.g. imovina investicionih fondova u svetu je iznosila 22,17 biliona eura, što predstavlja rast od 1% u poslednjem kvartalu 2012. Godine, a 11% rast u odnosu na 2011. godinu. Neto priliv sredstava ukupno za sve svetske fondove u cetvrtom kvartalu 2012.godine iznosio je 369 milijardi eura. Neto priliv dugoročnih fondova iznosio je 263 milijardi eura, u poređenju sa 167 milijardi u prethodnom kvartalu. Fondovi obveznica i dalje imaju veliki neto priliv u toku poslednjeg kvartala 2012.g. u iznosu od 163 milijarde eura. Fondovi tržišta novca su registrovali značajan preokret u neto tokovima, imali su neto priliv u iznosu od 106 milijardi eura, u odnosu na neto odliv koji su imali u prethodnom kvartalu u iznosu od 9 milijardi eura. Sve u svemu u toku 2012.godine investicioni fondovi su imali

ukupno prodaju u iznosu od 828 milijardi eura, a najviše se ulagalo u dugoročne hartije od vrednosti, što se može videti na slici 1.

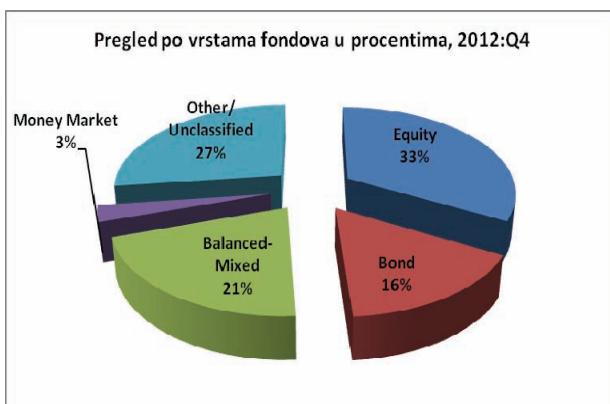
Net Sales of Investment Funds in 2012

(EUR billions)

	USA	Europe	World
Equity	-58	2	-49
Bond	306	203	599
Money Market	4	-39	0
Balanced / Mixed	53	27	118
Other	90	7	161
Long-Term	391	240	828
Total	395	201	828

Slika 1. Neto prodaja svih investicionih fondova u svetu za 2012.godinu

Ukupan broj investacionih fondova u svetu porastao je na 83,682. Slika 2. pokazuje odnos fondova u svetu prema tipu fonda, a to je podela na: 33 % su fondovi akcija - equity, 16 % obveznički - bond fondovi, 21 % su izbalansirani/mešoviti - balanced-mixed fondovi i 3% fondovi novčanog tržišta - money market funds.



Slika 2: Pregled po vrstama fondova četvrti kvartal 2012. godine

4. INVESTICIONI FONDOVI U REPUBLICI SRBIJI

Savremena tržišna ekonomija nezamisliva je bez hartija od vrednosti, koje pripadaju korpusu finansijskih instrumenata. Finansijska tržišta predstavljaju najznačajniji faktor ukupnog ekonomskog i privrednog sistema u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom. Privredni razvoj doprinosi razvoju finansijskih tržišta, ali i razvoju finansijskih tržišta povratno doprinosi privrednom razvoju. Nerazvijena finansijska tržišta jedan su od razloga i sporog izgradnjanja tržišne privrede kod nas [5]. Posle zakašnjenja u odnosu na zemlje u bližem regionu, u Srbiji je u 2006. godini usvojen i krajem iste godine stupio na snagu Zakon o investicionim fondovima.

Po Zakonu o investicionim fondovima u Srbiji predviđa se mogućnost poslovanja tri vrste investicionih fondova:

- otvorenih koji se organizuju;
- zatvorenih koji se osnivaju i
- privatnih fondova.

U Srbiji trenutno funkcioniše 20 investicionih fondova u čijoj strukturi čak 16 fondova su otvorenog, jedan zatvorenog tipa i tri privatna fonda. Investicioni fondovi zatvorenog tipa – pretežno svoju imovinu ulažu u akcije kompanije kojima se ne trguje na berzi, dok otvoreni investicioni fondovi oko 80% svoje imovine ulažu u akcije kompanije kojima se trguje na berzi. Za razliku od otvorenih fondova koji u svakom trenutku otkupljuju investicione jedinice od investitora, zatvoreni fondovi ne otkupljuju svoje akcije osim u slučajevima koji su navedeni u osnivačkom aktu. Privatni investicioni fondovi obično funkcionišu tako što ulaze u vlasništvo kompanije sa određenom količinom novca, sa ciljem da uvećaju njihovu vrednost. Dakle, karakteristika privatnih investicionih fondova se ogleda po tome što mogu da ulažu samo veliki investitori.

4.1. Otvoreni investicioni fondovi u Republici Srbiji

U Srbiji ima 16 otvorenih investicionih fondova. Njih sedam su fondovi rasta vrednosti imovine, šest su fondovi očuvanja vrednosti imovine, a tri su balansirani fondovi. Investicioni fondovi u principu nose nešto veći rizik od štednje u banci, ali i po pravilu veći prinos na uložena sredstva. Otvoreni investicioni fond funkcioniše na principu prikupljanja novčanih sredstava putem izdavanja investicionih jedinica i otkupa investicionih jedinica na zahtev člana fonda. Utvrđivanje neto vrednosti imovine otvorenog investicionog fonda po investicionoj jedinici se vrši svakog radnog dana. Vrednost prosečne investicione jedinice na dan 31. decembar 2012. godine iznosila je 996,93 Dinara ili preračunato u Evro prema srednjem kursu Dinara Narodne banke Srbije 8,77 €vra. Vrednost imovine investicionih fondova u Srbiji je na dan 31.12.2012. godine iznosila 2.324.588.939,00 RSD, što pokazuje tabela 1.

Tabela 1: Vrednost imovine otvorenih investicionih fondova na dan 31.12.2012.

Otvoreni investicioni fond		Vrednost imovine	
Naziv	Početak rada	31.12.2012.	Učešće u strukturi
UKUPNO		2.324.588.939	100,00%
Erste Cash	20.11.09	284.684.569	12,25%
Erste Euro Cash	07.04.11	117.509.545	5,06%
Erste Euro Balanced 35	30.03.09	54.358.185	2,34%
Fima Proactive	07.05.07	131.737.943	5,67%
Ilirika Cash	22.06.09	9.416.821	0,41%
Ilirika Dynamic	30.01.08	19.044.261	0,82%
Ilirika EURO	06.11.08	220.334	0,01%
Ilirika Global	25.12.07	14.348.741	0,62%
Ilirika Gold	25.01.11	14.290.305	0,61%
Ilirika Plus	08.03.07	113.710.440	4,89%
Kombank InFond	28.05.08	59.166.792	2,55%
Raiffeisen Cash	04.03.10	1.012.958.144	43,58%
Raiffeisen Euro Cash	14.11.12	140.640.750	6,05%
Raiffeisen World	09.08.10	296.691.474	12,76%
Triumph	21.02.08	43.939.845	1,89%
Triumph Balance	28.07.08	11.870.790	0,51%

Najveći po vrednosti imovine na dan 31. decembar 2012. godine, bio je otvoreni investicioni fond Raiffeisen Cash, čija je vrednost imovine iznosila 1,0 milijardu Dinara ili 8,9 miliona €vra po srednjem kursu Dinara Narodne banke Srbije prema €vru na isti dan. Najmanji po

vrednosti imovine na dan 31. decembar 2012. godine, bio je otvoreni investicioni fond Ilirika Euro.U periodu mart 2008 – decembar 2012. godine ostvarena prosečna stopa prinosa po investicionoj jedinici svih otvorenih investicionih fondova na dan 31. decembar 2012. godine iznosila je **0,23%**. Najveću stopu prinosa po investicionoj jedinici od početka rada fonda, na dan 31. decembar 2012. godine, ostvario je otvoreni investicioni fond Erste Euro Balanced 35 (43,5%). Najmanji (bruto) prinos po investicionoj jedinici izraženoj u Evrima u posmatranom periodu ostvario je otvoreni investicioni fond Ilirika Dynamic.

4.2. Poređenje fondova Triumph, FIMA ProActive i KomBank InFond

Jedna od bitnih stavki prilikom analize poslovanja nekog fonda jeste i poređenje sa njegovom konkurencijom. Da bi na što efikasniji način bio prikazan primer fonda Triumph izvršeno je poređenje ovog fonda sa još dva fonda, a to su: Fima Proactive i Kombank InFond .

Tabela 2: *Poređenje fondova Triumph, Fima Proactive i KomBank InFond u periodu 2008. – 2012.*

Fond	Triumph	FIMA ProActive	Kombank InFond
Vrsta fonda	Fond rasta vrednosti imovine	Fond rasta vrednosti imovine	Fond rasta vrednosti imovine
Prinosi po investicionim jedinicama u periodu: 2008-2012			
Zadnja vrednost IJ:	423,32	420,50	652,32
2008.	-45,33%	-56,64%	-27,93 %
2009.	10,08%	-22,80%	1,73 %
2010.	5,49%	7,99%	1,38 %
2011.	24,40 %	-5,64%	-21,66 %
2012.	-38,43 %	3,19 %	6,41 %

U tabeli 2. se može videti pregled kretanja prinosa za pomenuta tri fonda u periodu od 2008. do 2012. godine. Ovde se uočavaju velike oscilacije u kretanju prinosa kod sva tri fonda . Kod fonda Triumph taj raspon se kreće od +24,40% pa do najniže vrednosti od -45,33%, kod fonda Fima Proactive se taj raspon kreće od +7,99 % pa do najniže vrednosti od -56,64, a kod fonda Kombank raspon je od +6,41% kao najviši prinos koji je ostvaren prošle godine do -27,93% koliko iznosi najmanji negativan prinos ostvaren 2008. godine. Ovde vidimo da je 2008. godina bila izuzetno loša za sve fondove, što prvenstveno možemo pripisati uticaju svetske ekonomske krize. Naredne tri godine su bile godine oporavka, kada je fond Triumph značajno bolje poslovao od druga dva fonda.

5. ZAKLJUČAK

Razvoj investicionih fondova u razvijenim zemljama je značajno obogatio finansijsku strukturu, doprineo bržem razvoju tržišta kapitala, stvaranju nekih potpuno novih tržišta i uticao na povećanje efikasnosti finansijskog sistema i nacionalnih privreda.

Institucionalni investitori su preuzimajući vodeću ulogu na svim većim finansijskim tržištima u svetu, postali svetski ekonomski fenomen koji zasniva svoju moć na značajnim mogućnostima mobilizacije sredstava u kratkom roku i njihovim usmeravanjem u profitabilne investicione projekte. Razvoj investicionih fondova se vezuje za tržišno razvijene zemlje, gde su i doživeli ekspanziju. Nedostaci, koji dodatno ograničavaju razvoj finansijskog tržišta u Republici Srbiji, pored nedostatka sredstava su: nerazvijena privreda, nedovoljno poverenje i neadekvatan, čak niski stepen edukacije potencijalnih učesnika na finansijskom tržištu. Pitanje poverenja je osetljivo područje za koje će trebati da prođe još dosta vremena kako bi se rešilo, upravo zbog korupcije, problema lobiranja i preferisanja nekih investitora na štetu drugih.

6. LITERATURA

- [1] Šoškić D.: "Investicioni fondovi: ograničenja i mogućnosti njihove primene u Jugoslaviji", Ekonomski anali br.139, 1998.
- [2] Milica L. , "Koncepcija i funkcionisanje investicionih fondova na finansijskim tržištima", Časopis Aktuelnosti, Banja Luka, 2008.
- [3] Bodie, Z.,Kane, A.,Marcus, A., " Osnovi investicija ", str.98-121,2009
- [4] Šoškić,D. Živković,B.: „Finansijska tržišta i institucije“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 465-466,2009.
- [5] Kuljić, M.: „Finansijska tržišta.“ Beograd: Megatrend univerzitet,str. 19,2007.

Kratka biografija:



Dragana Košutić rođena je u Sisku 1981. god. Osnovne studije završila je na Fakultetu tehničkih nauka 2012. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta – Investicioni menadžment odbranila je 2013.godine.



SPOLJNA TRGOVINA – ULOGA I ZNAČAJ U SAVREMENOM POSLOVANJU EXTERNAL TRADE – ROLE AND IMPORTANCE IN MODERN BUSSINES PROCESSES

Slobodan Stanišić, Veselin Perović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj - *Osnovni cilj rada jeste prikaz značaja spoljnotrgovinskih aktivnosti, odnosno izvoznih aktivnosti koji se odvijaju na teritoriji Republike Srbije. Kao predmet istraživanja u radu uzeto je preduzeće DRVOLIK PLUS, koje se bavi proizvodnjom vrata, prozora, nameštaja i ostalih proizvoda od drveta. Pre definisanja ovog konkretnog primera, postavljene su teorijske osnove za pojam trgovine i trgovinskog poslovanja sa akcentom na spoljnotrgovinsko poslovanje, zatim se bliže definisao pojam izvoza i njegovih bitnih elemenata nakon čega je izvršen prikaz dinamike izvoznih aktivnosti Srbije za 2012. god.*

Abstract – *The main aim of the paperwork is to show importance of external trade activities, respectively export activities that have realized on territory of Republic of Serbia. The main object of research is DRVOLIK PLUS company from Belgrade which main activities are manufacture of doors, windows, furniture and other products made of wood. Before defining and analysing export activities of DRVOLIK, in the paperwork will be defined theoretical elements of trade and trade business processes, then export activities and their important elements. After that are shown current condition of export activities in Serbia for 2012.*

Ključne reči: Međunarodno poslovanje, Izvoz, Uvoz

1. UVOD

Ovaj master rad ima za cilj da prikaže značaj spoljne trgovine u dinamičnim uslovima poslovanja malih i srednjih preduzeća na teritoriji Republike Srbije. Na ovaj način će se definisati trenutno stanje spoljnotrgovinskih aktivnosti zemlje, ali i predložiti niz mera za poboljšanje uočenih nedostataka i neusaglašenosti na tom polju.

Predmet istraživanja master rada je spoljnotrgovinsko poslovanje sa akcentom na izvozne aktivnosti i elemente izvoznog posla.

Kao predmet istraživačkog dela rada koji obuhvata prikaz izvoznog posla na primeru jednog preduzeća uzeto je preduzeće DRVOLIK PLUS iz Beograda, koje je ogrank preduzeća DRVOLIK iz Rogatice, BiH.

NAPOMENA:

Ovaj rad nastao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Veselin Perović.

2. TRGOVINSKO POSLOVANJE

Trgovinsko poslovanje predstavlja najstariji vid poslovanja koji se u početnim oblicima bazirao na robnoj razmeni da bi kasnije kulminirao da robno-novčane razmene i tako ostao do danas sa konstantnim razvojem na tom polju.

Trgovina je jedna od najstarijih ljudskih delatnosti i njenu suštinu čine razmena robe za novac. Ako se taj proces odigrava unutar granica jedne zemlje, onda je tu reč o unutrašnjoj trgovini, a ukoliko roba prelazi nacionalnu granicu, onda je to spoljna trgovina.[1]

Kada je u pitanju definisanje pojma spoljne i unutrašnje trgovine, može se reći da ne postoji zvanične definicije ovih pojmoveva, već da se njihov opis može efikasno sumirati iz predmeta njihovog poslovanja i subjekata koje obuhvataju.

Unutrašnja trgovina se može definisati kao razmena dobara u granicama jedne države gde posluju i kupac i prodavac.

Spoljna trgovina je onaj trgovinski proces gde jedan učesnik posluje izvan granica zemlje u kojoj se obavlja promet.

3. ZNAČAJ SPOLJNOTRGOVINSKOG POSLOVANJA

Spoljnotrgovinsko poslovanje se može okarakterisati kao trgovinsko poslovanje gde jedan trgovinski subjekt ima sedište van granica države. Razvijen sistem spoljnotrgovinskog poslovanja podrazumeva razvijenu saradnju na međunarodnom planu, koja pre svega ima za cilj da ojača ekonomske odnose i privredu zemlje. Bez obzira koliko je jedna zemlja razvijena, ona nije dovoljna sama sebi, već je neophodno ustpostavljanje sistema spoljnotrgovinske razmene. [2]

Subjekti spoljne trgovine su lica koja direktno obavljaju spoljnotrgovinski promet sa inostranstvom, ili, pak, svojom ulogom indirektno doprinose obavljanju spoljnotrgovinskih poslova.

3.1. Vrste spoljne trgovine

Spoljna trgovina se može podeliti na tri vrste, posmatrajući poreklo predmeta kojima se trguje i to: [2]

1. Spoljna trgovina opreme;
2. Spoljna trgovina sirovina;
3. Spoljna trgovina uslugama.

3.2. Odnos uvoza i izvoza

Za razliku od izvoza, uvoz se javlja u funkciji podmirivanja potreba domaćeg stanovništva i domaće privrede robom i uslugama kojih na domaćem tržištu nema ili ih nema u dovoljnim količinama. Te se potrebe podmiruju kupovinom, odnosno uvozom tih proizvoda i

poljoprivrednih usluga iz drugih zemalja, gde se uvozne transakcije obavljaju poštjući princip ekonomičnosti. Sa stajališta zemlje uvoz se javlja kao ekonomska nužnost u svrhu ostvarivanja ciljeva ukupnog privrednog razvoja te osiguranja ravnomerne javne, proizvodne i široke potrošnje

4. IZVOZ – POJAM, ZNAČAJ I UTICAJ NA PRIVREDU ZEMLJE

Izvoz predstavlja strategiju nastupa na inostranim tržištima putem prodaje proizvoda i usluga na tržištima izvan nacionalnog. Prodaja, prevoz, osiguranje u prevozu i plaćanje posebno se regulišu, jer se kupac nalazi u drugoj državi i ne podleže domaćim zakonima. U dobro organizovanom preduzeću izvozna aktivnost je sastavni deo poslovne politike preduzeća. Izvoz proizvoda na strano tržište nosi u sebi složene i odgovorne zadatke, koji proizilaze iz brojnih specifičnosti spoljnotrgovinskog poslovanja.[3]

Kreiranje izvoznog plana je ozbiljan i dugotrajan proces, ali nužan ukoliko preduzeće želi ozbiljno da pristupi osvajanju novih tržišta. Sadržaj izvoznog plana, u nastavku, predstavlja dobru smernicu kako plan treba da izgleda i koje elemente mora da sadrži.

4.1. Elementi izvoznog plana

Svaki izvozni plan se sastoji iz sledećih elemenata i pitanja na koje treba da odgovori: [3]

1. Koje koristi preduzeće može ostvariti pokretanjem izvoza?
2. Trenutna situacija/opis poslovanja preduzeća
3. Identifikacija, procena i izbor tržišta za izvoz proizvoda
4. Kako napredovati?
5. Finansijska analiza
6. Plan napredovanja

4.2. Podsticaji za izvoz

Svaka država ima definisane forme kojima podstiče izvoz. Kada je u pitanju domaća privreda, u nastavku slede forme subvencionisanja izvoza: [3]

1. Povraćaj carinskih i drugih uvoznih dažbina
2. Povraćaj vozarine
3. Izvozni podsticaji
4. Posebni podsticaji

5. IZVOZNE AKTIVNOSTI DOMAĆE PRIVREDE

Kada je reč o zemljama u tranziciji koje se nalaze na Balkanskom poluostrvu i jugositočnoj Evropi, a među kojima je i Srbija, može se reći da se ove zemlje suočavaju sa nizom problema koji dovode do pada privredne aktivnosti, odnosno recesije. Kao glavni problemi izdvajaju se visoka stopa nezaposlenosti, nedovoljna izvozna orientisanost trgovinskih aktera, neracionalno korišćenje resursa.

Da bi privreda ovih zemalja mogla da krene uzlaznom putanjom, potrebno je primeniti politiku strukturnog prilagodavanja. Osnovni cilj politike strukturnog prilagodavanja privrede Srbije je podsticanje razvoja sektora i grana za koje u zemlji postoje najpovoljniji uslovi za razvoj i koje mogu na bazi raspoloživih faktora proizvodnje dostići najviši nivo efikasnosti i konkurentnosti na osnovu nižih cena i boljeg kvaliteta.



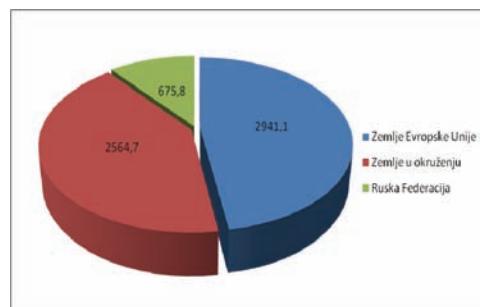
Slika 1. Struktura izvoza i uvoza u 2011. i 2012. godini[4]

Na dатој слици се може видети да су извозне активности mnogo veće u odnosu на uvozne, као и da je u prethodnoj godini ostvaren deficit i kod uvoza i izvoza.



Slika 2. Struktura izvoza i uvoza po mesecima[4]

Na prikazanom grafikonu uočava se da je uvoz povećan u martu i decembru, dok je izvoz intenzivniji u oktobru i novembru.



Slika 3. Struktura izvoza po zemljama

Kada je u pitanju analiza izvoznih tržišta Srbije, na prvom mestu se nalaze zemlje EU, zatim zemlje u okruženju i Ruska Federacija.

6. MEĐUNARODNI STANDARDI U FUNKCIJI PODSTICAJA IZVOZA

Značaj kvaliteta danas, postaje sve veći zbog konkurenčnosti na svetskom tržištu. Za razvoj na tom tržištu često nije dovoljan samo kvalitet, već i međunarodno priznat dokaz kvaliteta u vidu sertifikata. Stepen poverenja između klijenata i partnera se povećava posedovanjem sertifikata o kvalitetu. Partnersko ili strateško povezivanje je uslov opstanka na internacionalnom tržištu u savremenim uslovima poslovanja.

Razvijena strana tržišta imaju visoke zahteve prilikom uvoza roba i usluga iz manje razvijenih zemalja i u

najvećem broju slučajeva neophodno je posedovanje određenog sertifikata kako bi se uspostavila poslovna saradnja.

6.1. Sistem menadžmenta kvalitetom ISO 9001

ISO 9001 je međunarodni standard koji svojim zahtevima definiše Sistem upravljanja kvalitetom, čiji je primarni cilj zadovoljenje potreba korisnika. Sistem menadžmenta kvalitetom ili ISO 9001 se može primeniti na sva preduzeća bez obzira na tip, veličinu organizacije ili proizvode/usluge koji se isporučuju.

Svrha ovog standarda je povećanje efektivnosti i efikasnosti organizacije kroz primenu procesnog pristupa. Njegova prednost je obezbeđenje veza između pojedinačnih procesa, sektora i njihove interakcije. Takođe, definisanjem ulaznih i izlaznih elemenata svih procesa i definisanjem potrebnih resursa stvara se polazna osnova za planiranje, kao i povratna informacija o zadovoljstvu kupaca. [5]

6.2. Sistem zaštite životne sredine ISO 14001

ISO 14001:2004 je standard za upravljanje zaštitom životne sredine, publikovan od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (International Organization for Standardization - ISO) 2004. godine. Ovaj standard osigurava da svi negativni uticaji na životnu sredinu od strane preduzeća budu identifikovani, nadgledani i uskladeni sa zakonskim regulativama.[6] Implementacija sistema menadžmenta zaštitom životne sredine prema zahtevima standarda ISO 14001:2004 obezbeđuje preduzeću održivi razvoj u skladu sa svetski priznatim principima i savremenim trendovima poslovanja

6.3. HACCP, Codex Alimentarius

HACCP je od izuzetnog značaja za bezbednost hrane, jer ima za cilj da osigura proizvodnju i promet zdravstveno sigurne hrane. Njegova primena je široko rasprostranjena u svetu, dok je u Evropskoj uniji zakonski obavezujući od 2004. godine direktivom Saveta Evrope (Council Directive 93/43/EEC). Primena HACCP sistema je postala zakonska obaveza i u Srbiji na osnovu Zakona o veterinarstvu (Sl. glasnik RS br. 91/2005) i Zakona o bezbednosti hrane (Sl. glasnik RS br. 41/2009).

HACCP osim što je zakonski obavezan, povećava mogućnost boljeg plasiranja proizvoda i usluga na strana tržišta. Kako je bezbednost hrane posebna kategorija koja direktno utiče na zdravlje ljudi, implementacija ovog sistema nije često dovoljna sama po sebi. Naime, tržište prehrambenih proizvoda nameće veoma visoke zahteve ne samo za proizvođače već za sve učesnike u lancu snabdevanja. Shodno tome, preporuka za preduzeća jeste implementacija i sertifikacija IFS standarda i ISO 22000 [5].

6.4. Sistem upravljanja bezbednošću informacija ISO 27001

Sistem upravljanja bezbednošću informacija ISO 27001 je međunarodni standard koji svojim zahtevima definiše Sistem menadžmenta bezbednosti informacija, čiji je primarni cilj informaciono-fizičko-tehnička zaštita preduzeća. Ovaj standard je primenljiv na bankarske i finansijske institucije, IT sektore, ekonomski sektore, sve javne ili privatne organizacije.

6.5. Sistem menadžmenta zaštite zdravlja i bezbednosti na radu OHSAS

Sistem menadžmenta zdravljem i bezbednošću na radu, koji je u skladu sa zahtevima OHSAS 18001, predstavlja deo ukupnog sistema upravljanja organizacije koji se koristi da razvije i primeni politiku i praksu zdravlja i bezbednosti na radu i upravljanju rizicima koji imaju uticaj na bezbednost, ali i na zdravlje zaposlenih na radnim mestima.

6.6. Ce Znak

CE znak je legalno zahtevano označavanje u Evropskoj Uniji (EU) koje se primenjuje na različite kategorije proizvoda. To nije sertifikacioni znak treće strane na sistem, već ga proizvođač ili predstavnik proizvođača (npr. uvoznik) stavlja na proizvod. Oznaka ukazuje da je proizvod usaglašen sa primenljivim Evropskim zakonodavstvom vezanim za zdravlje, bezbednost, ekologiju i zaštitu potrošača. Ovaj zakon znači da proizvođači koji prodaju proizvode unutar EU moraju imati CE oznaku na svojim proizvodima, ambalaži i propratnoj dokumentaciji [5].

7. MARKETING U FUNKCIJI POVEĆANJA

IZVOZNIH AKTIVNOSTI

Medijsko eksponiranje često ima odjek van granica države gde preduzeće posluje i stoga se ove aktivnosti smatraju kao jedan od značajnijih faktora pri povećanju izvoza. U nastavku sledi detaljnije definisanje pojma marketinga, elemenata marketing miksa, kao i definisanje direktnih koristi za plasman preduzeća na strana tržišta.

7.1. Teorijsko poimanje marketinga

Definicija marketinga koja se najčešće koristi jeste definicija od strane Američkog udruženja za marketing (AMA). Po ovoj definiciji marketing je obavljanje poslovnih aktivnosti koje osiguravaju dopremu robe i usluga od proizvođača do potrošača ili korisnika. [6]

7.2. Marketing miks

Pod marketing miks konceptom podrazumeva se kombinacija instrumenata kojima se koristi preduzeće da bi se postigao očekivani nivo prodaje na ciljnem tržištu. Osnovni cilj marketing miksa je da preduzeće putem elemenata miksa utiče na zadovoljenje potreba potrošača, tako da se svi instrumenti integrišu i usmeravaju ka potrošaču

Najčešće zastupljeno teorijsko viđenje marketing miksa jeste da se on sastoji od 4P i to: [6]

- Proizvod
- Cena
- Mesto
- Promocija

Kada je u pitanju plasiranje preduzeća na ino tržišta može se reći da svaki instrument marketing miksa ima posebnu važnost.

S obzirom da se elementi kvaliteta proizvoda, cene i distribucije navode u radu, ovde bi se posebna pažnja usmerila na promociju, konkretnije na ekonomsku propagandu preduzeća.

8. IZVOZNE AKTIVNOSTI PREDUZEĆA

DRVOLIK PLUS

DRVOLIK PLUS, Beograd, je deo preduzeća DRVOLIK, Rogatica, RS, BiH, koje se bavi proizvodnjom građevinske stolarije vrhunskog kvaliteta. Stolarija se proizvodi od drveta smrče, jele i bora vlažnosti 8-12%. Sva spoljašnja stolarija se izrađuje od troslojne lamele. U proizvodnji se koriste najsvremenije metode i dostiņuća poznata u svetu prerađivača drveta.

Proizvodni program obuhvata proizvode visokog kvaliteta, i to:

- Prozori i balkonska vrata sa "termo staklom",
- Prozori i balkonska vrata drvo - aluminijum,
- Grilje,
- Ulagana vrata,
- Sobna vrata - unutrašnja,
- Garažna vrata,
- Nameštaj,
- Drveni briket i pelet.

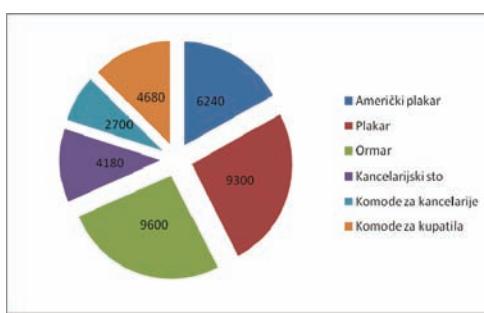
8.1. Izvozne aktivnosti preduzeća Drvolik

Preduzeće DRVOLIK PLUS svoje poslovanje pretežno zasniva na izvoznim aktivnostima proizvoda čiji grafički prikaz sledi u nastavku.



Slika 4. Izvozni proizvodi preduzeća DRVOLIK

Zatim sledi grafički prikaz izvoza proizvodnog asortimenta nameštaja preduzeća DRVOLIK PLUS.



Slika 5. Izvozni asortiman nameštaja

Nameštaj se izdvaja kao najbitnija kategorija proizvoda koji preduzeće DRVOLIK PLUS plasira na strana tržišta.

9. ZAKLJUČAK

Za potpunije razumevanje spoljnotrgovinskih odnosa potrebno je prvo sagledavanje teorijskih osnova pojmove trgovine, spoljnotrgovinskog poslovanja, sa posebnim osvrtom na izvozne aktivnosti, jer one predstavljaju ključan faktor za uspostavljanje i jačanje međunarodnih odnosa između zemalja. Nakon postavljanja tih osnova, odnosno definisanja pojmove vezanih za spoljnotrgovinsko poslovanje dati su statistički podaci koji prikazuju trenutno stanje spoljnotrgovinskih poslova u Srbiji.

Prikazivanjem ukupnih vrednosti izvoznih i uvoznih aktivnosti Srbije za prethodnu godinu, ukazuje se na položaj privrede ove zemlje koji ima na internacionalnom tržištu. Takođe, da bi se stekao uvid u dinamiku kretanja ovih aktivnosti, sprovedena je komparativna analiza uvoznih i izvoznih aktivnosti u 2011. i 2012.godine i uočen je blag porast vrednosti u 2012.godini u odnosu na 2011.godinu. Nakon komparativne analize, predmet daljih istraživanja jesu izvozne aktivnosti u 2012.godine. Naime, data je struktura izvoza po proizvodima i zemljama u koje se izvozi. Dati rezultati ukazuju koji proizvodi predstavljaju komparativne prednosti zemlje i koja su ciljana tržišta sa kojima je povoljno uspostavljati ekonomski odnose i plasirati svoje proizvode na ta tržišta. Opšti zaključak ovih istraživanja bazira se na činjenici da Srbija ima razvijeno tržište spoljnotrgovinskih poslova koje se kreće uzlaznom putanjom, kao i razvijene međunarodne odnose ne samo sa zemljama u okruženju i Evropi, već i sa Rusijom, SAD i azijskim zemljama.

LITERATURA

- [1] Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Beograd, 2005
- [2] Petrović, N., *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Beograd, 2009
- [3] Protić, M., *Menadžment stranih direktnih investicija*, Beograd, 2010
- [4] <http://www.nbs.rs/statistika>
- [5] <http://www.kvalitet.org.rs/>
- [6] American Marketing Association, preuzeto sa <http://www.marketingpower.com>
- [7] <http://www.drvolik.com>

Kratka biografija:



Slobodan Stanišić rođen je 22.10.1988 u Sarajevu. Gimnaziju je završio u Rogatici, a osnovne studije na Alfa univerzitetu u Novom Sadu.



УТИЦАЈ СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА НА ЛОКАЛНУ СРЕДИНУ IMPACT OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT ON THE LOCAL COMMUNITY

Мара Миљковић, Веселин Перовић, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Област – ИНДУСТРИЈСКО ИНЖЕЊЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај - Кроз рад је обрађена тема страних директних инвестиција као инструмената за постизање привредног раста и развоја локалне средине. У оквиру уводног дела се образлаже појам, историјат, облици и значај СДИ. Затим се анализира постојеће стање привреде Србије и даје предлог мера за побољшање. У завршном делу рада је обрађен практичан пример успешне приватизације, компанија Lafarge из Беочина.

Abstract - Subject of this work is elaboration of foreign direct investments, which are represented as instruments for achieving economic growth and local community development. In the introductory part, one can find the explanation of subject, history, shapes and importance of FDI.

Furthermore, the existing position of Serbian economy is being analyzed and the suggestion of measures for its improvement is given as well.

In the conclusive part of the work, the practical example of successful privatization of Lafarge factory Beocin has been given.

Кључне речи: Стране директне инвестиције, привредни раст и развој, инвестициони клима, привредна конкурентност

1. УВОД

Предмет овог рада представља анализу утицаја страних директних инвестиција на привредни раст и развој. Посебно је стављен акценат, на њихов утицај, на локалну средину у којој се налазе. Несигурна политичка ситуација и лош имиџ који нас прати створили су отпор код страних инвеститора. И поред свега, пословање појединачних предузећа, која су ушла као СДИ ипак успешно послују, посебан акценат је стављен на компанију Lafarge из Беочина. Осим позитивног пословања у фокусу истраживања је и повратна веза СДИ и локалне заједнице.

Основни циљ овог рада јесте да се прикаже тренутно стање страних инвестиција и укаже на њихов значај за нашу земљу. Затим да предложи мере, које је потребно спровести за побољшање пословне климе како би се задржали постојећи инвеститори, као и привукли нови.

НАПОМЕНА:

Овај рад настао је из мастер рада чији ментор је био проф. др Веселин Перовић

2. МЕЂУНАРОДНО ПОСЛОВАЊЕ

2.1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ МЕЂУНАРОДНОГ ПОСЛОВАЊА

Међународно пословање у најширем значењу представља свако пословање предузећа преко граница државе у којој има седиште. Међународно пословање је научна дисциплина која изучава правила којима се регулишу међународни привредно економски односи. Савремени економски токови обједињују пословне процесе на микро и марко нивоу, тежећи да тако остваре конкурентску предност. Конкурентска предност подразумева постојање или остваривање оног степена способности предузећа, која се показује онда када предузеће изађе на тржиште, а који конкуренција не може тако лако достићи.

Поред трговине и услуга у спољној, међународној трговини долази и до друге размене ресурса, као што су технологија, знање, сировине, информације и сви други трансфери који прате било који облик међународне пословне сарадње.

Изучавање међународног пословања је у областима размене роба и услуга, међународног кретања рада, међународног кретања капитала, страних директних инвестиција, портфолио инвестиција, као и проучавање улоге и значаја међународних институција [1].

2.2. СУБЈЕКТИ МЕЂУНАРОДНОГ ПОСЛОВАЊА

Чиниоци који детерминишу међународно пословање су само међународно окружење, државе и предузећа, затим мобилност роба и услуга и мобилност фактора производње.

Међународна заједница има улогу да посредством међународних институција, као што су Међународни монетарни фонд, Светска трговинска организација и друге, директно утиче на обликовање међународног пословања.

Држава као институција има своју територијалну независност и суверенитет из чега проистиче и економска независност. Она ће своју економску независност примењивати у оквиру својих граница. У међународном пословању улога државе је посебно наглашена у стварању мултилатералних и билатералних односа.

Предузеће има функцију носиоца међународног пословања, док држава има улогу катализатора. Као субјект међународног пословања предузеће се посматра са микроаспекта.

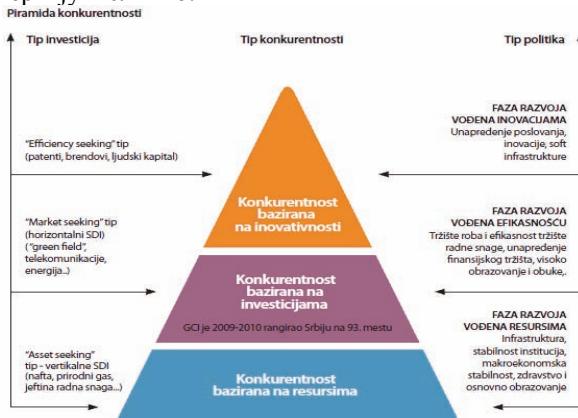
3. УТИЦАЈ ПРИВРЕДНОГ РАСТА И РАЗВОЈА ЗЕМЉЕ НА ПРИВЛАЧЕЊЕ СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА

Основа за привлачење СДИ представља управо привредни раст и развој земље. Падом привредне активности долази и до одлива СДИ, зато је неопходно да се посебна пажња посвети управо тенденцијама које се изказују у овој области. Стање у привреди повлачи са собом стање буџета и јавног дуга, запосленост радно способног становништва, увоз и извоз, а директно је пропорционална у привлачењу инвестиција.

3.1. ПИРАМИДА КОНКУРЕНТНОСТИ

У првој фази свог развоја земља ће своју конкурентност базирати на ресурсима, ово је такође фаза где се средства улажу у инфраструктуру, Инвеститоре ће привући нафта, природни гас и јефтина радна снага.

Друга фаза или конкурентност земље базирана на инвестицијама је фаза у коју је закорачила и Србија. Инвеститори улажу, када су приведе земља у овој фази у *greenfield* инвестиције, телекомуникације, енергију и слично.



Графикон бр. 1 Пирамида конкурентности

Трећа фаза или врх, који жеље да достигну све приведе јесте фаза када своју конкурентност земља базира на иновативности. Инвестиције ће се базирати на патентима, брендовима и људском капиталу, графикон бр.1.

4. МОТИВИ И СТРАТЕГИЈЕ КОМПАНИЈА ЗА УЛАЗАК НА МЕЂУНАРОДНА ТРЖИШТА

Подела комерцијалних организација мења се са потребама на тржишту. Подела се врши према карактеру делатности, карактеру власништва, размерама и области пословања, величини капитала и његовој контроли и према правном положају. [2]

Развијене земље карактерише интензивна конкуренција у трговини; заузетост најбољих локација; регулатива која ограничава градњу великих објеката; стабилно политичко окружење, односно низак ниво ризика за отпочињање активности у земљи (енг. *country risk*).

Земље у транзицији (посебно у тренутку када транзиција није одмакла далеко у својим резултатима), карактерише недовољна развијеност трговинске мреже, па и слаба конкуренција; повољне локације још увек нису заузете; регулатива која ограничава градњу великих објеката је мање развијена, а постоји и наклоност власти ка лаком издавању дозвола; очекиване високе стопе раста; поште стање инфраструктуре и виши па и врло висок ниво ризика везан за улагање у земљу.[3] Како би знали колико, где и зашто је потенцијални инвеститор спреман да ризикује, морамо знати његов мотив улагања.

4.1. Имплементирали своје пословање у глобалним размерама – хипернормативизам и интегративна теорија друштвеног уговора

Определити се за компанију глобалног карактера не значи, само очекивани профит или потенцијални ризик пословања. Компанија која изађе из оквира своје матичне земље, наилази на разне друге проблеме, осим предходно наведених.

„Организације које послују у странију земљу опредељују се за друштвени уговор са земљом домаћина, прихватајући захтеве за повећањем благостања локалне заједнице, као и свих актера пословања и заинтересованих страна и минимизирања штете (на пример, еколошке).” [4]

Различите културе доносе различите норме пожељног и правилног пословног понашања.

5. ИНВЕСТИЦИОНА КЛИМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Привреда Србије је оптерећена бројним структурним слабостима. Ове слабости су такве да привреда не може одговорити на захтеве савременог тржишта, а корени су дубоки и вишеструки. Створен је привредни несклад са тржиштем, и систем који није спреман да одговори на тржишне сигнале.

5.1. ОСНОВНИ МАКРОЕКОНОМСКИ ИНДИКАТОРИ

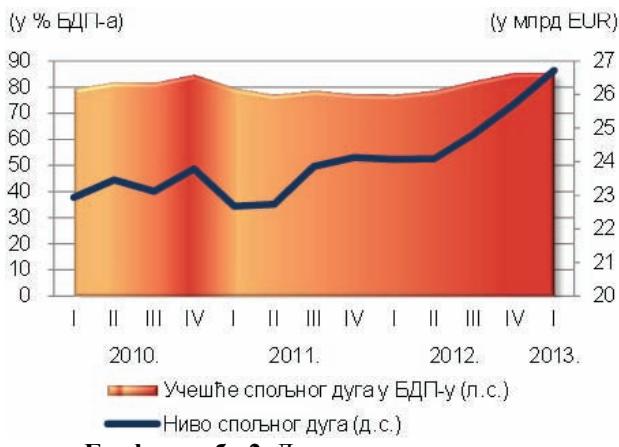
Стопа регистроване незапослености се према подацима Народне банке Србије, кретала у периоду од 2004. до краја 2010-те у границама од 13,6 до 20,9%, да би се након 2011-те попела на преко 24%, табела бр.1. Оно што посебно забрињава јесте да ови подаци нису коначни, односно незапосленост се базира на подацима добијеним на основу Анкете и неки показатељи говоре да се стварна стопа иде и до 30%.

Година	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.I	2013.II
Незапосленост	18,5	20,8	20,9	18,1	13,6	16,1	19,2	23,0	23,9		24,1
Зараде	194,6	210,4	259,5	347,6	402,4	337,9	330,1	372,5	364,5	370,8	394,8
Деф/суфиц БДП	-0,3	0,3	-1,9	-1,7	-1,7	-3,4	-3,7	-4,2	-5,7	-6,0	-5,2
Извоз робе и усл.	4.475	5.330	6.949	8.686	10.157	8.478	10.070	11.472	11.913	2.958	3.537
Увоз робе и усл.	-9.543	-9.613	-11.971	-16.016	-18.843	-13.404	-14.643	-16.627	-17.211	-4.077	-4.448

Табела бр.1. Основни макроекономски индикатори

Први квартал 2013. године у Србији карактеришу известан опоравак економске активности и смањење инфлаторних притисака, али истовремено запосленост опада, расте стопа незапослености, а дефицит буџета ће значајно премашити зацртани лимит. Од прогнозираних 3,6% БДП-а, у првом кварталу 2013. године, дефицит је достигао чак 6% БДП.

Спљни дуг државе дефинише се као збир обавеза резидената према нерезидентима, било по основу главице или по основу камате камате, које доспевају у садашњем или неком будућем тренутку.



Графикон бр.2. Динамика спљног дуга

Као основни индикатор екстерне солвентности, даје приказ где учешће спљног дуга у БДПу наставља узлазном путањом, графикон бр.2.

Назнаке за враћање јавног дуга у законски оквир од 45% БДПа су да није реално очекивати пре 2022. године.

Са овако ниском стопом БДП-а и тенденцијом за динамичним растом отплате спљног дуга, не можемо очекивати да ће за привреду остати инвестиција.

Кредитни рејтинг	Година	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
		Месец	Нов.	Мај	Јул	Феб	Апр	Јун	Дец	Нов	Март
S&P	B+			BB-	BB-	BB-	BB-	BB-	BB-	BB	BB-
		/поз	/стаб	/нег	/стаб			/стаб	/нег		
Fitch	BB-		BB-	BB-	BB-		BB-		BB-	BB-	
			/стаб	/нег		/стаб		/нег	/нег		
Moody's										B1/стаб	

Табела бр.2. Кредитни рејтинг Републике Србије

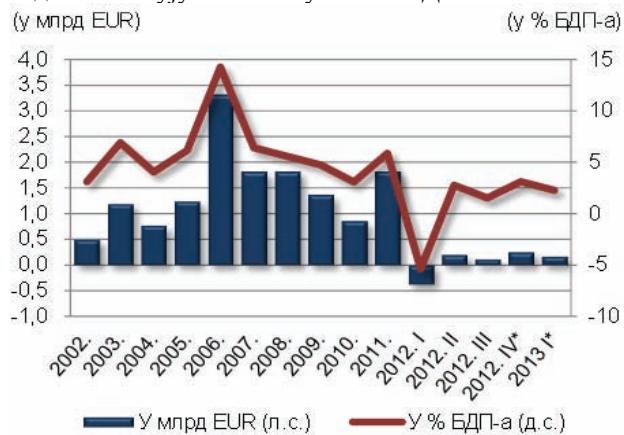
Агенције за оцену кредитног рејтинга имају снажан утицај на инвеститоре, јер их повезују са степеном ризика који би за потенцијалног инвеститора био прихватљив.

Утицај се преко инвеститора преноси и на комплетно финансијско тржиште. Најутицајније агенције за кредитни рејтинг на финансијском тржишту су *Standard&Poor's (S&P)*, *Moody's Investors Service (Moody's)* и *Fitch Ratings (Fitch)*.

Тренутно стање, табела бр.2., тачније, оцена коју смо добили од агенције *Fitch* у јулу 2013. те је BB-, са негативним изгледима. Ово нас описује као земљу у којој постоји способност извршења финансијских обавеза, али је присутан ризик промене пословне климе и економских услова, као и знатан кредитни ризик.

5.1.2. СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Нето стране директне инвестиције, графикон бр.3., у Србији у периоду од 2002. године до првог квартала 2013. године, показују сличан, готово поклапајући, тренд са укупним инвестицијама у Србији све до 2011. године. Почетак 2012., тачније први квартал нам исказује негативан тренд, односно одлив СДИ. Други, трећи, четврти квартал 2012. и први квартал 2013. године исказују незнатна улагања СДИ.



*БДП је процена НБС, подаци за текући квартал.

Извор: Републички завод за статистику и Народна банка Србије.

Графикон бр.3. Нето стране директне инвестиције

Ограничавајући фактор за снажнији процес привлачења СДИ је и ризик земље(енг. *Country Risk*). У прошлости када је међународно инвестирање било у повоју овај додатни ризик називао се политики ризик и било је веома тешко егзактно га проценити. Подразумевао је могућност одузимања имовине, промену пореске политike, ограничење размене стране валуте за домаћу валуту или других промена пословних услова у једној земљи. [5]

Изградња окружења које погодује привлачењу страних инвестиција захтева, пре свега, изградњу одговарајуће правне структуре. Ту се првенствено мисли на доношење одговарајућих закона о предузећима, стечајном поступку, страним улагањима, приватизацији, заштити животне средине, радном законодавству.[6]

Тренутно стање СДИ у Србији је алармантно и потребно је што пре предузети конкретне кораке за њихово привлачење.

6. МЕРЕ ЗА ПОБОЉШАЊЕ ПОСЛОВНЕ КЛИМЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Изградња ефикасне националне привреде не може се произвести само либерализацијом пословања и приватизацијом. Потребни су и други елементи како би привреда једне земље била интересантна потенцијалним страним инвеститорима. Инвестиције уопште, а нарочито стране „траже“ транспарентност, правну државу и сигурност пословања.

Неке основне смернице за предлоге мера за побољшање пословне климе у Србији би се могле поделити у три сегмента.

Први би се односио на истраживање и анализу постојећег стања у привреди по градовима и

општинама. Суштинска различитост у односу на досадашња истраживања би било да се ради једнообразно истраживање, са правилима и начинима којим би се класификовали прикупљени подаци. Тако би се анализирали подаци који у себи не садрже информације субјективног карактера, као до сада.

Други сегмент предложених мера би се односио на повећање привредног раста и развоја.

На основу анализираних података могли би се утврдити тачни параметри на основу којих би се знало где и шта је потребно, како би се домаћа привреда покренула.

Други сегмент предлаже усклађивање домаћих прописа са прописима ЕУ, државну интервенцију ради постизања позитивних ефеката, наравно само у оној мери и областима где је она неопходна, услађивање привреде са међународним тржиштима и стављање акцента на људски капитал, који се данас сматра водећим производним потенцијалом.

Трећи корак би био да се побољша привредна конкурентност земље. Створити пословни амбијент кроз повезивање Србије са земљама у окружењу, увођењем сертификата и стандарда, стабилност цене и

7. ОДНОС СТРАНЕ КОМПАНИЈЕ И ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

Проучавајући иницијативе компанија да предузимају активности, које прелазе законске, тржишне или јавне обавезе, а све у циљу задовољења општих потреба, односно, локалне непосредне околине долазимо до закључка да ће компаније морати све више да се баве предузетном филантропијом како би саме могле да се у потпуности остваре [7].

Велике компаније, велике стране инвестиције ће донети болитак, не само својим запосленима или држави у облику законских одређених друштвених потреба, у виду пореза и доприноса, већ ће директну корисност имати и локална заједница.

Овако велике компаније увек покрену и раст услужних делатности у срединама у којима се налазе. Све више се говори о друштвено одговорном пословању и зато је неопходно да се локалне средине оспособе за привлачење што софицизиранijих инвестиција, јер ће управо оне бити главни носиоци привредног развоја.

7.1. ПРЕГЛЕД РЕАЛИЗОВАНИХ ПРОЈЕКАТА У ОДНОСУ НА ПОСЛЕДЊУ СТРАТЕГИЈУ

Директан утицај на локалну средину приказан је кроз најзначајније остварене пројекте у сарадњи компаније Lafarge и општине Беочин:

- Отворен Бизнис парк Беочин, чији је власник Lafarge БФЦ
- Компанија Mars која је у Бизнис парку изградила производни погон за производњу прецизне механике је први инвеститор у Бизнис парку, затим J&J и Prowood.
- Унапређени су капацитети локалне самоуправе за привлачење инвеститора и формиран је тим који је стручан и има богато знање и искуство на овим пословима и др.

8. ЗАКЉУЧАК

Задатак рада и предмет истраживања су ставили у фокус индиректан утицај на привредни раст и развој, али путем директног утицаја на своју локалну средину. Током истраживања за припрему рада, пручавањем теоријских и статистичких података, аутор долази до сазнања да је један од горућих проблема за стране директне инвестиције доступност, тачније недоступност података.

Са дефицитом буџета од 4,5%, БДП-а, у првом кварталу ове године, са растом стопе незапослености, која прети да премаши 30%, са високом задуженошћу и спољним дугом, који је премашио 80% БДП а и чије сервисирање већ не можемо да издржимо, јасно је да у Србији тренутно постоји проблем и то велики проблем финансирања привреде Да има наде за светлију будућност указује један од ретких позитивних примера приватизације. Светска компанија Lafarge из Беочина је прави пример квалитетне стране инвестиције, која је то својим дугогодишњим радом и доказала. Позитивна повратна спега ове компаније и општине Беочин показује да простора за надоградњу има и то је оно што нас тера да идемо даље у правцу истраживања, анализирања, доношења мера и надом да ће се исте и спроводити.

9. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ачин Сигулински, С. „Менаџмент у међународној трговини”, Пигмалион, Нови Сад 2002.год.
- [2] Кравченко, К.А., Мешалник, В.П., Управљање великим компанијом, Нови Сад, 2011., ФТН
- [3] Ловрета, С. et al., Стратегија и политика трговине Републике Србије, Београд 2003., Економски факултет
- [4] Bodie Z., Kane A. and Markus A.J., Essential of investments, Data Status, Београд, 2009.год.
- [5] Ратковић Његован, Б., Пословна етика, Нови Сад, 2013.год., ФТН
- [6] Перовић В., Неранџић Б., Дицков В., Економика модерна, Нови Сад, 2004.
- [7] Зеленовић, М.Д., Интелигентно привређивање, Основа технологија озбиљног друштва, Прометеј, Нови Сад 2011.год

Кратка биографија:



Мара Мирковић, рођена је у Новом Саду 1970. године. Основне академске студије, смер оперативни менаџмент завршила је на Факултету за менаџмент у Сремским Карловцима. Дипломски рад одбранила на тему *Системски приступ решавања проблема паковања у ХИП-Азотари доо, Панчево*.



Веселин Перовић рођен је у Пећи. Докторирао је на Факултету Техничких Наука. Област његовог професионалног интересовања: међународно пословање, контролинг и финансијски менаџмент.



ANALIZA IZVOZNIH AKTIVNOSTI NA TERITORIJI AP VOJVODINE ANALYSIS OF EXPORT ACTIVITIES ON TERRITORY OF AP VOJVODINA

Sanja Pribić, Veselin Perović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Tema ovog rada jeste definisanje značaja međunarodnog poslovanja na privrednu Srbiju. Međunarodnih odnosa ima pozitivne posledice na stanje u jednoj zemlji i u ovom radu su prikazane postojeće prednosti, ali je i ukazano na negativne pojave koje se pojavljuju prilikom obavljanja međunarodnih poslova. Na kraju rada su predviđeni primeri iz prakse na osnovu kojih se jasno vidi uzlazna putanja domaćih privrednih subjekata kada je u pitanju spoljnotrgovinsko poslovanje zemlje.

Abstract – Export is very important indicator of the level of economic development.. This paper represents analysis of external activities on territory of AP Vojvodina. Problems in that field are defined and optimal solution for reducing of their negative influence is recommended. Improvement of external activities means good position of one country in a world economy

Ključne reči: Spoljna trgovina, međunarodno poslovanje

1. UVOD

Ovaj rad ima za cilj da se prikaže značaj međunarodnog poslovanja na konkurentnost privrede zemlje, kao i uticaj koji ima na položaj preduzeća na svetskom tržištu. Cilj ovog prikaza jeste da se sumira uticaj međunarodnog poslovanja na položaj jedne zemlje, kao i prikaz svih pozitivnih i negativnih uticaja međunarodnog poslovanja. Predmet istraživanja ovog master rada jeste međunarodno poslovanje i položaj Srbije na međunarodnom tržištu. Posebna pažnja se posvećuje uticaju evropskih integracija na spoljnotrgovinsko poslovanje zemlje.

2. TEORIJSKE OSNOVE MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Priroda ekonomskog života i ekonomске aktivnosti ruši sve prepreke, čak i međudržavne granice, pa i onda kada su one cementirane i armirane političkim ili nekim drugim činiocima.

Brže ili sporije, danas ili sutra, legalnim ili nelegalnim putem, sa manje ili više uspeha, one se ruše ili ponovo nastaju pod naletom ekonomskog interesa. Među njima i trasa međunarodnog poslovanjaje podložna takvom uticaju [1].

Osnovni cilj politike struktornog prilagođavanja privrede Srbije je podsticanje razvoja sektora i grana za koje u zemlji postoje najpovoljniji uslovi za razvoj i koje mogu

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Veselin Perović

na bazi raspoloživih faktora proizvodnje dostići najviši nivo efikasnosti i konkurentnosti na osnovu nižih cena i istovremeno boljeg kvaliteta. Privreda Srbije treba da ubrza ispunjavanje ovih činilaca, radi sto bolje ekonomske saradnje sa EU.

3. EKONOMSKI ODNOSI SRBIJE SA INOSTRANSTVOM

Sa razvojem proizvodnih snaga i demokratije međunarodni ekonomski odnosi su sve razvijeniji i sve sadržajniji. Učešće jedne zemlje u međunarodnoj podeli rada ima tendenciju povećanja. Kao oblasti uspostavljanja međunarodnih ekonomskih odnosa mogu se navesti: međunarodni promet ljudi; međunarodni promet materijalnih dobara, usluga i znanja; međunarodni promet kapitala. Tela koja se u Srbiji bavi ekonomskim odnosima zemlje sa inostranstvom jesu Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom i Centar za ekonomske odnose sa inostranstvom. Glavni zadatci ministarstva za ekonomske odnose i koordinaciju Republike Srbije da vrši upravne i druge stručne poslove. Centar za ekonomske odnose sa inostranstvom Regionalne privredne komore Novi Sad, osnovan je 2002. godine, sa osnovnim ciljem da doprinese unapređivanju oblika i intenziteta ekonomskih odnosa Regiona sa inostranstvom [2].

4. EKONOMSKA SARADNJE SRBIJE I EVROPSKE UNIJE

Na privredni i ekonomski razvoj jedne zemlje, pored unutrašnjih faktora, snažno utiču i faktori iz međunarodnog ekonomskog okruženja. Eksterni faktori jače deluju na otvorenu privredu u pravcu struktornog prilagođavanja opštim tendencijama razvoja svetske privrede, kao što su promene u relativnim odnosima razvijenosti, u svetskoj trgovini, stepenu zaduženosti i međunarodnim tokovima kapitala. Kretanja u svetskoj privredi snažno deluju na srpsku ekonomiju i privrednu. Nepovoljne tendencije u razvoju ekonomskih odnosa Srbije sa inostranstvom proizašle su iz neracionalne privredne strukture i povećane robne diverzifikacije izvoza.

Odnosi Srbije i Evropske Unije su kroz istoriju poprimali različit kvalitet i karakter. Još u periodu koji prethodi početku evropskih integracija, odnosi tadašnje Jugoslavije sa državama koje će biti začetnice tog procesa (Belgija, Francuska, Italija, Luksemburg, Holandija i Nemačka) bili su vrlo raznoliki i uglavnom su reflektovali tradicionalna vojno-politička saveznštva i suparništva. [3].

Nakon političkih promena u SRJ, 2000. godine, približavanje, povezivanje i saradnja zemlje sa EU, ponovo je postalo vrhunski spoljnopolički prioritet. Stupanje naše zemlje u punopravno članstvo EU istaknuto je kao dugoročni cilj ove politike.

5. TRENUTNO STANJE ISKORIŠĆENOSTI FONDOVA EU I NJIHOV UTICAJ NA PRIVREDNI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE

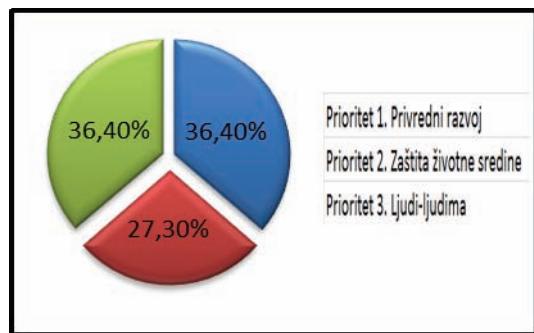
Nakon prikaza teorijskog dela koji se tiče elemenata Evropske unije i pozitivnih posledica koje slede prikључivanjem Srbije u njenu zajednicu, sledi praktični prikaz dosadašnjih ulaganja koja su izvršena u privrdnu zemlje korišćenjem sredstava iz evropskih fondova. Za teritoriju Vojvodine jedan od najbitnijih fondova jeste IPA fond, program prekogranične saradnje.

Program prekogranične saradnje predstavlja okvir za ubrzanje ekonomski integracije, jačanje kapaciteta i unapređenje kulturne, socijalne i naučne saradnje između lokalnih i regionalnih zajedница.

Fondovi namenjeni ovoj komponenti mogu se koristiti i kao podrška učešću Srbije u relevantnim transnacionalnim programima u okviru Strukturnih fondova za koje Srbija ispunjava kriterijume, poput programa Jugoistočna Evropa (nastavak CADSES programa).

Srbija trenutno učestvuje u 8 programa prekogranične saradnje:

- IPA program prekogranične saradnje Mađarska-Srbija
- IPA program prekogranične saradnje Rumunija-Srbija
- IPA program prekogranične saradnje Bugarska-Srbija
- IPA program prekogranične saradnje Hrvatska-Srbija
- IPA program prekogranične saradnje Mađarska-Srbija
- IPA program prekogranične saradnje Bosna i Hercegovina-Srbija
- IPA program prekogranične saradnje Crna Gora-Srbija
- Mediteranski program transnacionalne saradnje (MED)
- Transnacionalni program Jugoistočna Evropa (South East Europe-SEE). [4]



Slika 1. Prioriteti IPA fonda

Na prethodnom grafikonu su prikazani prioriteti koji se finasiraju iz prepristupnog fond. Kao što je prikazano na slici 36,40% novčane pomoći je usmereno na privredni razvoj zemlje. Korišćem sredstava iz evropskih fondova Srbija ima mogućnost da bez zaduživanja unapredi privredni razvoj zemlje.

Sredstva iz pretpistupnog fonda nisu namenjena za direktni podsticaj razvoja profitnih organizacija (preduzeća), već na stvaranju i jačanju podloge za celokupan privredni razvoj, odnosno jačanje međunarodnih odnosa. Posmatrajući na ovaj način, sledi zaključak da su evropski fondovi koji ustupaju Srbiji bespovratna sredstva indirektni ostvarioci glavnog cilja koji se postavio.

Međutim, iskorišćenost fondova je na veoma niskom nivou. Potencijalni korisnici fondova su sve neperofitne organizacije: Lokalne samouprave, državne institucije, nevladine organizacije, udruženja, asocijacije, klasteri, itd. Kada je u pitanju privredni razvoj zemlje ili jedne njene celine, lokalne samouprave su najviše zaslužne za to. Međutim, statistički gledano lokalne samouprave i državne institucije su najmanji korisnici sredstava evropskih fondova.

Zaključak ove analize jeste da Srbija ima velike potencijale u iskorišćenju evropskih fondova kada je u pitanju privredni razvoj regiona. Kao što je naglašeno, fondovi prepristupne fondove ne odnose se direktno na profitne institucije, ali mogu u velikoj meri da pomognu da poboljšaju svoje poslovanje stvarajući pozitivno privredno okruženje.

6. MEĐUNARODNO POSLOVANJE SRBIJE I RUSIJE

Kao što je prethodno navedeno, jedno od dva najbitnija tržišta za međunarodne poslove Srbije jeste tržište Ruske Federacije koje u poslednje vreme dobija još veći značaj za poslovanje zemlje.

Rusko tržište se potpuno izmenilo u odnosu na period od 1990. godine kada su domaća preduzeća vladali njime. Iskustva iz tog perioda naročito na moskovskom tržištu više se na mogu koristiti. Kvalitet robe iz Srbije ruski potrošač doživljava kao kvalitet robe iz Poljske i očekuje da cena bude za 10 do 15% niža od sličnih proizvoda iz Nemačke, Italije, Francuske i drugih zemalja.

Za rusko tržište je neophodno stvaranje prepozнатljivog srpskog brenda. Dodatna liberalizacija trgovine iz aprila 2005. godine, u odnosu na bazni sporazum iz avgusta 2000. godine može stvoriti uslove da proizvodi Sintelona ili Simpa ili naša vina, ili konditori konačno steknu brendovski status. Mnogo bi značilo u tom pravcu da se realizuje i projekat izgradnje Srpske kuće u Moskvi, koji je dogovoren između Vlade Srbije i Vlade Rusije, odnosno Moskve [5].

6.1. Zakon o slobodnoj trgovini

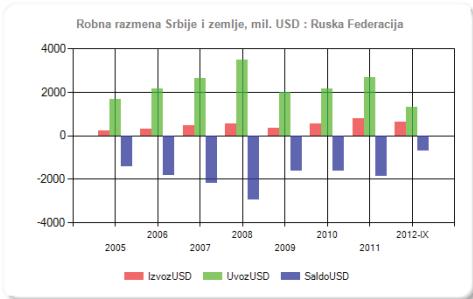
Dokumentom Sporazum o slobodnoj trgovini iz 2000. godine je liberalizovano je oko 99% trgovine sa Ruskom Federacijom.

Robna razmena između Srbije i Ruske Federacije je u stalnom porastu. U toku 2010. godine ukupna robna razmena iznosila je 2.691,9 miliona USD , pri čemu je izvoz Srbije iznosio 534,7 miliona USD (rast od 53,0 % u odnosu na prethodnu godinu), a uvoz iz RF iznosio 2.157,2, miliona USD (rast od 9,5 % u odnosu na prethodnu godinu).

U prvih pet meseci 2011. godine u Srbiji je ostvarena ukupna robna razmena u vrednosti od 1.356,8 miliona USD što je za 40,2% više u odnosu na isti period prethodne godine. [6]

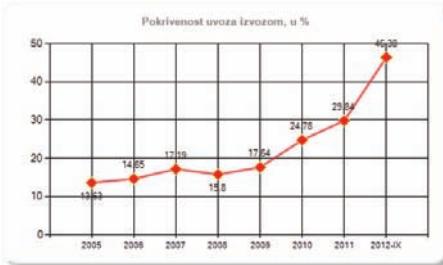
6.2. Trenutno stanje saradnje Srbije i Rusije

Nakon potpisanih protokola o slobodnoj trgovini između Srbije i Rusije, Srbija je počela da razvija podloge za spoljnotrgovinsko poslovanje i u nastavku sledi grafik sa elementom uvoza, izvoza i salda. [6]



Slika 2. Razmena Srbije i Rusije

Grafikon ilustruje kretanje robne razmene izmedju Srbije i Rusije u poslednjih sedam godina.. U 2009. godini beleži se pad i izvoza i uvoza. U 2010. godini zabeležen je značajan rast izvoza od oko 55% i povećanje uvoza za oko 9% u odnosu na 2009. godinu [6]



Slika 3. Pokrivenost uvoza izvozom u razmeni sa Rusijom

Grafikon prikazuje kretanje pokrivenosti uvoza izvozom u razmeni sa Rusijom. U 2011.g. pokrivenost izvoza uvozom iznosila je oko 30%.

Iako je niži stepen pokrivenosti uvoznih aktivnosti sa izvoznim, može se zaključiti da je srpska privreda na dobrom putu da ostvari uspešnu ekonomsku saradnju sa Ruskom Federacijom.

7. PRIMERI USPEŠNE SPOLJNOTRGOVINSKE SARADNJE SA EU I RUSKOM FEDERACIJOM

U ovom delu biće dati primjeri međunarodne saradnje sa EU i Ruskom Federacijom. Prvi primer obuhvata prikaz implementiranog projekta finansiranog iz evropskog fonda koji ima direktni uticaj na poboljšanje privrednog razvoja regionala kroz podsticaj izvoznih aktivnosti, dok drugi primer obuhvata prikaz preduzeća koje se bavi spoljnotrgovinskom trgovinom sa Rusijom. Ovde treba naglasiti da neće biti predstavljena samo preduzeća koja imaju razvijen nastup na ruskom tržištu kao što je preduzeće "Prva petoletka" iz Trstenika, već i preduzeće koje polako počinje da se probija na rusko tržište u konkurenciji mesnih prerađevina, a to je preduzeće "Carnex" iz Vrbasa.

7.1. Primer projekta SECEP

Evropska unija uspešno je završila "Projekat za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza" (SECEP) čiji je osnovni zadatak bio da, budžetom od 3,5 miliona evra, unapredi konkurenčnost i izvozne kapacitete malih i srednjih preduzeća u Srbiji kao i da ojača ukupne domaće izvozne kapacitete.

Ova pomoć bila je obezbeđena za više od 1.100 srpskih preduzeća kroz seriju individualnih procena unutar firmi, preko projekata unapređenja poslovanja, pružanja međunarodne konsultantske pomoći kao i kroz posebne radionice SECEP-ove komponente razvoj dobavljača, koje su napravljene tako da odgovore na konkretnе potrebe firmi u Srbiji.

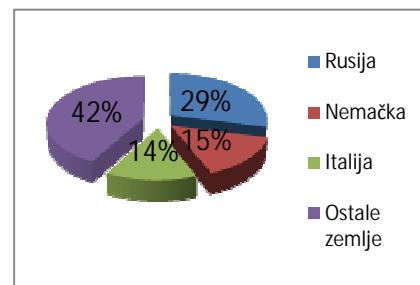
Tokom dve i po godine koliko je projekat SECEP trajao, organizovana su četiri međunarodna poslovna susreta (dva u Kragujevcu, dva u Beogradu) na kojima je više od 60 multinacionalnih kompanija stupilo u direktni kontakt sa srpskim firmama kao potencijalnim dobavljačima. U intenzivnoj saradnji sa Ministarstvom ekonomije i regionalnog razvoja, SECEP je takođe obezbedio i praktičnu podršku za pedeset preduzeća iz Srbije kako bi bila sposobljena da postanu deo velikog lanca dobavljača. [7]

7.2. Primer izvoznih aktivnosti preduzeća „Prva petoletka“

Prva Petoeletka - Trstenik formirana je 23. marta 1949. godine, odlukom vlade Federativne Narodne Republike Jugoslavije u početku prvog petogodišnjeg plana razvoja, po kome je dobila svoje ime.

Skoro pedesetogodišnje postojanje i buduci razvoj obezbedjeni su kroz osnovne delatnosti: istraživanje, projektovanje, konstruisanje, ispitivanje, proizvodnja, montaža, plasman, inženiring i servisiranje svih proizvoda iz bogatog proizvodnog programa Prve petoletke."Prva petoletka" je integralan proizvodjac svih hidrauličkih i pneumatskih komponenata i sistema, za sve oblasti primene od podmornica do aviona. [8]

Preduzeće „Prva Petoeletka“ uspešno plasira proizvode na domaće i inostrana tržišta. U nastavku sledi grafički prikaz podele tržišta na kojim posluje preduzeće „Prva petoletka“. Nakon toga, biće prikazana strukturalna raspodela inostranih tržišta na kojima preduzeće plasira svoj proizvodni assortiman.



Slika 4. Inostrana tržišta na kojima posluje "Prva petoletka"

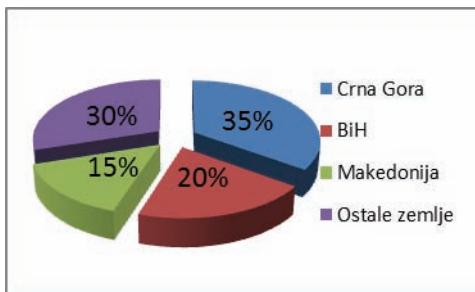
Na prikazanom grafikonu izdvajaju se tri velika tržišta gde preduzeće plasira svoje proizvode, a to su tržište Rusije, Italije i Nemačke. Posebna pažnja se posvećuje tržištu Rusije i u nastavku sledi prikaz poslovanja i plasiranja proizvoda na tržište Ruske Federacije.

7.3. Primer izvoznih aktivnosti preduzeća „Carnex“

Carnex je vodeća kompanija na teritoriji Srbije u oblasti proizvodnje mesa i prerađevina od mesa. Vertikalno organizovana, odgovorna prehrambena kompanija

nastaviće da raste sa profitabilnim investicijama. Odlikuje se kvalitetom proizvoda, uslugama koje pruža potrošaćima, odgovornim odnosom prema društvu u kojem posluje, kao i potpunom posvećenošću svih zaposlenih. Danas je u CARNEX-u zaposleno bezmalo 2.000 radnika. [9]

Carnex pokriva najznačajniji deo domaćeg tržišta kada je u pitanju ova vrst industrije. Osim uspešnog dugogodišnjeg plasiranja proizvoda na domaćem tržitu, preduzeće u poslednjih nekoliko godina ima značajan plasman proizvoda na inostrana tržišta.



Slika 5. Inostrana tržišta na kojima posluje "Carnex"

Za razliku od prethodnog preduzeća koje ima razvijenu saradnju sa ruskim preduzećima i privrednim subjektima, preduzeće „Carnex“ ima mali trdišni ideo kada je u pitanju tržište Ruske federacije. Ovo tržište je relativno novo za preduzeće, ali sa druge strane interesantno je za analizu izvoznih potencijala, jer prehrambena industrija je jedan od glavnih aduta Srbije, a posebno u okviru nje Vojvodine.

8. ZAKLJUČAK

Navedena i slična sagledavanja pokazuju da su dosadašnji razvoj svetskog tržišta i međunarodne podele rada doveli do velikih proporcija u svetskoj privredi, koje su postale kočnica daljeg uspešnijeg razvoja u svetu uopšte. To nalaze izmene postojeće ekonomske situacije i stvaranja svetskog ekonomskog jedinstva na novoj, uravnoteženoj osnovi i na novoj podeli rada, kako bi se prevazišla podela na industrijske i sirovinske zemlje, na bogate i siromašne.

Ovaj rad jasno prikazuje položaj srpske privrede u odnosu na zemlje u okruženju, kao i u odnosu na dva najveća izvozna tržišta – tržište EU i tržište Ruske Federacije. Na osnovu prikazanih analiza, jasno se vidi da postoji već utemeljena saradnja sa većinom zemalja Evropske Unije, dok se sa druge strane tržište Ruske Federacije polako uvrštava u međunarodna tržišta sa kojima zemlja posluje. Analizom statističkih podataka, došlo se do niza zaključaka koji ukazuju na veoma velike mogućnosti međunarodne saradnje sa zemljama EU i Rusije, a koje međutim nisu dovoljno iskorisćene.

U pojedinim delovima ovoga rada ukazano je na nedostatke sa kojima se suočava privreda Srbije, dok se sa druge strane ukazuje na povoljnosti koje trenutno ostvaruje ili je ostvarilo u nekom prošlom periodu. Kako bi činjenični, odnosno statistički podaci bili potkrepljeni primerima, u poslednjem poglavju rada je dat prikaz primera uspešne međunarodne saradnje sa EU i Rusijom. Naime, predstavljen je projekat SECEP koji obuhvata podršku preduzećima da budu izvozno orijentisana i na taj način povećaju kako sopstvenu, tako i konkurentnost privrede cele zemlje.

Sledeća dva primera obuhvataju primere proizvodnih preduzeća koja nastupaju na domaćem i inostranim tržištima. Kao se ovaj rad bavi tematikom međunarodnog poslovanja posebna pažnja se posvetila analizi plasiranja proizvoda na inostrana tržišta.

Međudržavna saradnja je od velikog značaja za plasiranje domaćih preduzeća, kao i položaja same zemlje na internacionalnom tržištu.

LITERATURA

- [1] Petrović, N. „Spoljnotrgovinsko poslovanje“, 2009, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, str 50-72
- [2] Evropa od A do Š- Priručnik za evropsku integraciju. (2010.). Beograd: Fondacija Konrad Adenauer, str. 50
- [3] EUmonitor. http://www.erstebank.rs/rs/Pravna_lica/EU_kancelarija/EU_monitor, 2010 godine, preuzeto 01.11.2012.
- [4] IPA - Instrument za prepristupnu pomoć (2008.). <http://www.pks.rs/PrivrednakomoraSrbije/Evropskeintegracije/Fondoviiprogrami/IPA>
- [5] portal.komora.net, preuzeto 02.12.2012.godine
- [6] <http://www.pks.rs/Predstavnistva>.
- [7] <http://www.secep.rs/Oprojektu>.
- [8] <http://www.trstenik.net/petoletka>
- [9] <http://www.carnex.rs/>

Kratka biografija:



Sanja Pribić (devojački Bobar) je rođena u Novom Sadu 05.03.1988. godine, a 2011. godine završila je Fakultet za trgovinu i bankarstvo ALFA, smer Računovodstvo i revizija.



OCENA BONITETA PREDUZEĆA U FUNKCIJI EFEKTIVNOG MENADŽMENTA COMPANY SOLVENCY ASSESSMENT AS A PART OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Dragana Ivanković, Branislav Nerandžić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast- INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj - u okviru ovog rada izvršena je analiza finansijskog položaja preduzeća, analiza imovinskog položaja preduzeća i analiza prinosnog položaja preduzeća. Na osnovu njihovog sagledavanja se može uvideti kako je bilo poslovanje preduzeća u prošlosti sa ciljem da se na osnovu dobijenih informacija odredi pravac funkcionisanja preduzeća u budućnosti.

Abstract - Within this study, there has been an analysis of the company financial status, company property status and also company income status. By looking into this analysis, it can be clearly concluded how the company was doing in the past, which is a way of determining the future direction and tendencies of the company.

Ključne reči – imovinski položaj preduzeća, prinosni položaj preduzeća, finansijski položaj preduzeća, analiza boniteta.

1. UVOD

U cilju razumevanja problematike analize finansijskog položaja preduzeća neophodno je u više koraka objasniti samu prirodu poslovne analize i svrhu njenih izveštaja. Takođe je potrebno prikazati klasifikaciju analize poslovanja preduzeća, kao i važnost analize imovinskog, prinosnog i finansijskog položaja u pogledu tekućeg i budućeg poslovanja kompanije. Bitno je naglasiti značaj finansijskog položaja preduzeća sa aspekta upravljanja preduzećem, u smislu odluka koje su stavljenje pred menadžment kompanije u razvijenim tržišnim uslovima. Ocena boniteta preduzeća je veoma značajna da bismo mogli da sagledamo kakva je trenutna pozicija istog i da na osnovu dobijenih pokazatelja možemo da donešemo klalitetne i dobre odluke u budućnosti.

2. EFEKTIVNI I STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Efektivni i strategijski menadžment se mogu definisati kao umeće i nauka formulisanja, implementacije i ocenjivanja odluka koje omogućavaju organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

Faze efektivnog i strategijskog menadžmenta:

- Formuliranje strategije
- Implementacija strategije
- Evaluacija strategije.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Branislav Nerandžić.

Formulisanje strategije uključuje razvijanje vizije i misije; identifikovanje eksternih šansi i opasnosti; određivanje internih snaga i slabosti; određivanje dugoročnih ciljeva; generisanje alternativnih strategija; kao i izbor posebne strategije za primenu.

Implementacija strategije zahteva od preduzeća da ustanovi godišnje ciljeve, kreira politike, motiviše radnike i alocira resurse tako da formulisane strategije mogu biti sprovedene.

Evaluacija strategije je finalna faza procesa menadžmenta. Menadžeri očajnički žele da znaju kada neka konkretna strategija ne daje rezultate, a putem strategijske evaluacije tu informaciju mogu i dobiti. Sve strategije su podložne daljoj modifikaciji jer se eksterni i interni faktori neprestano menjaju.

3. ANALIZA IMOVINSKOG POLOŽAJA PREDUZEĆA

1. analiza strukture (struktura ukupne aktive, struktura poslovne aktive i struktura operativne aktive);
2. analiza fiksne imovine (osnovnih sredstava) u okviru koje je: struktura fiksne imovine, dotrajalost fiksne imovine, tehnička opremljenost i iskorišćenje kapaciteta);
3. analiza obrtne imovine u okviru koje je: struktura obrtne imovine i brzina obrtanja; analiza obrta poslovne imovine i roka povraćaja.

3.1. Analiza fixne imovine

$$Sti = Iv / Nv * 100$$

Gde je:

Iv = ispravka vrednosti osnovnih sredstava i

Nv = nabavna vrednost osnovnih sredstava

Ako stepen istrošenosti osnovnih sredstava iznosi 50%, to znači da su osnovna sredstva u proseku polovina veka trajanja provela u upotrebi.

Osnovno sredstvo u procesu reprodukcije može da se koristi potpuno i nepotpuno. Potpuno korišćenje osnovnog sredstva znači stopostotno iskorišćenje njegovog kapaciteta i samo u tom slučaju ostvaruje se njegovo racionalno korišćenje. Nepotpuno korišćenje osnovnog sredstva znači iskorišćenje ispod stopostotnog kapaciteta, što, istovremeno, znači i neracionalno korišćenje osnovnih sredstava.

4. ANALIZA PRINOSNOG POLOŽAJA PREDUZEĆA:

1. Analizu strukture i rasporeda ukupnog prihoda
2. Analizu strukture i rasporeda poslovnog prihoda
3. Analizu strukture bruto finansijskog rezultata
4. Analizu rizika ostvarenja finansijskog rezultata i donja tačka rentabilnosti

Tipično preduzeće treba da ima dominantan ideo poslovnih prihoda u ukupnom prihodu. Razlog tome leži u činjenici da je preduzeću osnovna delatnost da proizvodi ili pruža usluge i s toga prihodi od proizvodnje (prodaje) proizvoda, roba i usluga moraju dominirati u ukupnom prihodu.

Tipično preduzeće treba da bude relativno mali ideo prihoda od finansiranja u ukupnom prihodu, jer preduzeće nije osnovano radi plasmana kapitala i novca, što je delatnost banke. Relativno visok ideo finansijskih prihoda u ukupnom prihodu svojstven je preduzećima sa visokom finansijskom snagom što im omogućava investiranje u druga preduzeća i banke, ili da kratkoročno pozajmjuju likvidna sredstva.

Udeo neposlovnih i vanrednih prihoda kod tipičnog preduzeća treba da bude minoran iz razloga što najveći deo neposlovnih i vanrednih prihoda potiče od neurednog posovanja.

5. ANALIZA FINANSIJSKOG POLOŽAJA

PREDUZEĆA

Finansijska sposobnost preduzeća ima kratkoročnu i dugoročnu komponentu. Kratkoročna komponenta odnosi se na sposobnost plaćanja dospelih obaveza, odnosno na likvidnost preduzeća. Sposobnost izmirivanja dospelih obaveza nije samo cilj ka kojem treba težiti, već imperativ.

Dugoročna komponenta finansijske sposobnosti preduzeća odnosi se na finansijsku strukturu i sposobnost investiranja i uvećanja imovine što se odražava na rentabilnost posovanja preduzeća.

5.1. Analiza finansijske ravnoteže

Finansijski položaj preduzeća, posmatran sa aspektima predmetnih analiza kvalifikuje se kao: dobar, prihvatljiv ili loš.

Dobar je onaj finansijski položaj preduzeća, ako njegova finansijska ravnoteža obezbeđuje likvidnost na dugi rok.

Prihvatljiv je onaj finansijski položaj preduzeća u kom postoji ekilibrijum ili apsolutna jednakost između dugoročno vezanih sredstava i kvalitetnih, dugoročnih izvora.

Loš finansijski položaj preduzeća proističe iz narušene finansijske ravnoteže koja ne obezbeđuje održavanje likvidnosti na dugi rok.

Da bi se napravila kvalitetna analiza finansijske ravnoteže preduzeća nije dovoljno imati samo poslednji bilans stanja, već je u cilju sagledavanja dinamike ili razvoja ove pojave, potrebno obezbediti vezane bilansne izveštaje za najmanje tri protekla perioda.

Likvidnost sredstava su determinisana:

- vremenskim periodom za koji će imovina biti trasformisana u novac,
- brojem faza kroz koje treba da prođe sredstvo da bi se trasformisalo u novac i
- teponom rizika da će ta imovina biti trasformisana u likvidnu imovinu.

Analiza dugoročne finansijske ravnoteže

Za potrebe analize dugoročne finansijske ravnoteže preduzeća bilansne pozicije u aktivi se grupišu po

principu rastuće likvidnosti, a u pasivi po principu opadajuće dospelosti [1].

Dugoročna finansijska ravnoteža preduzeća postoji, ako su dugoročno vezana sredstva u potpunosti jednaka kvalitetnim izvorima finansiranja.

Ako su dugoročno vezana sredstva manja od kvalitetnih izvora finansiranja, tada je u oblasti dugoročnog finansiranja akcionarskog društva stvorena sigurnost za održavanje likvidnosti na dugi rok. Ukoliko se u takvim uslovima obezbedi jednakost između rokova unovčivosti kratkoročno vezanih sredstava i rokova raspoloživosti kratkoročnih izvora finansiranja, tada bi ova razlika između kvalitetnih izvora i dugoročno vezanih sredstava predstavljala likvidnu rezervu koja bi omogućila permanentnu likvidnost društva.

Ukoliko su, pak dugoročno vezana sredstva preduzeća veća od kvalitetnih izvora, tada je deo dugoročno vezanih sredstava finansiran iz kratkoročnih izvora. Ovakvo stanje ugrožava tekuću i buduću likvidnost društva.

5.1.1. Kratkoročna finansijska ravnoteža

Za ocenu kratkoročne finansijske ravnoteže potrebno je bilansne pozicije u aktivi grupisati po principu opadajuće likvidnosti, a pozicije u pasivi po principu rastuće dospelosti.

Kratkoročna i dugoročna ravnoteža su međusobno uslovljene. To znači da ukoliko bilans stanja akcionarskog društva pokazuje kratkoročnu ravnotežu, tada sigurno postoji i dugoročna finansijska ravnoteža i obrnuto.

5.2. Analiza likvidnosti preduzeća

Likvidnost, tj. kratkoročna finansijska sigurnost, predstavlja sposobnost preduzeća da bezuslovno, na vreme, u potrebnom iznosu plati dospеле obaveze, najpogodnijim sredstvima a da i dalje raspolaze sa dovoljno sredstvima da nesmetano nastavi sa posovanjem, bez narušavanja svoje kreditne sposobnosti, uz uslov da je likvidno u svakom momentu svog posovanja [2].

5.2.1. Trenutna likvidnost

Koeficijentom trenutne likvidnosti se meri likvidnost na određeni dan, na sledeći način:

$$\text{Koeficijent trenutne likvidnosti} = (G+HV)/O$$

G – gotovina na blagajni i ostalim depozitnim računima po viđenju;

HV – hartije od vrednosti koje se istog dana mogu unovčiti ili indosamentom preneti poveriocu;

O – dospеле obaveze za plaćanje.

5.2.2. Buduća likvidnost

Kod izračunavanja koeficijenta trenutne likvidnosti radi se zapravo o statičkom merenju likvidnosti, jer upoređuju raspoloživa novčana sredstva i dospèle obaveze u određenom trenutku odnosno za određeni dan.

$$\text{Koeficijent buduće likvidnosti} = (G+HV+PK)/O$$

5.2.3. Tekuća likvidnost

Njime se utvrđuje sposobnost preduzeća da sa ukupno raspoloživim obrtnim sredstvima izvrši svoje kratkoročne obaveze.

Koeficijent tekuće likvidnosti = Obrtna sredstva/Kratkoročne obaveze
Zahteva se da koeficijent tekuće likvidnosti iznosi najmanje 2 [3].

5.3. Analiza zaduženosti i solventnosti

Pokazatelj zaduženosti = Tuđi izvori/ Ukupni izvori finansiranja

Pokazatelj solventnosti = Poslovna imovina/Ukupni dugovi

Preduzeće ima veći izgled da ostvari pozitivan finansijski rezultat, odnosno manji je rizik od ostvarenja gubitka, ukoliko je struktura kapitala pomerena više ka sopstvenom kapitalu.

6. ANALIZA BONITETA

Sva obeležja preduzeća se mogu izraziti kao bonitet. Bonitet se može oceniti *pozitivnim* (dobrim), ako je prinos pozitivan i bolji od proseka grane, *zadovoljavajućim*, ako je prinos pozitivan, u sličnom proseku grane, i *nezadovoljavajućim* (lošim), ako je prinos negativan, a ostali podaci su slabiji od proseka grane.

U užem smislu bonitet izražava kreditnu sposobnost i likvidnost preduzeća, a u širem smislu njegovu ukupnu poziciju.

7. ZAKLJUČAK

Brojni su faktori koji su uslovili stalан rast važnosti finansijskih izveštaja, a među njima se po snazi uticaja izdvajaju: razdvajanje vlasničke i upravljačke funkcije u korporativnim poslovnim entitetima, razvoj finansijskih tržišta i rast društvene odgovornosti preduzeća.

Gledajući kroz sva razdoblja društva, likvidnost preduzeća je uvek bila na prvom mestu – odnosno primarni cilj finansijskog izveštavanja pa nekada i kao merilo uspeha.

8. LITERATURA

- [1] Nerandžić B., Interna i operativna revizija, Stylos Art, Novi Sad, 2007.
- [2] Krasulja Dragan, Ivanišević Milorad, Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- [3] Vunjak N. ,Poslovne finansije, Ekonomski fakultet Subotica, 2006.

Kratka biografija:



Dragana Ivanković je rođena 1985. godine u Novom Sadu. Diplomu o visokom obrazovanju je stekla na Ekonomskom fakultetu u Subotici. Zatim je na Fakultetu tehničkih nauka diplomirala na smeru Preduzetnički menadžment. Godine 2013. godine je je odbranila Master rad na temu „Ocena boniteta preduzeća u funkciji efektivnog menadžmenta“.



Branislav Nerandžić rođen je 1956. godine u Novom Sadu. Doktor je tehničkih nauka, oblast proizvodni sistemi, organizacija i menadžment. Specijalizirao je investicioni menadžment i berzansko poslovanje 2003. godine.



ULOGA I ZNAČAJ ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U FUNKCIJI SAGLEDAVANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

THE ROLE AND IMPORTANCE OF ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS AS A FUNCTION OF OBSERVATIONS OF PERFORMANCES OF THE COMPANY

Aleksandar Mićunović, Veselin Perović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj - Kroz rad je teorijskim i praktičnim istraživanjem, definisan pojam finansijske analize sa posebnim osvrtom na racio analize bilansa stanja i uspeha preduzeća, kao i na elemente racio analize kao što su pokazatelji likvidnosti, rentabilnosti, finansijske strukture i aktivnosti. U praktičnom delu rada, prikazana je analiza likvidnosti, kojom su obuvaćeni racia opšte, redukovane, trenutne likvidnosti uz analizu neto obrtnih sredstava, analiziranih preduzeća: fabrika šećera „Šajkaška A.D“ Žabalj, fabrika šećera „TE-TO Senta“, fabrika šećera „Crvenka A.D“, Kula.

Ključne reči: Finansijska analiza, Racio analiza, Bilans stanja, Bilans uspeha preduzeća

Abstract - Through the work of the theoretical and practical research, definition of a financial analysis with emphasis on ratio analysis of balance sheet and the company's success, as well as elements of ratio analysis as indicators of liquidity in growth, profitability, financial structure and activities. In the practical part of the paper presents the analysis of liquidity, which are generally any matching ratio, reduced, current liquidity and net working capital analysis, analyzed companies: sugar factory "Šajkaška AD" Žabalj, sugar factory "TE-TO Senta" sugar factory "Crvenka AD" Kula.

Keywords: Financial analysis, ratio analysis, Balance Sheet, Income statement.

1. UVOD

Predmet istraživanja ovog rada je finansijska analiza kroz njene suštinske elemente, sa akcentom na racio analizu bilansnih pozicija poslovanja određenih preduzeća.

Izračunavanjem finansijskih racija meri se i ocenjuje svaki rizik u poslovanju. Imajući u vidu da finansijski izveštaji sadrže veliki broj podataka, ovi podaci grupišu se radi finansijske analize da bi se dobio jasan i pregledan uvid u finansijsko stanje i da bi se mogli koristiti za izračunavanje racija ili pokazatelja poslovanja.

NAPOMENA:

Ovaj rad nastao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Veselin Perović.

2. FINANSIJSKA ANALIZA

Za pravilno vođenje finansijske politike preduzeća važna je finansijska analiza poslovanja kao osnova za donošenje odgovarajućih odluka [1]. Finansijska analiza se bavi istraživanjem, kvantificiranjem i analitičkim interpretiranjem funkcionalnih relacija koje postoje između bilansnih pozicija (bilansa stanja i bilansa uspeha), sa ciljem da se omogući validna ocena finansijske pozicije rentabiliteta poslovanja preduzeća. Na ovaj način definisana finansijska analiza upućuje na analizu poslovnih sredstava i izvora finansiranja ovih sredstava, i na analizu poslovног rezultata koji se dobija međusobnim poređenjem poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u nekom vremenskom roku. Normalno da finansijska analiza ne mora da se zadrži samo na ovim fundamentalnim finansijskim izveštajima, već za predmet istraživanja može da ima i druge izveštaje koji odražavaju finansijski položaj preduzeća. Informaciona podloga za finansijsku analizu su osnovni finansijski izveštaji o stanju i uspehu preduzeća – bilans stanja i bilans uspeha, a u novije vreme i bilansi tokova gotovine i aneks.

3. POJAM RACIO ANALIZE

Racio analiza je jedan od najčešće korišćenih instrumenata finansijske analize. Finansijska analiza je, u osnovi, racio analiza izražena u prostoj matematičkoj formuli kroz odnos jedne bilanske pozicije prema drugoj. Odnose između bilansnih pozicija koji se izražavaju racio brojevima korisno je stalno proveravati pomoću unapred postavljenih normi ili standarda da bi se izvršila ocena o finansijskom stanju preduzeća i budućim tendencijama. Zavisno od toga čemu treba da služe, svi racio brojevi mogu se klasifikovati u sledećih nekoliko grupa pokazatelja poslovanja ili finansijskih pokazatelja:

- 1) pokazatelji likvidnosti,
- 2) pokazatelji aktivnosti,
- 3) pokazatelji finansijske strukture,
- 4) pokazatelji rentabilnosti,
- 5) pokazatelji prinosa po akciji,
- 6) Dipon sistem analize .

Konkretno, upotreba ove metode u praksi podrazumeva, pre svega, poznavanje osnovnih teoretskih- metodoloških postavki na kojima je ista izgrađena kao celovit i zaokružen sistem za analitičko ispitivanje finansijskog i rentabilitetnog položaja preduzeća. Imajući u vidu ciljeve racio-analize, razlikujemo sledeće vrste: likvidnosti, sigurnosti, upravljanja i rentabilitet [2].

U daljem delu rada ćemo pažnju usmeriti na pokazatelje likvidnosti i na uporednu analizu likvidnosti izučavanih preduzeća.

4. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Pokazatelji likvidnosti imaju za cilj da ukažu na sposobnost kompanije da servisira dospele obaveze plaćanja, uz održavanja potrebne strukture sredstava i očuvanje dobrog kreditnog boniteta [3].

Racia likvidnosti se dobijaju na bazi podataka iz Bilansa stanja i koriste se za upoređivanje kratkoročnih obaveza sa kratkoročnim (ili tekućim) izvorima dostupnim za podmirivanje tih obaveza. Iz tih odnosa se može dobiti bolji uvid u tekuću solventnost preduzeća i sposobnost da se ostane solventno u nepovoljnim uslovima. Racia likvidnosti su usmerena na utvrđivanje i ocenu finansijskog položaja preduzeća na kratak rok. Najvažniji su sledeći pokazatelji:

4.1 Opšti racio likvidnosti

Opšti racio likvidnosti je nastao kao refleks aplikacije bilansnog pravila u užem smislu, koje zahteva da osnovna sredstva budu finansirana sopstvenim ili bar permanentnim kapitalom, a obrtna sredstva da budu pokrivena kratkoročnim izvorima finansiranja.

Ovaj racio se računa na sledeći način:

Opšti racio likvidnosti = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze

Ovaj racio pokazuje sa koliko je obrtnih sredstava pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza što se uzima kao prvi indikator sigurnosti kojim su zaštićeni interesi kratkoročnih poverilaca preduzeća.

4.2 Rigorozni racio likvidnosti

Rigorozni racio likvidnosti predstavlja još strožiji test opšte ili tekuće likvidnosti pa služi kao i podobna provera opštег racia likvidnosti. Kako bi izvršili utvrđivanje likvidnosti preduzeća uz pomoć ovog racia likvidnosti moramo svrstati obrtna sredstva u dve posebne grupe:

- 1) gotovina i relativno likvidna sredstva; kao kao što su potraživanja od strane kupaca, kratkoročni plasmani u hartije od vrednosti, koje neposredno stoje na raspolaganju, ili će biti raspoloživa u dovoljno kratkom roku za isplatu tekućih obaveza.
- 2) Manje likvidna sredstva, kao što su zalihe i unapred plaćeni troškovi, koja normalno zahtevaju duže vreme da bi pretvorila u novčani oblik.

Ako preduzeće ima rigorozni racio likvidnosti od 1 : 1, načelno se smatra da je stanje njegove tekuće likvidnosti relativno zadovoljavajuće. Međutim ispoljavanje suvišnog poverenja u takav standard može da bude i opasno s obzirom da potraživanja o nekih kupaca mogu biti relativno nelikvidna, a raspoloživa gotovina neodložno potrebna za isplatu novčanih troškova odnosno rashoda

Rigorozni racio likvidnosti = Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze

Zato je potrebno izvršiti klasifikaciju potraživanja prema rokovima dospeća za naplatu, kao i iznalaženjem

koeficijenata njihovog obraća koji pokazuje koliko se prosečno puta konvertuju u gotovinu tokom godine.

4.3 Neto obrtna sredstva (fond)

Neto obrtna sredstva predstavljaju absolutnu razliku između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza, što u stvari predstavlja dugoročne izvore finansiranja preduzeća.

Neto obrtna sredstva = Obrtna sredstva – Kratkoročne obaveze

Neto obrtna sredstva predstavljaju absolutnu razliku između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Pretpostavka je da ono preduzeće koje ima veći iznos neto obrtnih sredstava obezbeđuje veći stepen likvidnosti. Ova pretpostavka ne mora da bude tačna sa stanovišta tekuće likvidnosti. Neto obrtna sredstva određuju sposobnost zaduživanja preduzeća na kratak rok. Poslovna banka prilikom razmatranja odluke o kreditiranju ima interes da sazna opšti racio likvidnosti preduzeća, samo što na osnovu njega može da utvrdi koliki će taj racio biti pod uslovom da preduzeću odobri dodatni kredit. [4]

5. PRAKTIČAN PRIMER ANALIZE LIKVIDNOSTI TRI PREDUZEĆA: FABRIKA ŠEĆERA „ŠAJKAŠKA A.D.“ ŽABALJ, FABRIKA ŠEĆERA „TE-TO“ SENTA, FABRIKA ŠEĆERA „CRVENKA A.D“, KULA

5.1 Analiza dobijenih rezultata likvidnosti za 3 šećerane

U ovom radu izvršeno je ispitivanje sledećih racia likvidnosti:

- 1) opšti racio likvidnosti (current ratio);
- 2) rigorozni racio likvidnosti (quick ratio);
- 3) racio trenutne likvidnosti;
- 4) neto obrtna sredstva.

Na osnovu zvaničnih finansijskih izveštaja, proračunati su najvažniji pokazatelji likvidnosti za tri šećerane na tržištu Srbije. Iz komparativnog prikaza podataka o likvidnosti tri privredna društva, odnosno tri fabrike šećera u Republici Srbiji, mogu se doneti sledeći zaključci.

Tabela 1: Pokazatelji likvidnosti za tri fabrike šećera u Republici Srbiji, iskazane u 2012. i 2011. godini

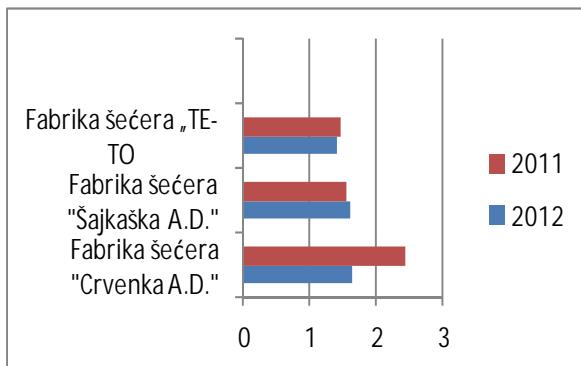
	Fabrika šećera "Crvenka A.D."	Fabrika šećera "Šajkaška A.D."	Fabrika šećera „TE-TO“ A.D.			
pokazatelji	2012.	2011.	2012.	2011.	2012.	2011.
<i>Racio opšte likvidnosti</i>	1,65	2,44	1,62	1,55	1,42	1,46
<i>Racio redukovane likvidnosti</i>	0,54	0,95	0,46	0,47	0,40	0,34
<i>Racio trenutne likvidnosti</i>	0,03	0,018	0,032	0,018	0,010	0,008
<i>Neto obrtna sredstva</i>	1.889.	3.769.	1.292	1.398	1.272.	1.337.
	346	545	612	670	645	559

5.1.1 Racio opšte likvidnosti

Tekući ili opšti racio likvidnosti prikazuje sposobnost preduzeća da raspoloživim obrtnim sredstvima pokriva dospеле kratkoročne obaveze. Za tri šećerane, koje su predmet ispitivanja u ovom radu, obračunate su vrednosti racia opšte likvidnosti i prikazane na *slici 1*. Na osnovu ovog pokazatelja utvrđuje se koliko dinara obrtne imovine je pokriven jedan dinar kratkoročnih obaveza preduzeća. Ovaj racio izračunat je sledećom formulom za svako preduzeće ponaosob:

Opšti racio likvidnosti = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze

Pri tom treba uzeti u obzir budući da na vrednost ovog racija deluje više različitih faktora: vrsta i veličina preduzeća, obim poslovne aktivnosti, vremensko vezivanje obrtnih sredstava u pojedinim fazama poslovnog ciklusa, uslovi kreditiranja od strane dobavljača u odnosu na kreditne uslove koji se daju kupcima, efikasnost naplate potraživanja, disciplina plaćanja dospelih obaveza i slično.



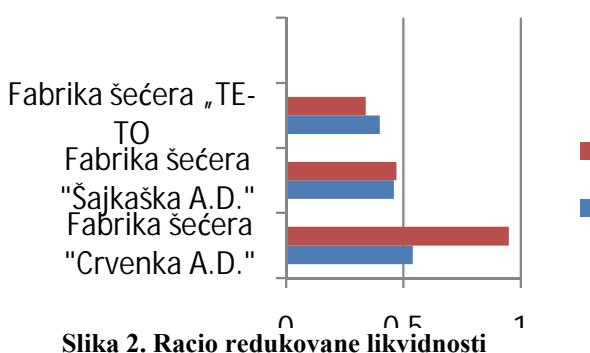
Slika 1. Opšti racio likvidnosti

Fabrika šećera "Crvenka A.D." imala je 2011. godine najvišu vrednost opštег racia likvidnosti. Ova vrednost je umanjena, sa 2,44 na 1,65 što pokazuje da se problem likvidnosti u ovom preduzeću pogoršao u toku jedne poslovne godine. Negativno poslovanje i ostvareni gubici uticali su na pad ovog racia i smanjenju opšte likvidnosti ove kompanije. *Fabrika šećera "Šajkaška A.D."* Žabalj beleži najbolji rezultat vrednosti racia opšte likvidnosti pri čemu je vrednost porasla sa 1,55 na 1,62. Ova kompanija pokazuje sposobnost u pokrivanju kratkoročnih obaveza svojim obrtnim sredstvima. *Fabrika šećera „TE-TO“* iz Sente ima povoljan trend racia opšte likvidnosti među datim kompanijama iste delatnosti koji je tokom 2012. godine neznatno smanjen sa 1,46 na 1,42.

5.1.2 Racio redukovane likvidnosti

Ovaj racio predstavlja znatno strožiji test tekuće likvidnosti kako iz ukupnih obrtnih sredstava isključuje zalihe kojima treba znatno duže vremena da se konvertuje u novac. Na osnovu ovog racia se utvrđuje sa koliko dinara likvidne imovine (kratkoročnih potraživanja i plasmana + gotovina i gotovinski ekvivalenti) je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Vrednost ovog racia dobijena je sledećom formulom, a dobijene vrednosti za tri pivare u Srbiji prikazane su na *slici 2*.

Rigorozni racio likvidnosti = (Kr. Potraživanja i plasmani + Gotovina i got. Ekvivalenti) / Kratkoročne obaveze



Slika 2. Racio redukovane likvidnosti

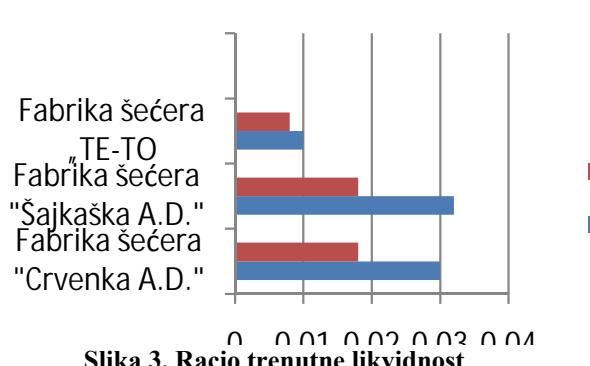
Stanje tekuće likvidnosti kompanije je zadovoljavajuće ukoliko je racio redukovane likvidnosti u odnosu 1:1. U slučaju sve tri šećerane u Srbiji, ovaj kriterijum nije zadovoljen što se tumači nepovoljnijim stanjem likvidnosti ovih kompanija.

U najlošijem položaju je kompanija *fabrika šećera "Crvenka A.D."* čiji je racio u odnosu na prošlu godinu znatno smanjen. Njegova vrednost je opala sa 0,95 na 0,54. Razlog tome je gomilanje zaliha tj. dugo vreme naplate potraživaja. *Fabrika šećera "Šajkaška A.D."* Žabalj čija vrednost racia redukovane likvidnosti nije opala u većoj meri. Ovaj racio umanjen je sa 0,47 na 0,46 u toku jedne poslovne godine, što ukazuje na blago pogoršanje trenutne likvidnosti ove kompanije.

Od sve tri šećerane na tržištu Republike Srbije, najpovoljniji racio redukovane likvidnosti ima *fabrika šećera „TE-TO“* iz Sente čiji je racio uvećan u odnosu na proteklu godinu. Povećanje sa 0,34 na 0,40 ukazuje na poboljšanje trenutne likvidnosti ove kompanije i veće mogućnosti pokrivanja svojih kratkoročnih obaveza.

5.1.3 Racio trenutne likvidnosti

Racio trenutne likvidnosti, koji proračunat za tri šećerane koje su predmet istraživanja u ovom radu, prikazan je na *slici 3*.



Slika 3. Racio trenutne likvidnosti

Pre dobijenim vrednostima za *fabrika šećera „TE-TO“* iz Sente, može se zaključiti da ova kompanija ne može da pokrije gotovinom svoje kratkoročne obaveze. Ovo ukazuje na negativnu ocenu trenutne likvidnosti ove šećerane i u poređenju sa drugim šećeranama, ona ima najlošije stanje trenutne likvidnosti.

Kod *fabrike šećera "Crvenka A.D."* zabeležen je mali porast u raciu trenutne likvidnosti sa 0,018 na 0,03. Međitim ovakva vrednost racia nam ukazuje na nepovoljno stanje trenutne likvidnosti ove kompanije.

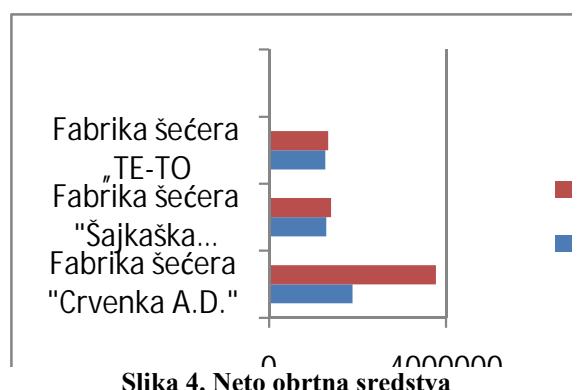
Među datim kompanijama, najbolju ocenu trenutne likvidnosti ima *fabrika šećera "Šajkaška A.D." Žabalj*. Ova kompanija tokom 2012. godine imala 0,032 vrednost racia trenutne likvidnosti u odnosu na 2011. godinu gde je vrednost iznosila 0,018.

Potrebno je istaći da je vrednost racia trenutne likvidnosti za sva tri posmatrana preduzeća veoma nepovoljna, ali da je to zajedničko za preduzeća iz iste branše. Razlog tome leži u činjenici da poseduju brojčane zalihe, koje normalno zahtevaju duže vreme da bi se pretvorile u novčani oblik te možemo zaključiti da su preduzeća likvidna samo u opštem pogledu.

5.1.4 Neto obrtna sredstva

Ovaj racio izračunavanja likvidnosti preduzeća daleko je najprecizniji od svih pokazatelja likvidnosti. Preduzeće koje raspolaže većim iznosom neto obrtnih sredstava, postiže i veći stepen likvidnosti za kratkoročni period. Neto obrtna sredstva predstavljaju apsolutnu razliku između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza.

Za tri šećerane u Srbiji vrednost neto obrtnih sredstava prikazane su na *slici 4*.



Prema ovom pokazatelju tokom 2012. godine najveću vrednost neto obrtnih sredstava ima *fabrika šećera "Crvenka A.D."*. Neto obrtna sredstva ove kompanije iznose 1.889.346 din, što je značajno pogoršanje u odnosu na prethodnu godinu kada je ova vrednost bila dvostruko veća. Kod *fabrike šećera "Šajkaška A.D." Žabalj* primećuje se da su se neto obrtna sredstva smanjila, odnosno da je vrednost iz 2011. godine opala sa 1.398.670 na 1.292.612 u 2012. godini.

Najlošiju ocenu kratkoročne likvidnosti dobija *fabrika šećera „TE-TO“ iz Sente* čija je vrednost neto obrtnih sredstava 1.337.559 iz 2011. godine opala na 1.272.645 u 2012. godini.

6. ZAKLJUČAK

Finansijska analiza je metod koji postoji kao osnovna analitička metoda za uvid u uspešnost poslovanja nekog preduzeća. Preduzeće koje ima uspešnije poslovanje, ostvaruje i kvalitetnije pozicije na tržištu. U tom smislu, preduzeće pozajmljuje tuđa sredstva, ali i plasira svoja sredstva. Veoma važno je da preduzeće može da na vreme izmiri svoje obaveze, tj. da bude likvidno.

Na osnovu sprovedenih analiza, u kojima je akcenat stavljen na pokazatelje likvidnosti, može da se zaključiti da su sva tri posmatrana preduzeća, u ovom slučaju tri šećerane likvidne samo u opštem pogledu. U pogledu redukovane likvidnosti, kada se izuzmu iz stavke obrtnih sredstava zalihe, rezultati su veoma slabi te su preduzeća nelikvidna. Potrebno je istaći da sva tri preduzeća raspolažu sa malom količinom gotovine, ali to je i normalno sa obzirom da se radi o preduzećima iz iste branše, gde je veoma dugo vreme obrtala zaliha u gotovinu. U pogledu kratkoročne likvidnosti, možemo zaključiti da su sve tri fabrike šećera sposobna da izmire svoje kratkoročne obaveze. Osnovni je zaključak je da je neophodno unaprediti u kontinuitetu likvidnost sva tri proizvodna preduzeća jer je to jedan od najvažnijih elemenata u poslovanju. Radi unapređenja likvidnosti, sva tri posmatrana privredna društva treba bolje da planiraju tokove novca i neto obrtna sredstva i tako obezbede bolju konkurentnost na tržištu.

7. LITERATURA

- [1] Hrustić H.: *Finansijski menadžment*, Alfa-graf NS, Novi Sad, 2005 god.,
- [2] Nerandžić B., Dickov V., Perović V.: *Ekonomika moderna*, Stylos print, Novi Sad, 2004.,
- [3] Krasulja D., Ivanišević M.: *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000 god.,
- [4] Rodić J.: *Poslovne finasije*, Ekonomika Beograd ,1991 god.

Kratka biografija:



Aleksandar Mićunović, rođen je u Novom Sadu 1987. godine. Srednju školu završio je u Srbobranu, a 2006. godine. upisao Fakultet Tehničkih Nauka, smer Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment. Diplomski-master rad na Fakultetu Tehničkih nauka iz oblasti Finansijsko poslovanje, odbranio je 2010. godine.



Veselin Perović rođen je u Peći. Doktorirao je na Fakultetu Tehničkih Nauka. Oblast njegovog profesionalnog interesovanja: međunarodno poslovanje, kontroling i finansijski menadžment.



TROŠKOVI ŽIVOTNOG CIKLUSA KAO OSNOVA ZA DONOŠENJE ODLUKE O NABAVCI KAPITALNE OPREME

LIFE CYCLE COSTS AS A BASIS OF THE DECISIONS MAKING REGARDING THE PURCHASE OF CAPITAL EQUIPMENT

Danijela Zeljković, Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu je prikazan deo sadržaja master rada na temu „Troškovi životnog ciklusa kao osnova za donošenje odluke o nabavci kapitalne opreme u kompaniji Tarkett d.o.o., Bačka Palanka“. Rad se sastoji od četiri poglavља u kojima je prikazana metoda troškova životnog ciklusa sistema i način na koji se ona primenjuje. Cilj ove analize jeste potvrda da li je donešena odluka o nabavci i najbolja moguća.

Ključne reči – Troškovi životnog ciklusa

Abstract – One part of the diploma work that talks about the “Life cycle expenses as the basis of the decision making regarding the purchase of capital equipment in Tarkett d.o.o (Tarkett LLP) company, Backa Palanka” is presented in this paper. The study is composed of four parts/chapters in which the life cycle system expense method and its usage are described. The purpose of this analysis is to demonstrate if the reached decision concerning the purchase process is the best one.

Key words – Life cycle cost (LCC)

1. ZNAČAJ METODE TROŠKOVI ŽIVOTNOG CIKLUSA – LCC

Troškovi životnog ciklusa predstavljaju sve ukupne troškove koji se mogu javiti u okviru trajanja sistema ili proizvoda. Današnje doba poznaje mnoštvo metoda pomoću kojih je moguće izvršiti procenu efikasnosti i efektivnosti nekog sistema ili projekta koji je potrebno realizovati.

Postupak i proces nabavke kapitalne opreme predstavlja jednu od većih investicija za organizaciju i veoma je bitno da taj postupak bude sproveden na što detaljniji način. LCC analiza predstavlja jednu od metoda kojom je moguće ustanoviti potrebne resurse za konkretni projekt. Njena osnovna svrha je da skrene pažnju na troškove koji se kriju »ispod površine«.

Osloniti se samo na troškove nabavke pri donošenju odluke isto je kao i udariti brodom u vrh ledenog brega, ne znajući šta se krije ispod.

Za analizu je izabrana LCC analiza, u ovom slučaju, nabavke, iako je to analiza kojom se služi veoma malo organizacija, iz razloga što je zahtevna i obimna. Uz pomoć nje, pokušaće se usmeriti pažnja na troškove koji se čine nevažnim i malim, a zaista mogu predstavljati problem. Analiziranjem četiri alternativne jedinice opreme, dobiće se rezultati na osnovu kojih će biti donešena konačna odluka o najisplativijoj. Korist ovog rada ogleda se u demonstraciji primene procedure koju je moguće koristiti u svakom narednom slučaju nabavke opreme ili bilo kakavog drugog sistema.

2. TROŠKOVI ŽIVOTNOG CIKLUSA

Troškovi životnog ciklusa su troškovi koji se javljaju od samog početka pa do odlaganja opreme ili projekta. Analitičke studije i procene ukupnih troškova su metode za pronaalaženje troškova životnog ciklusa. Cilj LCC analize je da se izabere najekonomičnija alternativa od niza ponudjenih tako da budu postignuti najmanji dugoročni troškovi. Troškovi životnog ciklusa su pod jakim uticajem karakteristika i sposobnosti opreme preduzeća, instalacija, infrastrukture i prakse i sposobnosti zaposlenih. Glavni problem LCC-a je kako napraviti razumljivu i upotrebljivu analizu od strane prosečnog inženjera kao sredstvo za rad koje se bazira na osnovi „bolje kupi pravo nego jeftino“. LCC analiza pomaže inženjerima da opravdaju ulaganja u opremu i proces selekcije na osnovu ukupnih troškova životnog veka a ne samo na osnovu inicijalne nabavne cene opreme. Zbir troškova rada, održavanja i odlaganja su daleko veći od troškova nabavke. Najbolji balans između troškova elemenata se postiže kad se ukupni LCC svedu na minimum. U praksi se troškovi nabavke često koriste kao primarna odrednica (ponekad i jedina) za donošenje odluke o kupovini opreme vodeći se politikom jeftino je dobro i isplativo. Troškovi nabavke su jednostavan kriterijum i jednostavno se koriste ne zahtevajući dublju analizu što često daje za rezultat loše finansijske odluke. Troškovi nabavke mogu da ispričaju samo jedan deo priče dok se glavni trošak krije u celoživotnom održavanju i radu opreme. Jednostavno kriterijumi nabavke često narušavaju finansijsku ravnotežu preduzeća. Alati koji analiziraju i izračunavaju samo jednu vrstu podataka obično daju rezultate koji su površni i koje ne treba uzimati za ozbiljno. Izreka koja opravdava LCC analizu glasi: „Glupo je plaćati previše, ali je suludo plaćati premalo“. Često se kaže za troškove nabavke da predstavljaju vrh ledenog brega u ukupnim troškovima opreme. Skrivena osnova ledenog brega sadrži opasnosti

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Ivan Beker, red.prof.

ako se ne sagleda u celosti. LCC analiza je nastala sredinom 1960 – tih i mnogi originalni radovi vezani za troškove životnog ciklusa se više ne štampaju. Osnovu LCC analize je svakako postavio Blanchard.

2.1 Primena anlike troškova životnog ciklusa

Analizu troškova životnog ciklusa je moguće primeniti u sledećim situacijama:

- pri donošenju odluke organizacije da li može sebi da priušti nabavku jedne skupe jedinice opreme, odnosno, da li će troškovi nabavke skupe opreme biti pokriveni očekivanim prilivom finansijskih sredstava (opravdanost nabavke),
- pri analizi da li se treba opredeliti za jednog ili drugog dobavljača (uslovi plaćanja, dugoročna perspektiva, kvalitet usluge i njen finansijski ekvivalent i sl.),
- kod analize opreme projektovane na jednoj ili drugoj osnovi, odnosno koncepciji (npr. kupovina automobila na benzин ili dizel),
- definisanje rasporeda proizvodne opreme u pogonu koji pruža mogućnost najjeftinije i najbrže proizvodnje (najkraći putevi unutrašnjeg transporta, odnosno, najjeftiniji unutrašnji transport),
- kad proizvodjač koriste LCC analizu kako bi ustanovili svoj rizik prilikom utvrđivanja garantnog roka i obima garancije proizvoda,
- osiguravajuće kuće mogu da se koriste ovom analizom da bi odredile svoj finansijski rizik prilikom osiguravanja nekog objekta ili opreme, odnosno da bi odredile visinu premije i osigurane sume, trgovci mogu da korite LCC da bi ubedili svoje mušterije da je pametnije da se odluče za njihovu (skupljbu) robu nego robu konkurenjacije.

2.2 Nedostaci analize troškova životnog ciklusa

Utvrđeno je da postoje ogromne prednosti pri primeni LCC analize ali jasno je i to da postoje određeni nedostaci kao i kod svake analitičke metode. Ovih nedostataka treba biti svestan prilikom otpočinjanja primene ili pri donošenju odluke da li će se sprovesti baš ovaj postupak proračuna. Najčešće navodjeni nedostaci su:

- nije egzaktna nauka (koriste se procenjeni troškovi a ta procena ne mora biti tačna),
- ne postoje LCC eksperti (potrebno je ekspertsko poznavanje LCC-a i konkretnе oblasti što je teško postići u praksi),
- ne daje tačne troškove nego procenjene,
- skupo i teško prikupljanje informacija (ogroman broj različitih podataka, nepoznata struktura podataka),
- potrebna „kalibracija“ modela troškova (usklađivanje procena sa stvarnim stanjem, koliko je to moguće),
- potrebna ogromna količina podataka (potrebno je proceniti trošak svakog satavnog dela sistema),

- postojeći podaci su sumnjivi (promenljivo tržište uzrokuje promenu nabavne cene svakog proizvoda),
- potrebno je definisati scenario (zahteva poznavanje i strukture proizvoda i strukture životnog ciklusa i strukture troškova koji čine troškove životnog ciklusa),
- LCC i COO (Cost of ownership – trošak posedovanja npr neke opreme) se ne podudaraju (COO ne obuhvata troškove otpisa, odlaganja i recikliranja) i
- LCC rezultati nisu dobri za pravljenje budžeta (koriste se procenjeni a ne stvarni troškovi)

3. PRIMENA METODE NA KONKRETNOM PRIMERU

U daljem radu biće predstavljena kompanija Tarkett d.o.o. iz Bačke Palanke, u momentu donošenja odluke o nabavci kapitalne opreme i postavljanja nove linije za izradu parketa, lakiranje i pakovanje. Linija se sastoji od ukupno šest mašina. Kompanija je procenila i obavila nabavku za svih šest mašina, gde je pet kupljenih mašina polovno a jedna je nova. Nova mašina koja je kupljena biće predmet ovog rada. Analizom postojećeg postupka nabavke, koju je obavila kompanija, dobijeni su određeni rezultati. Zadatak rada je da obradi postojeće podatke i sagleda iste iz druge perspektive tj drugom metodom procene – LCC metodom. Svrha poredjenja rezultata ove dve metode je potvrđivanje validnosti rezultata koje je kompanija dobila tj da li je izabrana opcija i najbolja moguća. Kompanija Tarkett d.o.o. je lider u svojoj oblasti i proizvodni plasman na tržištu je veoma visok. Postoje timovi i stručnjaci koji su posvećeni, u potpunosti, svom radu i ni jedna odluka ne može biti doneta nepromišljeno i bez potpune analize.

3.1 Projekat Wear Layer

Za nabavku kapitalne opreme organizacija Tarkett d.o.o. zajedno sa svojim timom menadžera izradjuje detaljan projekat pomoću World Class Manufacturing (WCM) koji predstavlja skup alata, metoda i tehnika. Projekat se odvija u sedam koraka (nivoa) od kojih prva četiri imaju ključne podatke vezane za nabavku opreme kao i informacije koje su neophodne za dalje planiranje i ostvarivanje ciljeva koji se tiču buduće proizvodnje na datoj liniji :

1. Planiranje
2. Koncept osnovnog projektovanja
3. Detalji projektovanja
4. Proizvodnja
5. Instalacija
6. Probna proizvodnja
7. Početni tok proizvodnje

Razradom svih sedam koraka projekta, kompanija donosi zaključak o najboljoj mogućoj alternativi i odlučuje se za mašinu proizvodjača Schroeder (slika 1). Mašina Schroeder ima veliku sposobnost precizne obrade i gubici na njoj bi bili minimalni, tačnije nikakvi jer u potpunosti eliminise škart. Princip na kom radi Schroeder mašina se razlikuje od ostale tri. Ona poseduje lanac sa valjčicima

koji se zabadaju u površinu daske, što omogućuje sigurno i čvrsto upravljanje daskom, bez vibracija koje izazivaju varijacije dimenzija tokom obrade.



Slika 1. Mašina 4 side planner proizvodjača Schroeder

Komparativna analiza pokazala je da mašina Schroeder ima i loših strana u odnosu na druge mašine. Prevashodno njena cena premašuje budžet za 50%, potom isporuku ne vrši dobavljač nego kompanija snosi troškove isporuke mašine, ali ipak ono što je prevladalo da se donese konačna odluka o nabavci ove mašine jeste njena preciznost obrade koja će doprineti kraći rok otplate celokupnog projekta jer neće biti gubitaka pri proizvodnji.

3.2 Procena ukupnih troškova životnog ciklusa odabranog sistema

Osnovna svrha procene ukupnih troškova jeste poređenje dobijenih rezultata od strane kompanije i rezultata metode LCC. Procena troškova životnog ciklusa mašine 4 – side planner proizvodjača Schroeder uradjena je po klasičnom modelu – Blanchard-ovom modelu procene koji je i prvi model koji se pojavio u ovoj oblasti. Razvio ga je Benjamin Blanchard krajem 60-ih godina i način na koji je obuhvatio sve troškove omogućava primenu na različite proizvode i sisteme na univerzalnom nivou primene. Polazna tačka ovog modela je definisanje strukture troškova gde se izdvajaju četiri grupe troškova kao glavne:

- troškovima istraživanja i razvoja (C_R),
- troškovimi konstruisanja i proizvodnje (C_P),
- operativni troškovi (C_O) i
- troškovi otpisa i odlaganja (C_D).

Ukupni troškovi sistema su procenjeni na 3 268 471.3 eura na godišnjem nivou. Ova vrednost dobijena je kao zbir troškova osnovne četiri grupe Blanchard-ovog modela.

3.3 Analiza dobijenih rezultata

Obuhvaćeni su svi troškovi koji su definisani Blanchard-ovom struktrom troškova i sad je moguće uraditi procenu troškova za ostale tri alternative kako bi poređenje troškova bilo potpuno.

Analizom neponavljujućih troškova koji se javljaju u ovom projektu dolazi se do zaključka da bi oni ostali nepromenjeni za bilo koji mašinu (sem u slučaju troškova konstruisanja) tako da ne mogu puno da utiču u daljoj obradi podataka i donošenju ocene da li je nabavka koju je izvršilo preduzeće Tarkett d.o.o. i najbolja moguća. Oni svakako jesu bitni, ali veću pažnju treba usmeriti na troškove koji se javljaju više puta u toku životnog veka mašine jer njihova količina predstavlja odlučujući

parametar za donošenje konačne odluke. Ovako podeljene i definisane neponavljujuće troškove moguće je izračunati i njihove vrednosti za svaku alternativu su sledeće:

M – alternativa 1 – Schroeder = 160324 eura

M1 – alternativa 2 – Weinig = 125370 eura

M2 – alternativa 3 – SCM = 94871 eura

M3 – alternativa 4 – Leadermac = 91689 eura

Ponavljujućih troškova je u jednom životnom ciklusu sistema zasigurno više jer su oni zavisni troškovi u odnosu na proizvodnju, njen kvalitet, distribuciju, prodaju, održavanje sistema i sl. Analizirajući sve ponavljujuće troškove nameće se zaključak da je najvažniji trošak u ovoj grupi trošak ponavljujućih proizvodnih aktivnosti tj trošak proizvodnje. U zavisnosti od kvaliteta proizvodnje i proizvoda variraće količine troškova odvojenih za kontrolu kvaliteta, logistiku, održavanje sistema, održivost proizvodnje i upravljanje sistemom. Kompanija baš na osnovu podatka o kvalitetu proizvodnje donosi odluku da kupi mašinu koja ne pravi škart i proizvodi 100% kvalitetan proizvod. Daljom analizom, proceniće se prvenstveno troškovi proizvodnje u slučaju ostale tri mašine a samim tim i drugi ponavljujući troškovi.

Ustanovljene su vrednosti ponavljujućih troškova za svaku alternativu. Ponavljujući troškovi srazmerni su troškovima proizvodnje za date mašine:

- Mašina proizvodjača Schroeder = 3 108 146.50 eura
- Mašina proizvodjača Weinig = 4 453 923.57 eura
- Mašina proizvodjača SCM = 7 770 366.25 eura
- Mašina proizvodjača Leadermac = 9 131 019.11 eura

Troškovi koji su predstavljeni javljaju se na godišnjem nivou i očigledno je da je u oba slučaja procene podataka doneta najbolja moguća odluka. Mašina Schroeder u svakom slučaju predstavlja logičan izbor kompanije jer ne proizvodi ni jedan procenat škarta, vreme otplate uloženog novca je izuzetno malo, proizvod koji proizvodi je precizan i kvalitetan i u potpunosti u okviru granica tolerancije. Što se tiče troškova koji se javljaju u okviru rada ove mašine oni su zasigurno najmanji u odnosu na ostale tri opreme. Glavna preokupacija LCC analize i jesu troškovi i iz tog razloga je sva pažnja usmerena na njih. Pored troškova maštine postoje određena tehnička rešenja i karakteristike u kojima je mašina Schroeder bolja i inovativnija u odnosu na konkurenčiju.

Analiza troškova životnog ciklusa sistema je pokazala da je nabavka koju je kompanija Tarkett d.o.o. sprovedla u oktobru 2012. godine i najbolja moguća nabavka, uzimajući u obzir samo troškove, isključujući kriterijume koji se baziraju na nekim drugim strateškim odlukama.

4. ZAKLJUČAK

Pokazalo se da kompanija Tarkett d.o.o. ima odličan pristup za donošenje odluka koje su od ključne važnosti, kao i tim ljudi koji su sposobni da se bave analitičkim

poslovima na nivou stručnjaka određenih za konkretnе oblasti. Koristi od rezultata LCC analize se ogledaju u mogućnosti predstavljanja troškova sistema u periodu od deset, dvadeset godina ili koliko je već potrebno kompaniji da iskoristi kapacitete sistema.

Na osnovu LCC analize kompanija može da razvija odredjene planove i da ih realizuje u praksi. Ipak, već pomenuti nedostatak LCC analize je to što su podaci procenjeni a ne potpuno tačni i nedopustivo je na osnovu njih planirati budžet i održivost finansijske stabilnosti. LCC analiza omogućava postavljanje odredjene procedure koja će se koristiti pri donošenju odluka vezanih za nabavku bilo opreme, bilo nekog većeg ili manjeg sistema. Zahteva mnogo vremena i detaljna istraživanja zbog procene podataka troškova koji ne postoje. Neophodno je posvetiti pažnju i obezbediti ljudske resurse koji će se baviti samo troškovima kroz ceo vek sistema. Nedostaci LCC analize mogu biti eleminisani kombinovanjem analize sa drugim metodama koje za rezultat daju tačnije i preciznije podatke. Nijedna kompanija ne treba da se oslanja samo na jednu ili dve metode analiziranja, kako sistema tako i ponudjenih alternativa u slučaju nabavke.

Danas očuvanje konkurentnog mesta na tržištu predstavlja izazov ravan borbi za opstanak iz minuta u minut. Vreme poslovanja nije više moguće meriti godinama. Brzina nastanka i razvoja konkurenčkih kompanija je „neuhvativa“ mernom jedinicom vreme i isto tako predstavlja brzinu za koje jedna kompanija može da nestane.

Zato je svaki korak bitan i svaki trošak bitan. Nedopustivo je zanemarivati troškove koji se ogledaju u malim količinama novca, jer nikad se ne zna, ako se ne definiše, kako se taj trošak kreće i kakve je prirode. Važno je fokusirati se na sitnice i posedovati što više podataka sa kojim je moguće raspolažati zarad izrade projekta i realizacije nabavke opreme. Poželjno je koristiti metode koje sagledavaju sliku izvan granica sistema, kako bi opstanak na tržištu bio osiguran i nepopoljun. LCC metoda je jedan od načina rada kojim se doprinosi stabilnost sistema i same kompanije.

5. LITERATURA

- [1] "Life Cycle Cost And Good Practices", H. Paul Barringer, P.E., Barringer & Associates, Inc.,
- [2] "Logistika", Ivan Beker, Dragutin Stanivuković
- [3] "EEM presentation Wood 2012/2013", Djordje Petljanski Tarkett d.o.o. Bačka Palanka

Kratka biografija



Danijela Zeljković rođena je 1986. godine u Bačkoj Palanci. Fakultet Tehničkih Nauka upisala 2005. godine i osnovne studije završila 2011. godine na katedri za Kvalitet, logistiku i efektivnost.



IMPLEMENTACIJA INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA U PICERIJU „TERRA”

IMPLEMENTATION OF INTEGRATED QUALITY SYSTEM IN PIZZERIA „TERRA”

Miloš Bačvanin, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U radu je prikazan projekat implementacije integrisanog sistema menadžmenta kvaliteta u piceriji „Terra”, što podrazumeva integraciju zahteva HACCP i ISO 9001 sistema kvaliteta. U okviru rada su prikazane teorijske osnove menadžmenta kvalitetom, snimak stanja, izrada poslovnika i procedura, kao i program mera za unapređenje. U radu nisu prikazane sve procedure i zapisi zbog preobimnosti dokumentacije, a poseban naglasak je stavljen na HACCP proceduru.*

Abstract – *This paper presents project of implementing the integrated quality system in pizzeria „Terra”, which includes integrating the requirements of HACCP and ISO 9001 quality system. In the paper are presented the theoretical basis of quality management, snapshot, development of rules and procedures, and a program of measures for improvement. The paper does not show all the procedures and records because of redundancy of documentation, and special emphasis was placed on the HACCP procedure.*

Ključne reči: Kvalitet, HACCP, ISO 9001:2008, Codex Alimentarius Commission, KKT.

1. UVOD

Kvalitet proizvoda je sve više u žiji interesovanja, kako kupca, tako i proizvođača. Proizvođač, svojim proizvodnim programom, mora da se prilagođava kupcu u smislu zadovoljenja njegovih potreba, želja i poštovanja rokova isporuke, u uslovima tržišnog privređivanja i oštре konkurenциje. Budućnost tehnoloških sistema karakteriše njihova orijentacija na kvalitet. Kvalitet predstavlja skup osobina nekog entiteta, koje se odnose na njegovu mogućnost da zadovolji iskazane potrebe koje se podrazumevaju.

Upravljanje kvalitetom je olakšano upotrebom međunarodnih standarda o kvalitetu serije ISO 9000. Ovim standardom je obuhvaćeno upravljanje kvalitetom proizvoda, rada i organizovanja. Njime se pojma kvaliteta definiše kao "Sposobnost skupa bitnih karakteristika proizvoda, sistema ili procesa da ispune zahteve kupaca i drugih interesnih grupa".

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Bato Kamberović, red.prof.

Kontrolu kvaliteta čine operativni postupci i aktivnosti koje se koriste da bi se ispunili zahtevi za kvalitet. Kontrola kvaliteta obuhvata razne metode i tehnike kojima se nadgleda proces i otklanjam uzroci koji negativno utiču na stepen kvaliteta proizvoda.

U uvodnom delu je rečeno nešto i o pojmovima:

- Integriranje QMS i HACCP,
- Demingov PDCA koncept,
- Uopšteno o HACCP sistemu,
- Istorija HACCP sistema,
- HACCP principi,
- Prednosti HACCP principa.

2. UOPŠTENO O RADU U PICERIJI „TERRA”

Projekat usaglašavanja procesa rada picerije „TERRA“ iz Rume sa zahtevima HACCP i ISO 9001 sistema zamišljen je kao proces koji se odvija u nekoliko faza opisanih u nastavku.

Snimak stanja picerije je imao za cilj da se utvrdi trenutno stanje objekta, kao i da se daju preporuke za usaglašavanje sa zahtevima integrisanog sistema. Na osnovu snimljenog stanja predložene su mere poboljšanja.

Obuka zaposlenih podrazumeva definisanje HACCP tima i menadžera, koji nakon završene obuke, obučava zaposlene da postupaju u skladu sa zahtevima HACCP i ISO 9001 sistema. Obuka bi podrazumevala popunjavanje dokumetacije na dnevnom, odnosno mesečnom nivou, kao i postupak sprovođenja lične kao i higijene prostorija.

Izrada dokumentacije, koja podrazumeva poslovnik integrisanog sistema i procedure trajala je dva meseca i u njenu izradu su bila uključena dva konsutanta. U radu je dat prikaz poslovnika i procedure za proizvodnju, procedure upravljanja otpadom i HACCP procedure. Procedura proizvodnje i procedura upravljanja otpadom su prikazane bez propratne dokumentacije zbog preobimnosti. Ostale procedure uključujući zapis o opozivu proizvoda nisu predstavljene u radu zbog preobimnosti dokumentacije.

Popunjavanje dokumentacije je izvršio HACCP menadžer na osnovu obuke koju je prošao sa konsultantom.

Interna provera je sprovedena nakon mesec dana i nisu ustanovljen veće neusaglašenosti. Sledeća interna provera je zakazana za šest meseci po želji HACCP menadžera. Rukovodstvo picerije nije izrazilo zahtev za sertifikacijom jer po zakonu nisu u obavezi da se sertifikuju.

3. IZVEŠTAJ O SNIMLJENOM STANJU I PRED-USLOVIMA ZA UVODENJE INTEGRISANOG SISTEMA KVALITETA

U izveštaju o snimljenom stanju su prikazane sledeće tačke:

1. Opšti podaci
2. Stanje po lokacijama
3. Ljudski resursi
4. Spisak prostorija
5. Laboratorijska ispitivanja

4. IZRADA PROGRAMA RADA NA UNAPREĐENJU INTEGRISANOG SISTEMA KVALITETA

Na osnovu snimka stanja utvrđeno je koje aktivnosti je neophodno sprovesti da bi picerija „Terra“ zadovoljila standarde i ispunila neophodni higijenski i prozvodni minimum. U radu nisu prikazane sve procedure zbog preobimnosti dokumentacije, ali je za njihovu izradu trebalo uložiti dosta vremena, znanja i truda. Da bi se olakšao sam proces uvođenja integrisanog sistema koji podrazumeva i izradu HACCP dokumentacije, snimak stanja i implementaciju sa internom proverom, napravljen je program rada. Program rada je prikazan u nastavku u tabeli 1.

Tabela 1: Program rada

<i>Broj</i>	<i>Naziv aktivnosti</i>	<i>Procenjeno vreme u danima</i>	<i>Očekivani rezultat</i>
1.	<i>Snimak stanja</i>	1	<i>Snimljeno stanje</i>
2.	<i>Preispit.org.strukture</i>	1	<i>Organizaciona šema</i>
3.	<i>Formiranje tima</i>	2	<i>Projektni tim</i>
4.	<i>Obuka tima</i>	7	<i>Obučen tim</i>
5.	<i>Izrada procedura</i> <i>(QP01, QP02, QP03, QP04, QP05, QP06, QP07, QP08, QP09, QP10)</i>	30	<i>Procedure</i>
6.	<i>Izrada poslovnika o kvalitetu</i>	7	<i>Poslovnik</i>
8.	<i>Uvođenje dokumenata</i>	12	<i>Uvedeni dokumenti</i>
9.	<i>Interna provera</i>	6	<i>Spovedena provera</i>
10.	<i>Sprovodenje korektivnih mera</i>	4	<i>Sprovedene mere</i>

5. PLAN RADA NA UNAPREĐENJU INTEGRISANOG SISTEMA KVALITETA

Plan rada na unapređenju HACCP sistema se zasniva na rezultatima programa rada. Plan rada je u stvari, grafički prikaz programa rada pomoću gantograma. Početkom devedesetih godina prošlog veka, američki inženjer Henri Gant je razvio sistem linija dijagrama koji prikazuju upotrebu resursa tokom vremena. Vrlo brzo ovaj sistem je nazvan gantogram, po svom tvorcu, postao je standardan način prikazivanja planova projekta. Gantogram je u osnovi dijagram koji se sastoji od koordinatnog sistema, kojem je horizontala vreme, a vertikala resursi na kojima se odvijaju pojedini radni nalozi. Kao što se može videti u tabeli 2. sa aktivnostima je otpočeto u januaru, najduže je

trajana faza izrade procedura, a završetak aktivnosti je planiran za kraj marta.

U ovoj tački je što se tiče dokumentacije još prikazan:

- Poslovnik integrisanog sistema,
- Procedura upravljanja otpadom,
- HACCP procedura,
- Procedura proizvodnje.

Poseban naglasak je dat na HACCP proceduru zbog de-latnosti kojom se bavi organizacija, stoga se ona smatra najbitnjim delom dokumentacije. U okviru HACCP proce-dure u radu su prikazani i dodatni zapisi i radna uput-stva.

	Jan	Feb	mar	april	mai
Snimak stanja					
Preisp.org. strukt.					
Formira. tima					
Obuka					
Izrada procedura					
Izrada poslovnika					
Uvođenje dokument.					
Interna provera					
Spr.korekt. mera					

Tabela 2: Plan rada na unapredenuju Integrisanog sistema u piceriji TERRA

6. ZAKLJUČAK

Implementacija integrisanog sistema menadžmenta kvalitetom u mnogim privrednim društvima koja se odluče na taj korak, prolazi mnoge prepreke. Pre svega se odnose na prepreke, unutrašnje i spoljne, koje znatno utiču na daљu primenu sistema. Pod unutrašnjim preprekama podrazumevaju se sledeće kategorije: resursi, stavovi i primena. Kao što će biti prikazano u radu, jedna od prepreka je nedostatak ljudskih resursa, odnosno stručnog kadra. Finansije su sledeća prepreka kao resurs, sa kojima se najčešće susreću preduzeća pri implementaciji sistema, a tako i za uspešno poslovanje poslovnih sistema. Značajnu prepreku predstavlja nedostatak sposobnosti menadžmenta koji je posledica ne posedovanja potrebnih znanja, veština i treninga, kao i nedostatak potrebnog vremena kod rukovodstva i zaposlenih za poslovni sistem. Značajnu barijeru u procesu implementacije i razvoja Integrisanog sistema predstavlja i motivacija zaposlenih, koja pre svega zavisi od samog menadžmenta, a to znači ako postoji potreban autoritet od strane rokovodilaca iskazan u znanju i shvatanju značaja implementacije, barijere neće biti.

Današnji trendovi usmereni na kvalitet i poboljšanje usluga orijentisani su ka kupcu. Od njega sve počinje jer on postavlja zahteve, ali ciklus se s njim i završava jer upravo je kupac taj koji daje povratnu informaciju o kvalitetu pružene usluge. Zahtevi današnjeg kupca su sve veći, a posebno se izražavaju u pogledu zdravstvene ispravnosti hrane. HACCP sistem predstavlja model koji će doprineti sigurnosti korisnika, njegovog zdravlja, a time i njegovog zadovoljstva, a u kombinaciji sa ISO 9001 se omogućuje kontrola i nadzor nad svim tačkama. Od zaposlenih u preduzeću koje priprema namirnice sve zavisi, pa zbog toga zaposleni moraju biti dobro upoznati sa zahtevima HACCP i ISO 9001 sistema. Specifičnosti koje se moraju uvažavati pri uvođenju HACCP sistema se dodatno pooštravaju polazeći od činjenice da samo jedna greška može da ugrozi zdravlje korisnika, a time i opstanak preduzeća.

Suština primene integrisanog sistema je u preventivnom delovanju. Picerija je uvođenjem integrisanog sistema zadovoljila zahteve kupca. Osim zadovoljenja zahteva kupca, rukovodstvo je omogućilo zaposlenima potpuni uvid u pravilan način rada, pripreme hrane i popunjavanje dokumentacije, kao i kontrolu nad svim tačkama. Uvođenje Integrisanog sistema piceriji je omogućilo bolju iskorišćenost resursa za proizvodnju, veće zadovoljstvo korisnika usluga, povećanu radnu aktivnost I naravno, bolju konkurentnost na tržištu sličnog pružanja usluga.

7. LITERATURA

- [1] Vulanović V, Stanivuković D, Kamberović B, Maksimović R, Radaković N, Radlovački V Šilobad M, Sistem kvaliteta ISO 9001:2000, FTN, Novi Sad, 2003
- [2] Ivan Savović, Zahtevi prilikom provee FSMS, festival kvaliteta, Kragujevac, 2007
- [3] <http://www.pks.rs/>
- [4] Nevena Milovanović, Zahtev za bezbednost hrane prema standardu IFS:2007, Časopis kvalitet, god XVII, br.11-12, 2007
- [5] Skripta za obuku HACCP, Alekса Šogorović, ISOQUAR,2010
- [6] Sistem upravljanja bezbednošću hrane, Dragoljub Šević, Gordana Ušćebka, Vladan Radlovački, Bato Kamberović mart 2006
- [7] www.link-elearning.com
- [8] <http://media.etsbor.edu.rs>

Kratka biografija:



Miloš Bačvanin rođen je u Novom Sadu 1987.god. Diplomski-master rad na Fakultetu Tehničkih Nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta odbranio je 2013-te godine.



USPOSTAVLJANJE SISTEMA RECIKLAŽE PET OTPADA NA NIVOU NOVOG SADA ESTABLISHING A SYSTEM OF RECYCLING WASTE PET AT NOVI SAD

Marijana Štrbac, Slobodan Morača, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U ovom radu je prikazan problem zagađenja životne sredine koji uzrokuje velike količine PET otpada koje se nalaze na deponijama. Neophodno je uvođenje promena, bilo da se radi o pojedincu, organizaciji ili samom društvu, kao što je prikazano u projektu reciklaže PET otpada čijom primenom bi se smanjile deponije, umanjilo zagađenje životne sredine i umanjilo korišćenje prirodnih resursa.*

Abstract: *The main topic of this research is the issue of disposal of the PET waste in the landfills and its effects in the increase in environmental pollution. In order to protect environment, the changes need to be made both on individual level as well as the global one, as it was shown in this research paper, which will result in the decrease in the number of the landfills, environmental pollution and usage of natural resources.*

Ključne reči: zaštita životne sredine, reciklaža PET otpada.

1. STANJE U SRBIJI U POGLEDU ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Zemlje u tranziciji danas imaju veoma velike ekološke probleme, koje treba rešiti ne samo zbog toga što loše utiču na trgovinu tj. izvoz u razvijene zemlje, što se mnogima čini kao jedini razlog zbog koga treba reagovati, već zbog toga što je ugroženo zdravlje ljudi, biodiverzitet itd. Srbija ima veoma velike ekološke probleme. Oni su rezultat nemarnosti i nebrige prvo pojedinca prema sebi, a zatim prema svojoj deci, prema svojim precima pa tek onda prema okolini. Učinjeno je mnogo grešaka, koje su se pokazale loše po Srbiju i ako težimo sveukupnom preporedu, ne smemo zanemariti sredinu u kojoj živimo. [6]

2. POTREBE ZA PROMENAMA I UPRAVLJANJE PROMENAMA

Nove tehnologije, novi načini rada, novi proizvodi, kao i promenljivost tržišnih zakona primoravaju preduzeća na kontinualne procese donošenja odluka. Promene se ne odnose samo na rađanje odluka u organizacijama, one sa sobom nose i određen stepen rizika, što dovodi do potreba za upravljanjem sa ciljem da se donete odluke prilagode nastupajućim promenama i minimiziranju rizika koje pomenute promene mogu da proizvedu. Da bi upravljanje promenama imalo visok stepen efikasnosti, potrebno je

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Slobodan Morača.

donošenje kvalitetnih odluka i efikasno sprovođenje istih odluka. I jedan i drugi uslov moraju biti zadovoljeni da bi donosili dobre rezultate, u suprotnom će posledica biti loš rezultat.

2.1 Definisanje promena

Promene oko nas i promene u nama su uzajamne i komplementarne i podrazumevaju pokušaj tumačenja čovekovih mogućnosti, želja i otpora da na spoljašnje promene odgovori svojim unutrašnjim menjanjem.

Alvin Tofler je prvi ukazao na promene i ubrzavanje promenama u društvu. Sedamdesetih godina ukazao je na velike promene u ljudskom društvu, njihov uticaj na privredni sistem i neophodnosti pripreme za date promene, kako bi se izbeglo zaostajanje u razvoju.

Bilo da se radi o pojedincu, organizaciji ili samom društvu, promenu u najširem smislu možemo definisati kao prelazak iz jednog, odnosno postojećeg stanja u neko novo stanje. [1]

2.2 Faze u procesu promena

Proces promena uključuje tri faze. Prva faza je **inicijacija** i ona podrazumeva proces koji vodi ka odluci da se promena sprovede.

Druga faza u procesu promena je **implementacija** koju čine prva iskustva sprovođenja promena. Na uspešnu implementaciju utiču mnogi faktori kao što su karakteristike promene i spoljašnji uticaji.

Treća faza - **institucionalizacija** opisuje da li su inovacije ugradene u postojeću praksi

Kao dodatna faza, postoji i **ishod**. Ishod se odnosi na rezultate na nivou organizacije i pojedinca i usmeren je ka poboljšanju u skladu sa mogućnostima merenja promena.

2.3 Tipovi promena

Promene se grubo mogu podeliti na postepene i na radikalne. I postepene i radikalne promene mogu biti i reaktivne i proaktivne, u zavisnosti da li se promene stvaraju dobrovoljno ili kao odgovor na pritisak ostalih delova organizacije. U praksi, promena se ogleda kao kombinacija proaktivnih i reaktivnih elemenata.

Postepene promene – su one koje se pojavljuju postepeno, tokom dužeg vremena, sa ustaljenim rastom ili sa manjim kolebanjima. Najefektivnije su promene cele organizacije u slučaju poboljšanja kvaliteta proizvoda ili procesa, smanjenje troškova i usled povećanja produktivnosti.

Radikalne promene – su iznenadne i dramatične sa vidljivim efektima. Pri pristupanju radikalnim promenama bilo koje vrste, treba detaljno planirati, promovisati sve opcije detaljno, da bi rizik bio minimalan. Uspešne organizacije najviše i profitiraju iz radikalnih promena jer samo velike, riskantne investicije na berzi mogu više i da dobiju, i da izgube, u poređenju sa malim opreznim

poslovima. Radikalne promene se mogu paralelno pojaviti sa postepenim promenama ili nezavisno od njih.

Menadžment kriznih perioda – upravljanje u krizama, podrazumeva kreiranje radikalnih promena da bi se izbegla katastrofa.

2.4 Uzroci promena

Efikasan odnos prema velikim promenama zahteva i dobro poznavanje i razumevanje uzroka koji dovode do promena. Pojedine promene u strukturi organizacije ili u spoljašnjem okruženju, često potiču od većih promena u društvu, ekonomiji ili tehnologiji. Prema tome, uzroci koji dovode do promena se mogu svrstati u sledeće grupe:

- **Društveni uzroci** – Opšti trendovi u društvu, politici i demografiji tiču se svih. Ovakvi trendovi koji uslovjavaju potrebe kupaca i druge ekonomiske principe, utiču na poslove.
- **Ekonomski uzroci** – Tokovi u ekonomiji se menjaju prilično sporo, ali sa neopisivom jačinom. Pri relativno stabilnim trendovima tržišta silovito fluktuiraju i monetarni tokovi, principi konkurenčije se menjaju u velikoj meri, a tehnologija i inovacije mogu narušiti uspostavljanje principa. Ovakvi tokovi prisiljavaju organizacije da budu spremne na promene na bilo kom nivou.
- **Tehnološki uzroci** – Revolucija u tehnološkoj sferi ima veliki uticaj na promene u menadžerskim metodama, u procesima proizvodnje, prodaje, kupovine i usluga. Od velikog je značaja održati želju za informacijama o tehnološkim dostignućima, pošto nove tehnologije, koje se isprva čine nebitne, mogu već sutra biti neophodne.

2.5 Planiranje promena

- **Fokusiranje na ciljeve** – Definisanje početnih i krajnjih tačaka su prvi koraci u identifikovanju potrebnih promena.
- **Procena ciljeva** – Podrazumeva formiranje i razjašњavanje zadataka, bilo kao organizacija ili kao pojedinac, koji vode ka ostvarenju ciljeva. Ciljevi bi trebalo da budu visoki ali i realni.
- **Izražavanje principa** – Odnosi se na izražavanje definisanih ambicija i ciljeva u obliku vizije organizacije, koja se kasnije transformiše u misiju. Vizija i misija treba da se temelje na dugoročnim vrednostima i principima na kojim organizacija bazira svoje odluke i delovanje.
- **Identifikacija praznog prostora** – Odnosi se na objektivnu procenu trenutnog stanja i njegovo povezivanje sa unapred definisanim ciljem koji se želi ostvariti i pozicije na kojoj se želi biti.
- **Procena kulture** – Podrazumeva razumevanje organizacione kulture, što je od suštinskog značaja u procesu planiranja promena. Dugoročni ciljevi organizacije mogu biti ostvareni samo ako ih zaposleni razumeju i prihvataju, kao i kada u organizaciji vladaju dobri međuljudski odnosi.

2.6 Definisanje upravljanja promenama

Upravljanje je organizacijska funkcija i proces. Funkciju upravljanja u preduzeću vrše vlasnici ili njihovi predstavnici. Upravljanje se realizuje donošenjem upravljačkih odluka. Upravljanje promenama je proaktivno traganje za novim načinima rada, ponašanja, verovanja i implementacije novih strategija, pri čemu se smatra da je promena nastupila kada je prihvaćen novi

način ponašanja i kada je ta promena trajna. Koncept upravljanja promenama se može predstaviti kao sposobnost menadžera da blagovremeno predvidi, uoči i ukaže na promene, da pripremi zaposlene i inicira savladavanje otpora promenama i da osigura da zaposleni u promenama vide šansu, a ne pretnju. Promena u sebi sadrži otvorenost i spremnost na greške i rizik. Da do greške ne bi došlo, potrebno je razvijanje sposobnosti vođenja promena, veština i stilova upravljanja promenama, hrabrosti suočavanja sa izazovima za koje je potrebno više od znanja, mudrosti, iskustva.

2.7 Donošenje odluka kao faktor upravljanja promenama

Sva preduzeća se svakodnevno suočavaju sa promenama koje se odvijaju u njihovom okruženju i njima samima, bilo da se radi o novim poslovnim događajima ili trendovima, novim zakonima ili novim tehnologijama. Ako ne bi bilo promena, ne bi bilo ni potrebe da donosimo nove odluke, a samim tim ne bi nam trebalo ni upravljanje. Svaka promena istovremeno predstavlja i šansu i opasnost i ta dva aspekta predstavljaju probleme. Iako ne sadrži nikakvu opasnost, šansa prouzrokuje probleme u kreiranju menadžerskog nastupa prilikom planiranja, kako je iskoristiti ili dosegnuti, dok opasnost sama po sebi predstavlja problem. Takođe, i promene koje sama organizacija stvara, same po sebi mogu izazvati nove probleme, u smislu otpora promenama. [2]

2.8 Uloge za donošenje dobrih odluka

Odluke su kvalitetne ukoliko organizacije zahvaljujući njima postaju efektivne i efikasne kratkoročno i dugoročno. Za to su potrebne četiri osnovne uloge:

- **P (Producing)** – proizvođenje ili pružanje usluga, ukazuje na to da je odluka efektivna ako dovodi do zadovoljavanja potreba zbog koje je doneta. Ova uloga omogućava kratkoročnu efektivnost.
- **A (Administering)** – administriranje. Ova uloga se odnosi na sistematičnost, disciplinu, organizovanost i planiranje ponavljajućih aktivnosti, uz minimum neophodnih resursa, pri čemu se obezbeđuje kratkoročna efikasnost.
- **E (Entrepreneurship)** – preduzetništvo. Omogućava planiranje na proaktivan način, što omogućava da trenutna priprema organizacije za buduće događaje čini organizaciju proaktivnom, pre nego adaptivnom na buduće promene. Ova uloga obezbeđuje dugoročnu efektivnost, a podrazumeva kreativnost i spremnost za preuzimanje rizika.
- **I (Integrating)** – integriranje. Integriranje podrazumeva stvaranje kulture koja se odlikuje međuzavisnošću, sposobnošću prilagođavanja, visokim stepenom međusobne saradnje, razmene informacija i ideja. Ova uloga čini organizaciju dugoročno efikasnom. [1]

2.9 Sprovodenje odluka

Svaka menadžerska odluka ima četiri osnovne dimenzije:

- Šta treba da uradi? P
- Kako to treba da se uradi? A
- Kada i zašto to treba da se uradi? E
- Ko to treba da uradi? I

Ove četiri dimenzije predstavljaju najvažnije faktore pri odlučivanju koji se moraju ostvariti ili će odluka u suprotnom biti loše definisana, što za sobom povlači i nekvalitetno sprovođenje date odluke.

2.10 Otpori prema promenama

U ljudskoj prirodi oduvek postoji usađen mehanizam pružanja otpora prema promenama. U današnje vreme gotovo da je neodrživo da se u tehnici, nauci, politici i naročito u biznisu pružaju otpori promenama. Kako je cilj da se iz promena izvuče što veća korist onda logično sledi da je otpor promenama nemoguć bez loših posledica. Druker ukazuje na to kako se u odnosu na promene menja i stav ljudi: "Skoro kroz celu istoriju promene su shvatane kao katastrofe, sve društvene institucije koje je stvorio čovek, hiljadama godina su imale kao prvi cilj da zaštite ili konačno da uspore promene". Promene stvaraju nove situacije, a one neizvesnost kod ljudi. Čak i kad su ljudima objašnjene posledice promena, oni ispoljavaju strah od promena: strah od novog, nepoznatog, strah od neuspeha, pokušaja, rizika, strah od neodobravanja. [2]

3. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Pojam menadžmenta se prevodi kao upravljanje, a upravljanje predstavlja sposobnost da se stvari obave preko drugih ljudi. Menadžment projekata menjao se i razvijao u skladu sa potrebama i razvojem predmetne nauke, stoga danas ne postoji jedna, univerzalna definicija jer je menadžment vrlo kompleksan i složen fenomen. Menadžment se posmatra i definiše kao proces upravljanja određenim poslovima i sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva. To je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi.

Upravljanje projektima predstavlja kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost u cilju realizacije svrhe poslovanja. Osnovna svrha upravljanja jeste donošenje određenog niza poslovnih odluka kojima se vrši kombinovanje resursa u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva preduzeća, kao i ostvarivanja stabilne tržišne pozicije, rasta i razvoja [3].

4. ZNAČAJ POSTUPAKA RECIKLAŽE

Danas svi gradovi bez obzira na stepen razvijenosti i veličinu države dele isti problem i zabrinutost za kvalitet svoje životne sredine. Ova okolnost je značajna jer interesovanje o stanju životne sredine započinje u urbanim sredinama u kojima se promene ekoloških uslova najviše osete i imaju direktni uticaj na zdravlje ljudi. I pored kašnjenja od desetak godina u odnosu na razvijene zemlje sveta, poslednjih godina se u Srbiji sve veća pažnja posvećuje projektima koji kao osnovni cilj imaju poboljšanje stanja životne sredine i odnosa građana prema istoj. Državne institucije i nevladine organizacije tokom godine realizuju brojne projekte i dešavanja sa ovom tematikom.

Reciklažu možemo definisati kao izdvajanje materijala iz otpada i njegovo ponovno korišćenje. Uključuje sakupljanje, izdvajanje, preradu i izradu novih proizvoda iz iskorišćenih stvari ili materijala [6].

5. RECIKLAŽA PLASTIKE

Plastika u velikoj meri zamenjuje tradicionalne materijale kao što su drvo, metal, staklo, koža, papir i kaučuk. Plastični materijali su male gustine (laki), otporni na

koroziju, postojani, laci za obradu i imaju dobre izolacione osobine. U poređenju sa proizvodnjom tradicionalnih materijala, proizvodnja plastike je ekonomski povoljnija.

S obzirom na to da je svake godine zabeležen sve veći rast proizvodnje plastike, količina plastike se povećava i u otpadu. Količina i mala biodegradabilnost predstavljaju ozbiljan problem za životnu sredinu za šta je neophodno naći rešenje. Otpad od plastike završava na deponijama, u insineratorima, morima i okeanima, iako može biti sekundarna, jeftinija i dostupna sirovina.

5.1 Sakupljanje plastičnog otpada

Sakupljanje otpada od plastičnih materijala počinje još u proizvodnji. To se posebno odnosi na homogeni otpad iz proizvodnje. Komunalni otpad se na pojedinim lokalitetima sakuplja uz pomoć preduzetnika ili opštine. Da bi se realizovao sistem sakupljanja, koriste se kontejneri, periodično sakupljanje, otkup potencijalnih sekundarnih sirovina, sakupljanje uz pomoć automata ili sakupljanje uz pomoć sistema refundiranja.

5.2 Razvrstavanje plastičnog otpada

Razvrstavanje se vrši na nekoliko načina:

- ručno razvrstavanje,
- automatsko razvrstavanje,
- optičke metode,
- grubo razvrstavanje zagrevanjem,
- metode suvog razvrstavanja,
- metode mokrog (vlažnog) razvrstavanja,
- elektrostatička metoda,
- kriogeno razvrstavanje.

5.3 Pranje plastičnog otpada

Pranje zavisi od vrste plastike, vrste nečistoća i zahtevanog kvaliteta. Nekad je dovoljan samo deterdžent, a nekad je potrebno i mehaničko čišćenje plastike.

Ispiranje je sledeći korak. Pošto je materijal opran i uklonjena sva nečistoća, mora se ukloniti medijum kojim su se uklanjale nepoželjne materije. Nekad ispiranje predstavlja veći problem od uklanjanja same nečistoće.

5.4 Sušenje plastičnog otpada

Metode sušenja su:

- ručno (zastareli metod),
- vrelim vazduhom (primenjiv na nehigroskopsku plastiku),
- sušenje dehumidifikacijom – uklanjanje vlage korišćenjem dehumidifikatora, supstanci koje imaju visok stepen apsorpcije, kao što su kalcijum-hlorid i silika gel (jedino rešenje za sušenje higroskopske plastike).

5.5 Reciklaža plastičnih materijala

Reciklaža korišćenih proizvoda je puno zahtevnija, jer je materijal bio izložen uticaju raznih faktora (toplota, svetlo, mehaničko opterećenje), te se menjaju osobine materijala. Takođe je uobičajena kontaminacija drugim materijalima i tečnostima. Za razliku od reciklaže materijala od jedne vrste plastike, reciklaža materijala od više vrsta plastike je mnogo komplikovanija, najviše zbog separacije.

5.6 Proizvodi od recikliranih plastičnih materijala

Polietilen-terafaltalat (PET). Najviše se koristi za proizvodnju boca za piće koje sadrže CO₂. Reciklaža ovog materijala je još uvek relativno nova, ali je sve zastupljenija, jer raste potražnja za recikliranim PET-om kod proizvodnje raznih ambalaža i proizvoda.

Polietilen velike gustine (HDPE). Glavna primena mu je u ambalaži za namirnice, a recikliran se koristi za proizvodnju cevi, saksija, flaša za piće i slično.

Polivinil-hlorid (PVC). Jedan je od najtoksičnijih plastičnih materijala, te je i PVC otpad problematičan. Potražnja za recikliranim PVC-om je veoma mala. PVC se koristi za proizvodnju zatvarača flaša za piće, posuda za namirnice, kreditnih kartica, igračaka i dr.

Polietilen male gustine (LDPE). Koristi se za proizvodnju vreća, folija, ambalaže i dr. LDPE se reciklira u nove vreće i posude za namirnice.

Polipropilen (PP). Najviše se reciklira ambalaža od polipropilena, a 40% od toga se koristi za ponovnu proizvodnju ambalaže. PP se često koristi i za proizvodnju topotne izolacije.

Polistiren (PS). Koristi se kod zatvarača za flaše i kao ambalažni materijal.

5.7 Korišćenje reciklirane plastike u Evropi

Proizvodi od reciklirane plastike koju nude evropski proizvođači su sledeći:

- Pahulje PET-a se ekstrudiraju u vlakna koja se mogu koristiti za punjenje vreća za spavanje i jastuka;
- Topla zimska odeća se može napraviti od PET vlakana;
- Poliester-vlakna se koriste kao vodonepropusne folije za krovove, oblaganje zidova, deponija i drugo;
- Klupa od reciklirane plastike je potpuno vodonepropusna, ne korodira i ne razgrađuje se, a boje i zaštitna sredstva nisu potrebni.

5.8 Pregled stanja u Republici Srbiji

U Srbiji plastični otpad čini 12,73% (po masi) ukupnog komunalnog otpada. Od toga plastični ambalažni otpad čini 3,73%, plastične kese 5,61%, tvrda plastika 3,39%.

Selektivnim sakupljanjem određenih vrsta otpada bave se 32 javna komunalna preduzeća. Poslednjih par godina komunalne službe u mnogim gradovima angažovale su se u selektivnom sakupljanju plastike, uglavnom PET-a. Najveći motiv je da se smanji deponovanje plastike koja zbog velike zapremine zauzima velike prostore na deponijama i sporo se razgrađuje [4].

6. PRIKAZ RECIKLAŽE PET OTPADA U PREDUZEĆU „GREENTECH“ NOVI SAD

Greentech d.o.o. Novi Sad vodeća je kompanija u Srbiji u reciklaži ambalažnog PET otpada koja je osnovana 2005. godine, a osnivač preduzeća je „Greenfiber International“ iz Rumunije. Pomenuto preduzeće započelo je novi investicioni ciklus koji se bazira na proširenju kapaciteta i unapređenja tehnologije reciklaže. U pitanju je izgradnja novog postrojenja za reciklažu PET ambalaže koji će se po prvi put u Srbiji primenjivati, od otpadnih PET boca proizvodice se R-PET granulat. R-PET se koristi kao zamena za originalan granulat za proizvodnju PET epruveta, tj. PET boca, čime korisnici ovakve ambalaže ostvaruju velike uštede, povećavaju energetsku efikasnost i direktno utiču na očuvanje zdrave životne sredine [5].

7. ZAKLJUČAK O USPOSTAVLJANJU RECIKLAŽE PET OTPADA NA NIVOU NOVOG SADA

Očuvanje životne sredine primarni je zadatak kako pojedinca, tako i čitavog društva. Prema tome, neophodno je pokretanje projekata reciklaže PET otpada u cilju povećanja svesti građana o značaju reciklaže ali i sprovođenja konkretnih akcija čija realizacija bitno utiče na rešavanje uočenih problema. Ključ rešavanja navedenog problema su projekti, stoga je potrebna implementacija istih, koja doprinosi podizanju svesti kod građana o značaju zaštite životne sredine, smanjenju divljih deponija, recikliranju otpada i poboljšanju ukupnog kvaliteta života građana.

8. LITERATURA

- [1] - Isak Adižes, „Upravljanje promenama – Moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu“, Novi Sad, 1994.
- [2] - Dušan Ristić, „Upravljanje promenama“, Novi Sad, 2007.
- [3] - Dr Slobodan Morača, „Upravljanje projektima – savremeni prilaz“, (radni materijal), Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad
- [4] - Miodrag Hadžistević, „Reciklaža i reciklažne tehnologije“, Novi Sad, 2011.
- [5] - Materijal dobijen iz preduzeća “Greentech” Novi Sad
- [6] - <http://www.ekoforum.org/htm/reciklaza.htm> / 2011-10-05

Kratka biografija



Marijana Šrbac, rođena je 1988. godine u Novom Sadu. Diplomski - master rad na temu "Uspostavljanje sistema reciklaže PET otpada na nivou Novog Sada" iz oblasti Inženjerskog menadžmenta brani na Fakultetu tehničkih nauka 2013. godine.



Slobodan Morača rođen je u Prijepolju 1972. godine. Doktorirao je na Fakultetu tehničkih nauka, redovni profesor je na katedri Proizvodni sistemi, organizacija i menadžmen.



UNAPREĐENJE ORGANIZACIONE KLIME U CILJU RAZVOJA ZAPOSLENIH THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR THE PURPOSE OF EMPLOYEES DEVELOPMENT

Sofija Lukić, Ljubica Duđak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast - INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj- Rad se bavi teorijskim sagledavanjem uticaja komponenti organizacione klime na smer i uspešnost realizacije programa razvoja i obuke zaposlenih uz postavljanje fokusa istraživačkog dela na analizu načina na koji zaposleni u "Železnicama Srbije" opserviraju odnos organizacije prema programima razvoja i obuke kroz komponente organizacione klime.

Abstract- The Paper examines theoretical concepts influence of organizational climate components on the direction and success of the training program with focus of the research section to analyze the way that employees in "Serbian Railways" observe the behavior of organization trough the components of organizational climate.

Ključne reči: organizacija, organizaciona klima, komponente organizacione klime, razvoj i obuka

1.UVOD

Promene dovode do turbulentnosti okruženja koje onemogućava rad organizacija po ustaljenim obrazcima, usled toga organizacije svoj opstanak, rast i razvoj temelje na pronalaženju, stvaranju i obnavljanju resursa. Najvažniji resurs i kamen temeljac razvoja savremenog društva jeste upravo čovek sa svim svojim znanjima i veštinama kojima pokreće i usmerava ostale resurse organizacije. Osnova za planiranje razvojnog puta organizacije zavisi od strukture bazirane na ciljevima, strategijama i planovima, koja uslovjava sposobnost organizacije da na pravi način iskoristi potencijale svojih zaposlenih. Stoga i cilj ovog rada upravo proizilazi iz namere ka sprovođenju prvog koraka u ispitivanju značaja organizacionih formi, poput klime koju razvija organizacija kroz sistem komunikacije, motivacije i uticaja na zadovoljstvo zaposlenih na putu unapređenju ukupnih performansi organizacije.

2.MESTO ČOVEKA U ORGANIZACIJI

Značaj upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama obuhvata niz aktivnosti vezanih za praćenje i unapređenje svih aspekata ljudske delatnosti.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Ljubica Duđak.

2.1 Motivacija

Motivacija se definiše kao "Zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji objedinjuju intelektualnu i fizičku energiju pojedinca, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje i određuju mu smer, intenzitet i trajanje." [1] Motivacija zaposlenih u velikoj meri je određena sposobnošću organizacije da prepozna potrebe zaposlenih kao i način da osigura njihovu realizaciju kroz određeni skup aktivnosti. Većina organizacija motivaciju zaposlenih zasniva na primeni strategije nagradjivanja.

Materijalne strategije nagradjivanja[1]:

- plata
- bonusi
- ideo u profitu
- slobodni dani i ostalo.

Nematerijalne strategije nagradjivanja[1]:

- dizajniranje posla
- fleksibilno radno vreme
- organizaciona kultura i klima
- participacija u postavljanju ciljeva.

2.2 Komunikacija

Razvoj efikasnog sistema komunikacije na svim nivoima, kako grupnom tako i individualnom, moguće je kroz postavljanje komunikacionog sistema zasnovanog na principu otvorene i dvosmerne komunikacije, sistema zasnovanog na poštovanju i razumevanju različitosti. Organizacija koja efikasno komunicira sa zaposlenima utiče na njihovu motivaciju, dobra komunikacija je osnova za razmenu ideja i dobar put da se otkriju potrebe i način za razvoj veština zaposlenih. Bitan aspekt komunikacije u organizaciji je poslovna komunikacija koja se definiše kao :" Poslovno komuniciranje je svako komuniciranje koje se odvija u poslovnom kontekstu." [2]. Uspešnost komunikacije u organizaciji uslovljena je sa više činioца:

- Organizaciona klima i kultura
- Upravljački stil
- Međuljudski odnosi.

2.3 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo poslom predstavlja: "Kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao." [3] Merenje zadovoljstva zaposlenih je moguće izvršiti na više načina,

kroz zadovoljstvo materijalnom nagradom koju pojedinac dobija od organizacije i koja se dalje može posmatrati u odnosu na zadovoljstvo visinom naknade, odnosom između samog rada i nagrade kao i kroz zadovoljstvo nematerijalnim sistemom nagrađivanja koji uključuje ispitivanje kategorija koje se odnose i na zadovoljstvo komunikacijom, međuljudskim odnosima, mogućnošću stručnog usavršavanja i napredovanja. Zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo nose sa sobom različite efekte, pozitivnu ili negativnu stranu istih na vreme moraju prepoznati i zaposleni i organizacija.

3. PROMENE

Turbulentnost okruženja je u direktnoj vezi sa poslovanjem u savremenim organizacijama, turbulentnost je rezultat promena različitog pravca i intenziteta kojima se organizacije moraju konstantno prilagođavati. Organizacione promene podrazumevaju sve promene koje se dešavaju na nivou organizacije i nastaju usled potrebe da se organizacija prilagodi okruženju u kojem posluje, jedan od zadataka organizacije je da na vreme kroz razvoj i obuku obezbedi sva potrebna znanja i veštine za obavljanje novih aktivnosti, kao rezultat uticaja promena na radnom mestu.

4. ORGANIZACIONA KLIMA

Organizaciona klime se definiše kao [4]: "Atmosfera u organizaciji koja je posledica različitih poznatih i nepoznatih činilaca, iz prošlosti i sadašnjosti, iz šire i uže okoline koja utiče na ponašanje ljudi i upotrebu njihovih sposobnosti." Klima organizacije se manifestuje kroz više dimenzija, a svaka od njih ukazuje na sistem odnosa i vrednosti u organizaciji. Organizacije moraju uložiti značajan napor u stvaranju klime koja će odbaciti tradicionalne forme poput autokratije, zanemarivanja zaposlenih, gušenja kreativnog i inovativnog rada, i ugraditi princip kontinualnog praćenja i unapređenja komponenti organizacione klime u cilju razvoja i napretka na nivou cele organizacije. Ispitivanje organizacione klime u praksi između ostalog uključuje analizu sledećih činioča:

- stručno usavršavanje
- organizovanost
- međuljudski odnosi
- nagrađivanje
- komunikacija
- informisanje
- razvoj karijere
- motivacija
- inovativnost

Organizaciona klima se u organizaciji posmatra i analizira kroz zadovoljstvo, motivaciju zaposlenih, dobre međuljudske odnose i komunikaciju, pored prethodno navedenih komponenti predmet analize kao komponenti organizacione klime uključuju se i organizaciona pripadnost kao identifikacija pojedinca kao člana organizacije, pripadnost najčešće proizilazi iz saglasnosti zaposlenih sa ciljevima i strategijama organizacije i sa sobom nosi niz pozitivnih efekata u vidu motivacije,

smanjene fluktuacije i apsentizma. Organizaciona posvećenost je još jedna od komponenti organizacione klime i utiče na kvalitetnije izvršavanje radnih zadataka i na motivaciju. Kreativnost i inovativnost su takođe rezultat podsticajne organizacione klime, stvaraju pozitivne efekte i za zaposlene i za organizaciju. Uspeh organizacije je u velikoj meri određen kreativnošću i inovativnošću zaposlenih koji svojim znanjima i veština određuju uspeh organizacije na tržištu.

5. RAZVOJ I OBUKA

Razumevanje značaja razvoja i obuke podrazumeva zapravo razumevanje svih promena koje nastaju kao rezultat učenja. Obuka predstavlja proces prilagođavanja zaposlenih nekim novim uslovima, za organizaciju obuka predstavlja sistem kroz koji se omogućava sticanje novih znanja i veština potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje. Rezultat obuke ima za cilj krajnje efektivnu upotrebu znanja kroz nove izazove koje sa sobom nosi sam čine zaposlenja u savremenim organizacijama. Obuka u odnosu na razvoj zaposlenih je konkretnija po pitanju ciljeva jer je usmerena na sticanje znanja i veština u ograničenom području delovanja, razvoj predstavlja složeniji konstrukt jer uključuje i odnose koji nisu isključivo rezultat interakcija na radnom mestu. Potrebno je razlikovati i kvalitet savremenog pristupa procesu razvoja i obuke u odnosu na tradicionalni.

Koraci pri tradicionalnom procesu razvoja i obuke zaposlenih:

- priprema
- demonstracija
- izvođenje
- završetak

Koraci pri savremenom procesu razvoja i obuke zaposlenih:

- procena potreba
- spremnost zaposlenih
- stvaranje podsticajnog okruženja
- transfer obuke
- primena programa obuke
- evaluacija

Vrednost razvoja i obuke je vidljiva samo za organizacije koje su spremne da sproveđu određene promene, da posvete vreme organizovanju sistema koji će dati podlogu za razvoj i obuku zaposlenih, organizacijama koje su spremne da posvete dovoljno vremena procesu utvrđivanja potreba i potencijala svojih zaposlenih, dakle organizacijama čija klima podstiče i neguje pozitivan stav zaposlenih prema programima razvoja i obuke.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja: Utvrđivanje zadovoljstva zaposlenih organizacionom klimom u "Železnicama Srbije".

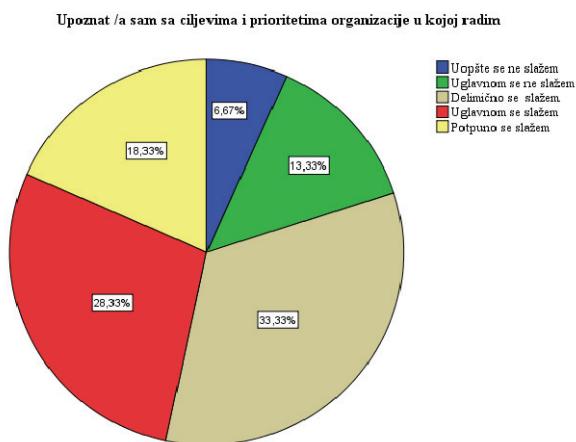
Predmet istraživanja: Uticaj organizacione klime na stav zaposlenih prema programima razvoja i obuke.

Cilj istraživanja: Utvrđivanje da li organizaciona klima doprinosi kvalitetu realizacije programa razvoja i obuke, na osnovu čega će se dalje formirati novi pristup u procesu planiranja i upravljanja procesom razvoja i obuke zaposlenih.

Hipoteze istraživanja:

H1-Organizaciona klima u “Železnicama Srbije” utiče pozitivno na stav zaposlenih prema programima razvoja i obuke

H 1.1 –Zaposleni su upoznati i saglasni sa ciljevima organizacije u kojoj rade, formulacija je prve podhipoteze koja za cilj ima ispitivanje najznačajnije stavke jedne organizacije odnosno jasno prepoznavanje ciljeva od strane svih zaposlenih, poznавање ciljeva је плодна подлога за изградњу одговарајуће организационе klime kao i planiranje осталих активности, тврдња која дaje објединjuје општи став зaposлених према циљевима организације у којој ради је приказана кроз резултате у наставку рада (Slika 1. Prikaz odgovora na pitanje “Upoznat /a sam sa ciljevima i prioritetima organizacije u kojoj radim”).

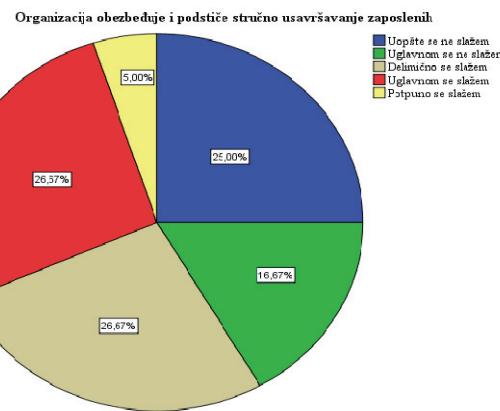


Slika 1.Prikaz odgovora na pitanje “Upoznat /a sam sa ciljevima i prioritetima organizacije u kojoj radim”

Rezultati ispitivanja u “Železnicama Srbije” ukazuju na nepotpuno poznавање ciljeva, што говори и чинjenica да само 18.33% испитаника сматра да у потпуности познаје циљеве и prioritete организације у којој ради.

H 1.2 Organizacija podstiče континуирани развој и обуку зaposlenih, је друга подhipoteza istraživačkog dela овог рада и кроз њу се испituје начин на који зaposleni виде однос организације према програмима развоја и обуке кроз компоненте организационе klime, одговори који најбоље осликају став зaposlenih према овој тврдњи приказани су у наставку кроз следеће резултате. Prikaz odgovora na pitanje “Organizacija obezbeđuje i podstiče stručno usavršavanje zaposlenih” dat je na slici 2.

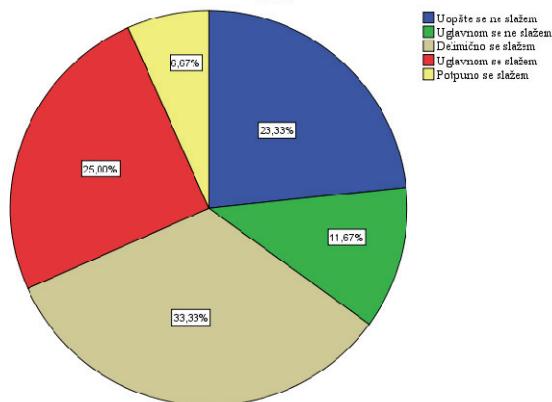
Само 5% испитаника је у потпуности задовољно подстicajima za napredak које добија од организације док 25% испитаника се уопште не slaže da u organizaciji postoji bilo koji oblik podsticaja za stručno usavršavanje,dobijeni rezultati daju negativnu konotaciju u smislu постојања подстicajne организационе klime ka programima razvoja i obuke.



Slika 2.Prikaz odgovora na pitanje “Organizacija obezbeđuje i podstiče stručno usavršavanje zaposlenih”

H 1.3 Zaposleni су задовољни квалитетом програма stručnog usavršavanja unutar организације

U svom radu sam primenio /la više od dve metode koje su prezentovane na programima obuke



Slika 3. Prikaz odgovora na pitanje “U svom radu sam primenio /la više od dve metode koje su prezentovane na programima obuke”

Odnos испитаника који су применили неку од научених који то нију учинили (Slika 3. Prikaz odgovora на пitanje “U svom radu sam primenio /la više od dve metode koje су prezentovane на програмима обуке”), међутим ваžno је да постоји barem један део радника који primećuje napredak u odnosu na prethodna znanja što ће pozitивно гледајући утицати и на промену односа организацији према процесу обуке уколико кроз остварене резултате на бази вештина зaposlenih prepozna se значај ulaganja u obuku.

7. ZAKLJUČAK

Značaj kompetencija zaposlenih je истичан безброј пута, међутим i dalje je veoma мало организација чија стратегија полази од планiranja i организовања ресурса у циљу управљања потенцијалима зaposlenih. Povlaчењем паралеле између смрница датих у теоријском делу, које треба да следе организације на путу успеха, i добијених резултата кроз истраживачки део произилази закљуčак да пракса која се примењује у “Železnicama Srbije” укључује само мањи број компоненти организационе klime које утичу на успех програма развоја и обуке.

8. LITERATURA

- [1] F. Bahtijarević Šiber, "Menadžment ljudskih potencijala", Zagreb, Golden Marketing, 1999.
- [2] N. Kapor Stanulović, P. Vrgović, "Komunikologija za menadžere", Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, 2009.
- [3] Dž. Grinberg, A. B. Baron, "Ponašanje u organizacijama", Beograd, Želnid, 1998.
- [4] B. Veljković, A. Vorina, "Organizacijska klima i zadovoljstvo zaposlenih", zbornik radova Tehnološkog fakulteta

Kratka biografija:



Sofija Lukic rođena je u Kninu, 1989 godine. U Indiji je završila gimnaziju 2008 godine nakon čega upisuje Fakultet tehničkih nauka smer Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment. Master rad iz oblasti inženjerskog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa je odbranila 2013 godine.



Ljubica Dudak rođena je u Novom Sadu 1961 godine. Doktorirala je na Fakultetu tehničkih nauka 2010 godine, oblasti interesovanja su menadžment ljudskih resursa i tehnologija organizacije preduzeća.



NACIONALNO BRENDIRANJE KROZ KREATIVNE INDUSTRIJE

NATIONAL BRANDING THROUGH CREATIVE INDUSTRIES

Nemanja Milenković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Rad se bavi temom, mogućnostima i primerima festivala kao važnog segmenta kreativnih industrija, mogu biti osnova za izgradnju pozitivnog imidža jedene zemlje.*

Abstract – *This paper covers topic, possibilities and practical examples of festivals as creative industries, which can built positive image of a country.*

Ključne reči: *Brend, nacionalno brendiranje, kreativne industrije, festivali*

1. UVOD

Nacionalno brendiranje, kreativne industrije i festivali su tri oblasti u nauci koje tek dobijaju svoj pravi naučni okvir. To ne znači da u praksi nisu dovoljno zastupljeni – naprotiv.

U globalizovanom svetu gde „konkurenčki identitet država“ igra sve značajniju ulogu, upravo ova tri termina postaju sve zastupljenija. U radu je predstavljen značaj festivala kao elementa rezpozicioniranja Srbije.

2. NACIONALNO BRENDIRANJE

„Nacionalno brendiranje ne postoji; ono je mit“ [1]. Ovo je citat Simona Anholta koji je sredinom 90-tih godina XX veka uveo termin „nacionalno brendiranje“. Otuda nije iznenadenje što se ova tema i posle više od dve decenije nalazi na raskršću [2].

U velikom broju onih koji su kritikovali ovakav pristup i cinično ga ocenjivali [3] postoji i drugi deo stručne javnosti koji to brani na isto tako smeо i ponekad ironičan način.

Vali Olins (2002) navodi čitav niz primera iz prošlosti koji potvrđuju da je nacionalnog (re)brendiranja itekako bilo, samo, semantički gledano, ono se nije tako zvalo. Olins konstatiše: „Možda vam se ne sviđa termin, možda više preferirate da govorimo o novoj ili revidiranoj naciji ili državi, ali ako revolucionarna Francuska nije bila novi brend, onda ne znam šta je“ [4].

Nažalost, većina ljudi iz poslovnog sveta, malo zna o istorijatu same kompanije u kojoj rade, a gotovo ništa o istoriji države u kojoj su rođeni i u kojoj žive. U svojim samodovoljnim svetovima bez međusobnih dodirnih tačaka i jedni i drugi ne uspevaju da pronađu zajednički jezik u toliko potrebnoj komunikaciji u brendiranju jedne zemlje, koja u današnjem intezivno konkuretnom svetu. Sposobnost zemalja, a naročito onih manjih (poput Srbije), da se takmiče u deljenju dostignuća, dobiti,

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio doc. dr Danijela Lalić.

talenata, kao i mogućnosti da se čuje i njihov glas u najvećoj meri je određen snagom njihovog brend imidža. Ukoliko nemaju nešto specijalno i drugačije, te i takve zemlje malo čime mogu da se nadaju u budućnosti [5]. Stoga, ono o čemu nacionalno brendiranje vodi računa je ugled koji jedna nacija uživa u svetu. Imidž nacije definišu ljudi van te države. Njihova percepcija je određena stereotipima, medijskom slikom ali i ličnim iskustvima.

Često kao nerazumevanje ovog procesa, za posledicu se javlja potreba za promenom samog nacionalnog identiteta, a to je gotovo ne moguće, jer je već definisan od strane ljudi koji čine njen korpus, a ne od angažovanja potencijalnih brend agencija ili straga.

Nacionalno brendiranje postoji ne da bi menjalo identitet već, spola gledano, imidž jedne nacije [6].

3. NACIONALNO BRENDIRANJE SRBIJE

Kako navodi Fioni Gilmora (2002) jezgro brenda jedne zemlje mora da obuhvati duh tog naroda i njihovog zajedničkog cilja. Duh naroda i duh teritorije su duboko povezani. Deo tog duha sastoji od sistema vrednosti, to su vrednosti koje traju bez obzira na vreme, jer oni predstavljaju ono u šta gradani veruju. Ostali faktori, kao što su životna sredina, resursi, kultura, istorija, ekonomija i iskustva ljudi takođe imaju značajnog udela u smislu uticaja na razvoj ovog duha – i to je jedinstveno je za svaku zemlju [7]. Ukoliko uzmememo primer pojedinih zemalja za primer mogućih pristupa nacionalnom brendiranju Srbije bi mogao biti baziran na kulturnom nasleđu, istorijskim vrednostima, prirodnim bogatstvima i slavnim ljudima. Razrađujući ovaj pristup u još konkretniji oblik brendiranja autorka Ohridska-Olson (2013) ponudila je primer tzv. emotivno proživljenog iskustva [8].

Ovaj pristup brendiranju je baziran na kulturnom nasleđu kao posledici dugotrajne akumulacije kulturnih sadržaja, ali koji daje za rezultat jasno definisan i autentičan doživljaj prilikom putovanja kroz tu zemlju. Pojednostavljeni rečeno ta faza „emotivno proživljenog iskustva“ je kada se razmišljanje i otkrivanje kulturnog nasleđa pretvori u „osećaj iz stomaka“ u vezi sa brendom države. Pa tako, Balkan ima snažno kulturno nasleđe zbog dugotrajnih akumulacija kulturnih sadržaja; bio je oduvek kapija (limes) između Istoka i Zapada, različitih religija (katoličke, pravoslavne i islamske), između snažnih uticaja rimskog i vizantijskog carstva, turskog i austrougarskog, nemačkog nacističkog i saveznika, komunizma i kapitalizma, strateško geopolitičko mesto za ulazak u Evropu, itd. Na osnovu toga možemo kreirati značajno iskustvo i pozicioniranje Srbije kao mešavine različitih uticaja tokom istorije, stvaranjem jedinstvenog

kulturnog/društvenog iskustva. Budući uvek na raskrsnici puteva, Srbija je spajala uticaje različitih kultura. Jedna od karakteristika srpskog društva, a što gotovo svi stranci koji posete Srbiju navedu, je je činjenica da su Srbi veoma srdačni, društveni po prirodi i sa snažnim osećajem pripadnosti porodici i porodičnim vrednostima. Takođe, važno je razumeti kontekst savremenog društva i trendova koji preovlađuju u svetu i povezati ga sa sve prisutnjim fokusiranjem kulturnih politika u pravcu kreativnih industrija. Ako kulturu posmatramo kao način života, onda razotkrivanje nevidljivih faktora koji oblikuju potrebe, ponašanje i kontekst života ljudi širom sveta mogu pomoći da se pozicioniranje Srbije diferencira u odnosu na ostale države. Uzimajući u obzir trenutno pozicioniranje i percepciju Srbije, ali i potencijale koje Srbija ima, sigurno je da je jedno od mogućih konkurenčkih prednosti Srbije su ljudi i njihove vrednosti. Mi nismo zemlja najlepše prirode, nismo zemlja visoke tehnologije, ekonomski smo nestabilni, itd. Sve ovo je veoma teško izgraditi, to zahteva vreme i mnogo resursa.

Ukoliko posmatramo misiju brenda, a to podrazumeva definisanje svrhe organizacije i njenih primarnih ciljeva, ovo bi moglo biti osnovne smernice u formiranju misije Srbije:

- mesto okupljanja, zajedništva i življenja "živog života";
- povezivanje ljudi preko fokusiranja na kvalitet vremena provedenog zajedno;
- Srbija da se uključi u razvoj turizma na području jačanja zajedništva među ljudima.

Iskustveni turizam (festivali) izgradnjom kroz kreativne industrije moguća su opcija kao ključna strategija za izgradnju pozitivnog imidža Srbije.

4. FESTIVALI KAO GRADITELJI NACIONALNOG BREND-A

Već je navedeno da jedan od mogućih puteva uspešnog brendiranja Srbije bi mogao biti na principima strategije „emotivnog iskustva“. Ovo je branjeno analizom u kojoj je zaključeno da bi vrednost brenda Srbije mogla biti odrednica da je u pitanju „emocionalna“ teritorija, odnosno mesto susreta, a što bi bilo u skladu sa njenim identitetom.

Upravo ta osobena emocija/emotivnost, po Anholtu (2008), i može biti "konkurentni identitet države" [9] Srbije. Ma koliko to paradoksalno zvučalo, upravo emocije, u postindustrijskom svetu, postaju najkonkurentnija „roba“. Daniel Pink, američki i novinar i autor četiri bestselera i piše o promenama koje će, po njemu, nastupiti u svetu poslovanja. U svojoj knjizi *A Whole New Mind* (2006), ponavljujući argumente predstavljene u 20. veku, gde, raspravljujući o ulasku u novo doba, smatra da kreativnost postaje sve važnija. U ovom konceptualnom vremenu, njegovo je uverenje je da je neophodno negovati desno orijentisano razmišljanje (kreativnost i emocije), iznad levo orijentisanog razmišljanja (logične i analitičke misli) [10], jer posle gotovo jednog veka ekonomije i društva transformisanog od poljoprivrednog u industrijski sistem, očigledno je da

dan danas novi ciklus transformacija dovodi do dalekosežnih promena, ovoga puta od industrijske ka kreativnoj ekonomiji. Ljudska inteligencija, znanje i kreativnost postaju pokretač ovih promena, a finansijski kapital se sve više udaljava od proizvodnje opipljivih ka proizvodnji neopipljivih sadržaja – brendova [11].

Otuda i zaključak koji se nametnuo kao moguće rešenje u nacionalnom brendiranu Srbije koji bi bio baziran na kulturnom nasleđu kao posledici dugotrajne akumulacije kulturnih sadržaja, ali sa obogaćenim kreativnim elementima, koji bi dali za rezultat jasno definisan i autentičan doživljaj prilikom putovanja kroz tu zemlju. Ta faza „emotivno proživljenog iskustva“, kada se razmišljanje i otkrivanje kulturnog nasleđa stope u nezaboravan dogadjaj, Srbija može pronaći u svojim potencijalima, koje već poseduje, u tzv. kreativnim industrijama. Uostalom, šta su kreativne industrie? Termin „kreativne industrie“ nastao je iz političkih, kulturoloških i tehnoloških predela današnjice. Baziran je na identičnim idejama da je srž „kulture“ i dalje kreativnost, ali kreativnost koja se proizvodi, razvija, konzumira i u kojoj se u potpunosti drugačije uživa u vremenu postindustrijskih društava nego što je to bio slučaj ranije [12].

Utoliko više, kreativne industrie zbog svoje izuzetno heterogene prirode, vrlo je teško definisati kao celinu. U prilog tome govori i široka lepeza delovanja i proizvodnih procesa kreativnih industrijai; od osnovne zanatske proizvodnje (rukotvorene, umetnički i stari zanati, skulpture, nakit, i umetnički upotrebnii predmeti, keramika itd.), tržišno-profesionalne produkcije (grafički dizajn, dizajn vizuelnih komunikacija, oglašavanje, scenske umetnosti itd.) do industrijsko-profesionalne proizvodnje (muzička industrija i produkcija, kinematografija, izdavaštvo, video igre, multimedijalni sadržaji itd.) [13]. Sam odabir i grupisanje delovanja i ostvarivanja kreativnih industrijai u najvećoj meri zavisi od država koji je oblikuju prema svom identitetu (u okvirima kulturnih politika) ili prema "zakonima" tržišta (u okvirima potreba nacionalne ekonomije).

U tom smislu internacionalni muzički festivali predstavljaju idealan most koji spaja ne samo suprostavljene strane po pitanju nacionalnog identiteta u globalizovanom svetu, već obuhvata toliko različitih oblasti koji čine heterogeni opseg delovanja kreativnih industrijai. U svom stvaralačkom procesu objedinjujući scenske umetnosti (koncerti, ples, pozorište, opera,...), muzičku produkciju, dizajn zvuka, grafički dizajn, oglašavanje, medije, festivali predstavljaju važan segment rada kreativnih industrijai. U dinamičnom, postindustrijskom i globalizovanom svetu festivali sa svojim utemeljenjem u iskonskim ljudskim potrebama, utkanim i u identitet gotovo svih naroda sveta, a prilagođeni potrebama savremenog čoveka, zaista postaju konkurentna roba koja može predstavljati jedan od konkurentnih nacionalnih brendova.

U prilog tome govore i brojke da veliki koncerti i muzički festivali koji se odvijaju u svakom kutku Velike Britanije privlače više od 7,7 miliona turističkih poseta, iz inostranstva i Velike Britanije zajedno, gde za vreme posete festivalima posetoci utroše ukupno 1,4 milijarde funti.

Ove velike muzičke migracije podstiču ekonomiju Velike Britanije u iznosu od najmanje 864 miliona funti sa 19.700 radnih mesta u stalnom radnom odnosu [14]. Pradokslano, Edinburški festivali, jedan od značajnijih u Velikoj Britaniji, idealan su primer kako jedan grad, a preko njega i cela jedna nacija može „samo zahvaljujući festivalima, da bude čuvar nacionalnog identiteta, ali i kreator pozitivnog imidža jedne nacije. I to nacije koja je od 1707. godine, Ukazom o ujedinjenju, ušavši u zajednicu sa Engleskom i tako stvorivši Veliku Britaniju izgubila sopstvenu nezavisnost.

No, i pored toga, osim prirodnih pejzaža i drevnih istorijskih spomenika, kulta, gajdi i viskija, festivali Edinburga su tvorci pozitivnog imidža kao najprofitabilnijeg izvoznog proizvoda Škotske, pa time i najvećeg mamca za turiste iz celog sveta. Oni su to pulsirajuće jezgro kreativnog sektora grada, središte nacionalnog ponosa i izlog u kome Škotska nudi svetskom tržištu sebe kao privlačno mesto za život, posao, posetu i investicije [15].

5. Studija slučaja - EXIT 2013

Muzički festival EXIT posle više od jedne decenije svog postojanja, potvrđujući sa kao jedan od navećih muzičkih festivala na svetu, pozicionira se u očima domaće i svetske javnosti kao jedan od najsnažnijih brendova koji Srbija ima na raspolaganju. U startu osoben, među retkim u svetu koji su nastali iz društvenog aktivizma mlađih, od početka svog postojanja imao je snažnu poruku koja je na početku okupila mlade - prvo iz Srbije, regiona a potom i iz celog sveta.

Bez obzira na sve okolnosti, ponekad i osporavanja, povratkom osnivača Festivala, Dušana Kovačevića, na njegovo čelo, ovogodišnje izdanje EXIT festivala ostaće upamćeno kao najuspešnije u njegovoj istoriji. Ostvarena je poseta blizu 200.000 ljudi, što je istorijski maksimum i porast od čak 40% u odnosu na prošlu godinu. Uz nastup CeeLo Green-a na Trgu slobode u Novom Sadu i uvodnih koncerata, ta brojka se popela na više od 250.000 posetilaca, što je do sada nezabeležen rezultat u istoriji EXIT festivala.

Utoliko su rezultati istraživanja koji su radeni istraživačkom metodom anketiranja na 1.302 posetioca festivala još relevantniji. Činjenica da je starosni prosek posetilaca EXIT-a 24,7 godina (na nivou višegodišnjeg proseka) i da je zabeleženo standardnih 80% posetilaca sa visokim obrazovanjem (u tu brojku su uključeni i studenti) ovi pokazatelji ukazuju na ogroman potencijal u želji daljeg (re)brendiranja Srbije, jer se govori o mlađim, obrazovanim ljudima koji će u budućnosti, najvećim delom, predstavljati značajne donosioce odluka (bilo „samo“ potrošačke/turističke, ili čak investicione i političke) u svojim matičnim državama.

Najznačajniji rezultat istraživanja je potvrdio osnovnu postavku rada da festivali kao važan deo kreativnih industrija značajno utiče na građenje pozitivnog imidža jedne države, u ovom slučaju Srbije. Naime, na pitanje „Da li je njihov dolazak na EXIT promenio mišljenje koje su imali o Srbiji pre dolaska?“ publika iz regiona je u većoj meri imala već formirano mišljenje o Srbiji, tako da je mišljenje u otprilike dve trećine slučajeva ostalo nepromenjeno. Najpozitivniji uticaj poseta Srbiji je imala na britansku publiku, gde se mišljenje popravilo u tri

četvrtine slučajeva. Posmatrajući „pravo“ inostranstvo (bez regionala), jedan od 20 posetilaca EXIT-a je popravio svoje mišljenje o Srbiji nakon dolaska na EXIT. Prema tome, dobijeni rezultati potvrđuju tezu da kreativne industrije i festivali kao njen nezaobilazan segment, u ovom slučaju konkretno EXIT festival, može predstavljati značajan faktor u razbijanju predrasuda o Srbiji i popravljanju njenog imidža u svetu.

6. ZAKLJUČAK

Brend je skup impresija koji postoje u glavama ljudi. Sve je brend i svako od nas je brend - država je brend.

Sve komunicira poruke: sve što kažemo ili ne kažemo, sve što uradimo ili ne uradimo, sve što nam se desi i sve što nam se ne desi. Apsolutno sve komunicira i definiše brend. Suprotno od brenda je breeding, jer breeding je proces upravljanja brendom, drugim rečima to je proces upravljanja šta ljudi misle o drugima.

Nacionalno brendiranje prvo traži analizu – „pogled u ogledalo“ i sagledavanje prvo ko smo, šta smo, kuda želimo da idemo i šta imamo da punudimo, a tek potom i rezultat planiranog, dugoročnog i kontinuiranog poduhvata, ne pojedinca, agencije za oglašavanje, ne ministra, premijera ili jedne vlade, već cele nacije. To mora biti angažman javno-privatnog partnerstva, zajednice, jer nacionalno brendiranje je u interesu svih građana jedne države.

Prema rezultatima istraživanja konsultantske kuće *Future brand* koja se bavi pozicioniranjem država, Srbija je za dve godine, sa 84. pala na 97, odnosno 2012. godine na 108. mesto od ukupno 118. analiziranih zemalja. Iza Srbije su još samo sledeće zemlje: Nigerija, Bangladeš, Sirija, Ruanda, Zimbabwe, Libija, Iran, Somalija, Pakistan i Avganistan.

Ma koliko to beznadežno u ovom trenutku izgledalo primjeri Južnoafričke republike, Češke, Novog Zeland, ali pre svega Španije koja je posle višedecenijskog tavorenja pod diktaturom generala Franaka, upravo kroz kreativne industrije (film, umetnost, medije, kulturno nasleđe), između ostalog, i čuvene festivala na Ibiza plažama, uspela da promeni svoj imidž u svetu.

Rezultati istraživanja koje su urađeni tokom ovogodišnjeg muzičkog festivala EXIT potvrđuju da je takvao rešenje moguće i u slučaju Srbije. Ako je čovek ono što želi da bude, nema razloga da ova narodna mudrost ne važi i na kolektivnom nivou, odnosno na nivou nacije. Menjajući sliku o sebi, menjajući na bolje i sami sebe.

7. LITERATURA

- [1] S. Anholt, "Why nation branding does not exist?", <http://www.orangefestivals.nl/docs/SimonAnholtNationBranding.pdf>, 2008, preuzeto 20.9.2013.
- [2] Y. Fan, "Branding the nation: Towards a better understanding", <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/3496>, 2009, preuzeto 20.9.2013.
- [3] J. Kabn, "A brand-new approach", Foreign Policy, dostupno na http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=3608, (2006), preuzeto 20.09.2013.

- [4] W. Olins,, “*Branding the nation – the historical context*”, Journal of Brand Management, 9:4-5, pp. 244, 2002.
- [5] A.A Giannopoulos, L.P Piha, G.J. Avlonitis. “*Desti-Nation Branding: what for?*”, Berlin, The International Economics Congress, , 2011.
- [6] Y. Fan, “*Branding the nation: Towards a better understanding*”, <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/3496>, 2009, preuzeto 20.9.2013.
- [7] F. Gilmore, “*A country – Can it be repositioned? Spain – the success story of country branding*”, Special edition: Nation branding, Journal of Brand Management, 9, 4–5, pp. 281–293, 2002.
- [8] R. Ohridska-Olson, “*Successful country branding focused on cultural heritage*”, Blog o biznisu kulturnog i kreativnog turizma, <http://culturalrealms.typepad.com/culturalrealms/successful-country-branding-focused-on-cultural-heritage.html> 2002. preuzeto 20.9.2013.
- [9] S. Anholt, ”*Why nation branding does not exist?*”, <http://www.orangecontest.nl/docs/SimonAnholtNationBranding.pdf>, 2008, preuzeto 20.9.2013.
- [10] D. Pink, “*A Whole New Mind*”, New York, Penguin Group, 2006.
- [11] H. Mikić H, „*Razvojni trendovi i izazovi kreativnih industrija*“ tematski zbornik Kreativne industrije i ekonomija znanja, Beograd, Akademika, str. 49-67, 2009.
- [12] Dž. Hartli, priredio. „*Kreativne industrije*“, Beograd Clio, 2007.
- [13] Mikić, H, “*Preduzetništvo, kreativne ekonomije i ekonomski razvoj*“, preuzeto iz zbornika radova o kreativnim industrijama „Kreativna Srbija“ urednika dr Rikalović G., Beograd, Anonymus said, 2011.
- [14] <http://www.ukmusic.org/assets/media/UK%20Music%20-Music%20Tourism.pdf> preuzeto 19.9.2013.
- [15] <http://festivalsedinburgh.com/sites/default/files/advocacy%20document%20august%202011.pdf> preuzeto 19.9.2013.

Kratka biografija:



Nemanja Milenković je rođen u Novom Sadu 1977. god. Posle humanističkih nauka (istorije) odlučio se za primenjenu nauku (industrijsko inženjerstvo i menadžment) na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti odnosa s javnošću i komunikacija. Master rad na temu nacionalnog brendiranja kroz kreativne industrije odbranio je 2013.god.



Doc. dr Danijela Lalić rođena je 1981. god. Doktorirala je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu 2010. godine. Oblast interesovanja je PR Menadžment.



UPRAVLJANJE RADOM RIFLOU PEĆNICE ZA LEMLJENJE SMD KOMPONENTI UPOTREBOM FAZI LOGIKE

CONTROLLING OF REFLOW OVEN FOR SOLDERING SMD COMPONENTS USING FUZZY LOGIC

Radovan Lazić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – MEHATRONIKA

Kratak sadržaj – U ovom radu opisan je način realizacije riflou pećnice za lemljenje SMD komponenti čijim radom se upravlja uz pomoć fazi logike. Glavni cilj je da riflou pećnica vrši lemljenje SMD komponenti koristeći zadate temperature u okviru uprogramiranog riflou profila.

Abstract – This paper describes the realisation of a reflow oven for soldering SMD components using fuzzy logic control. The main goal is that reflow oven solders SMD components using given temperatures within programmed reflow profile.

Ključne reči: pećnica, riflou profil lemljenja, fazno upravljanje, ziro krosing, fazi logika, termopar, AD8495, Mikrokontroler Atmega1284PU, GLCD, tač panel, FT230XS USB modul

1. UVOD

U današnje vreme rad sa SMD (Surface Mount Device) komponentama je od velikog interesa zato što omogućavaju, zbog svoje male veličine, da se izrađuju štampane pločice manjih dimenzija sa većim brojem zaledljениh komponenti po jedinici površine.

U okviru ovog rada predstavljena je realizacija pećnice za lemljenje SMD komponenti koristeći riflou (reflow) lemljenje upotrebom fazi (fuzzy) upravljačke logike. Kompletan izradu je podrazumevala razvoj idejnog rešenja i njegovu praktičnu realizaciju. Pod praktičnom realizacijom se podrazumeva izrada hardvera i softvera sistema.

Glavni zahtevi koji su bili postavljeni tokom rešavanja postavljenog zadatka, tj. koje sistem treba da ispuni su:

- Detektovanje unutrašnje temperature pećnice.
- Upravljanje snagom grejača pećnice.
- Implementacija riflou profila lemljenja koji pećnica mora da ostvari, koristeći očitanu temperaturu i ugrađenu fazu upravljačku logiku.
- Intuitivni korisnički interfejs za komunikaciju korisnika sa uređajem.

Dodatni zahtevi:

- Zvučna signalizacija uređaja u zavisnosti od faze procesa lemljenja.
- Mogućnost logovanja temperaturnih podataka tokom lemljenja, radi grafičke analize rezultata.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Miloš Živanov, red.prof.

2. ANALIZA PROBLEMA

Odabir pećnice je vršen na osnovu trenutne dostupnosti na domaćem tržištu, cene i karakteristika. Odabrana je standardna pećnica marke 'TOMATO'.

Izabran je termopar[1] za detektovanje temperature, jer ga odlikuju mala cena, brz odziv, detektovanje temperature na samom kraju senzora, jednostavnost konstrukcije, pri čemu je savitljiv i na kraju rad u velikom temperaturnom opsegu.

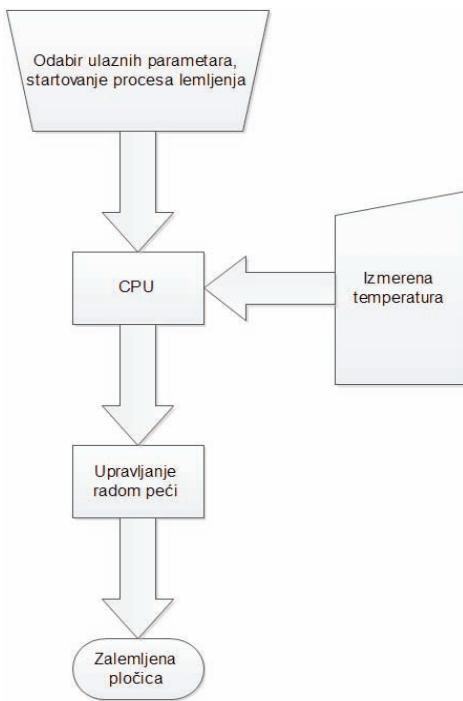
Za upravljanje snagom grejača, odabrana je metoda faznog upravljanja. Fazno upravljanje, takođe poznato i kao odsecanje faze, je metod impulsno-širinske modulacije (PWM – Puls Width Modulation) za ograničavanje struje, primenjujući se na naizmenični napon električne mreže. Ovo se ostvaruje tako što se okidanje elementa koji doprema struju potrošaču vrši pod određenim uglom sinusoidalne periode napona. Trijak je odabran kao glavni prekidački element za potrebe faznog upravljanja. Ugraden je i ziro krosing (zero crossing) detektor. Ziro krosing detektor ima ulogu da detektuje momenat kada naizmenični sinusoidalni naponski signal prolazi kroz nulu. Iskorišćena je metoda bazičnog niskofrekventnog kola. Ovo kolo predstavlja najjednostavnije rešenje koje zadovoljava osnovne potrebe detekcije prolaska AC (Alternating Current) signala kroz nulu. U pitanju je osnovna konfiguracija NPN tranzistora sa otvorenim kolektorom. Ideja je da se ovaj događaj registruje od strane mikrokontrolera, koji će posle obradivati taj signal i dati upravljačke signale koji će vršiti okidanje prekidačkih elemenata, koji posle vrše aktivaciju grejača.

Pošto riflou pećnica predstavlja sistem automatskog upravljanja, bilo je potrebno da se implementira neki od standardnih algoritama upravljanja procesom rada. Za upravljanje procesom rada odabrana je fazi logika upravljanja.

Upravljanje radom pećnice od strane korisnika se vrši preko tač (touch) panela koji je montiran na GLCD (Graphic Liquid Crystal Display) 128x64 ekran, koji prikazuje korisnički meni i pokazuje grafički krivu lemljenja.

Da bi rad celog sistema bio moguć, morao je da se ugradi odgovarajući mikrokontroler čijim programiranjem upravljamo hardverskim delom sistema. Odabran je mikroprocesor ATmega1284PU. Atmel AVR ATmega1284PU je nisko napojni CMOS (Complementary metal–oxide–semiconductor) 8-bitni mikrokontroler baziran na AVR-ovoj unapređenoj RISC (Reduced Instruction Set Computing) arhitekturi. Ovo programeru daje veliku slobodu prilikom pisanja softvera.

Ukoliko postoji potreba za više memorije ili više ulazno/izlaznih pinova, jednostavno se sa malim izmenama izvorni kod prebacuje u drugi kontroler. Na slici 1. je prikazan blok dijagram analiziranog idejnog rešenja.



Slika 1. Blok dijagram idejnog rešenja

Na slike 1. se vidi da se prvo zadaju ulazni parametri od strane korisnika, pri čemu korisnik vrši aktiviranje pećnice, mikrokontroler obrađuje izmerenu temperaturu i prema njoj vrši upravljanje radom pećnice, nakon čega kao rezultat imamo zalemljenu pločicu. Na GLCD-u se tokom lemljenja pokazuje temperaturna kriva procesa.

3. REALIZACIJA PROBLEMA

Na ovom mestu je prvo važno da se objasni metoda riflou lemljenja.

3.1 Riflou metoda lemljenja

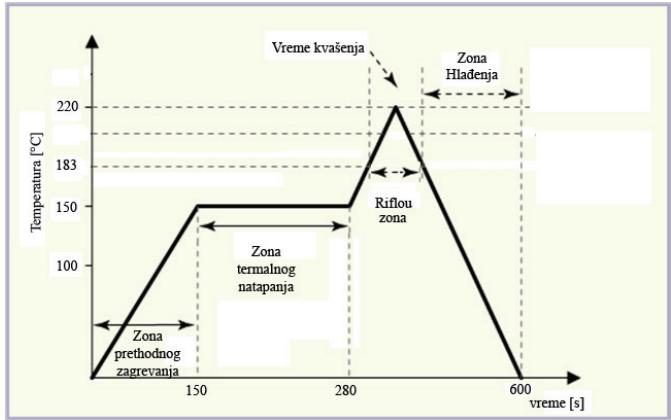
Riflou lemljenje je proces gde se pasta za lemljenje (lepljiva mešavina lema u prahu i fluksa) koristi da se privremeno pričvrsti jedna ili više električnih komponenti za njihova kontaktna ležišta, nakon čega se cela štampana ploča sa komponentama izlaže kontrolisanoj topotli, koja topi lem, permanentno ostvarujući veze.

U konvencionalnom riflou procesu lemljenja postoje četiri faze, takozvane zone, koja svaka ima svoj specifičan termalni profil [2]:

- zona prethodnog zagrevanja
- zona termalnog natapanja
- reflow zona
- zona hlađenja

Na slici 2. prikazan je dijagram standardnog termalnog profila riflou lemljenja sa raspoređenim zonama.

U zoni prethodnog zagrevanja, cilj je da se postupno zagreje ceo sklop do temperatura između 100°C i 150°C. Ovde počnije da isparava rastvarač u pasti.



Slika 2. Dijagram standardnog termalnog profila riflou lemljenja

U zoni termalnog natapanja dolazi do potpunog sušenja paste, do aktivacije fluksa i ostvarivanja termalnog ekvilibrijuma. Ovu zonu karakteriše konstantna temperatura (često između 150°C i 170°C) za produžen vremenski period od 60 do 130 sekundi.

U riflou zoni pasta za lemljenje se dovodi na temperature iznad tačke topljenja, koja je tipično 183°C. Da bi se osiguralo kvalitetno lemljenje, potrebno je da se određeno vreme održava temperatura koja je barem za 20°C veća od tačke topljenja.

U zoni hlađenja se odigrava postepeno hlađenje procesuirane ploče i očvršćavanje lemnih spojeva.

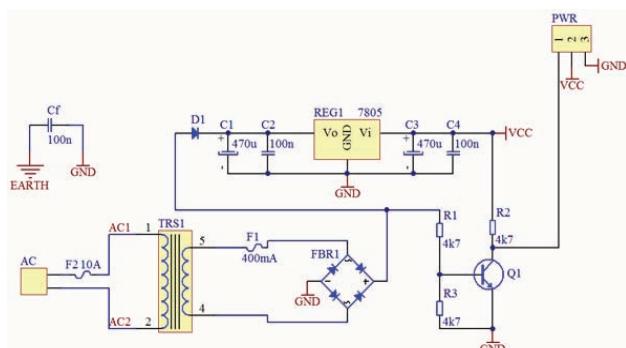
3.2 Komponente potrebne za realizaciju sistema

Najbitnije komponente za realizaciju uređaja su:

- Pećnica koja vrši lemljenje, marka 'Tomato'[3]
- Termopar K tipa, model LABFACILITY Z3-K-2M (IEC)
- AD8495 integrisano kolo za kompenzaciju hladnog spoja[4]
- Mikrokontroler Atmel AVR ATmega1284PU[5]
- GLCD 128x64 ekran
- Tač panel modul
- FT230XS USB (Universal Serial Bus) modul[6]

3.3 Realizacija hardvera

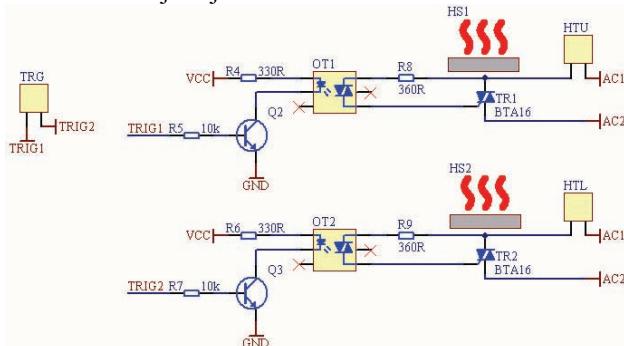
Na slici 3. je dato kolo za obezbeđivanje stabilisanog jednosmernog napona za upravljačku elektroniku i implementacija ziro krosing detektorom.



Slika 3. Kolo koje obezbeđuje stabilisanih 5V sa ugrađenim ziro krosing detektorom

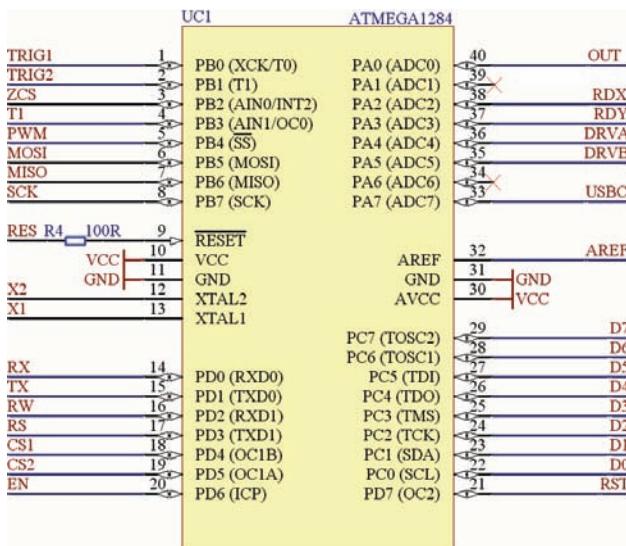
Na izlazu regulatora LM7805 dobija se stabilisanih 5V za napajanje upravljačke elektronike. Kada naizmenični napon ima vrednost 0 izlaz otvorenog kolektora je 5V i

tako se detektuje ziro krosing momenat. Na slici 4. je dato kolo za okidanje trijaka.



Slika 4. Kolo za okidanje trijaka

Mikrokontroler šalje upravljačke signale TRIG1 i TRIG2 koji vrše aktiviranje oprotrijaka, koji okidaju trijake koji vrše aktiviranje grejača sa određenom snagom. Na slici 5. je prikazana šema mikrokontrolera ATMEGA1284PU sa funkcijama koje su dodeljene njegovim pinovima.

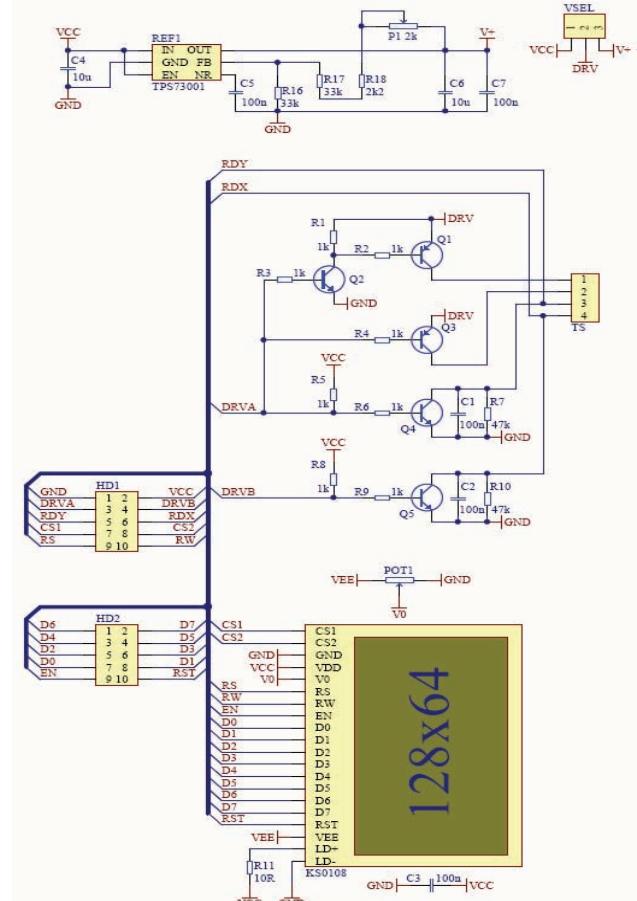


Slika 5. Šema mikrokontrolera ATMEGA1284PU sa funkcijama pinova

Pin PB2 je konfigurisan kao ulazni i preko njega se dovodi ziro krosing signal. Pinovi PB0 i PB1 su konfigurisani kao izlazni i sa njih se odvode upravljački signali TRIG1 i TRIG2. Pin PB4 je konfigurisan kao izlazni i sa njega se odvodi PWM signal koji vrši aktiviranje bazera (buzzer). Pinovi PB5, PB6 i PB7 i **RESET** su povezani sa ISP (In System Programming) leštvičastim konektorom, preko kojeg se omogućuje programiranje mikrokontrolera preko programatora. Na

RESET pin se takođe dovodi taster RST sa kojim se može ručno vršiti resetovanje mikrokontrolera. Kristalni oscilator XT1 je povezan na odgovarajuće XTAL1 i XTAL2 i ima ulogu davanja glavnog takta od UC1. Pinovi PD0 i PD1 služe za povezivanje FT230XS USB modula sa mikrokontrolerom pri čemu se koristi UART (Universal asynchronous receiver/transmitter) komunikacija. USBC signal koji se sa FT230XS vodi na PA7 pin mikrokontrolera, služi za detektovanje da je operativni sistem postavio USB drajvere. Pinovi PD2, PD3, PD4, PD5, PD6, PD7, PC0, PC1, PC2, PC3, PC4,

PC5, PC6, PC7, PA4, PA5 su konfigurisani kao izlazni pinovi, a pinovi PA2 i PA3 kao ulazni radi interfejsovanja GLCD-a i tač panela sa mikrokontrolerom. PA0 pin je konfigurisan kao ulazni pin i na njega se dovodi izlazni OUT signal iz kondicionera za termorap AD8495. Na AREF pin se dovodi spoljašnja naponska referenca od 2.56V za pravilno funkcionisanje A/D konvertora preko posebnog kola sa linearnim regulatorom TPS73001. Na slici 6. je data šema ploče za GLCD i tač panel.



Slika 6. Šema ploče za GLCD i tač panel

3.4. Upravljanje procesom sistema

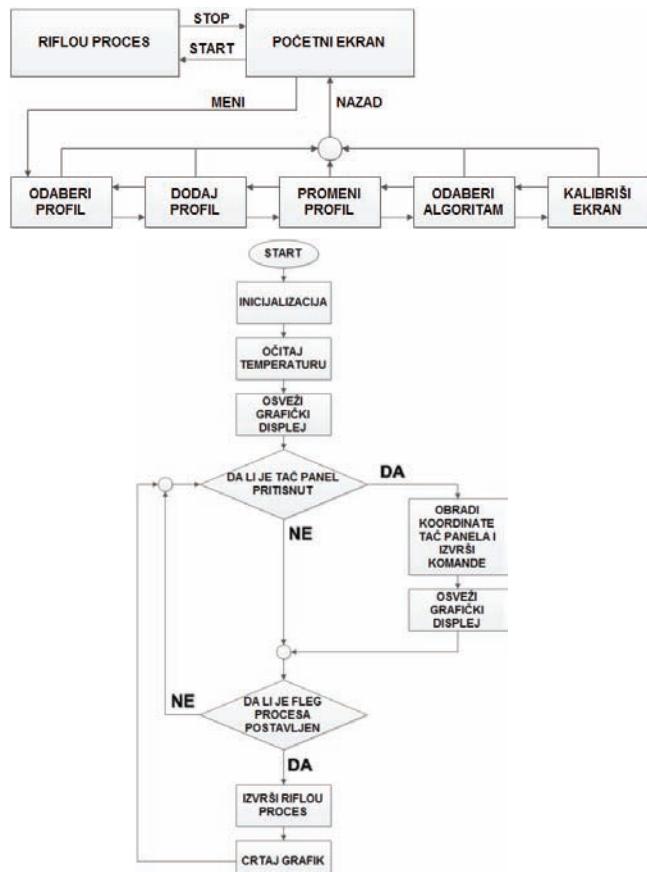
Princip rada fazi kontrolera[7] se sastoji od sledećih koraka:

1. Prihvatanje krisp (crisp) ulaznih vrednosti.
2. Fazifikacija (fuzzification) - krisp ulazne vrednosti se konvertuju u fazi skup koristeći lingvističke varijable, fazi lingvističke termine i funkcije pripadnosti. Na ovaj način modifikovane ulazne vrednosti će biti pravilno protumačene i upoređene sa pravilima u bazi pravila.
3. Donosi se zaključivanje na bazi skupa pravila tj. procenjuje se koja kontrolna pravila su relevantna za trenutno stanje sistema i odlučuje logičkim sklopom kakav će biti upravljački signal tj. ulaz u process.
4. Finalni korak je proces defazifikacije (defuzzification) - rezultat zaključivanja se transformiše u takav oblik signala da ovaj može biti signal koji predstavlja ulaz u proces. Ovo je transformacija fazi oblika u krisp oblik signala, koji je razumljiv procesu.

Izmerena temperatura, brzina promene temperature i razlika između trenutne i željene temperature predstavljaju ulazne krisp vrednosti, a snaga koja se dostavlja grejačima izlaznu krisp vrednost.

3.5 Realizacija softvera

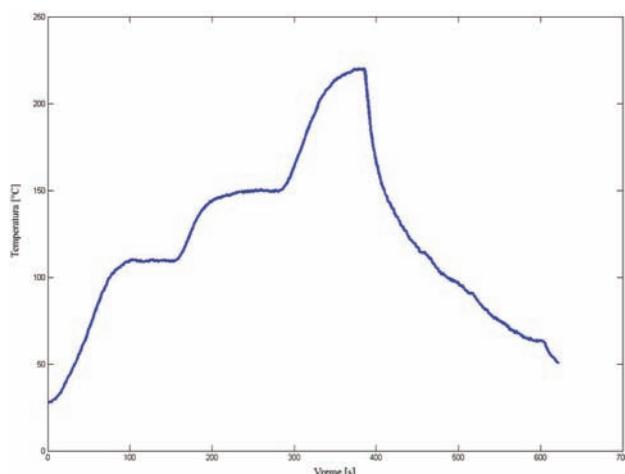
Softver je pisan u C programskom jeziku. Koristilo se Atmel integrisano okruženje za programiranje AVR mikrokontrolera, AVR Studio 4. Na slici 7. prikazana je realizacija upravljačkog menija i algoritam glavne (main) funkcije.



Slika 7. Upravljački meni i algoritam glavne funkcije

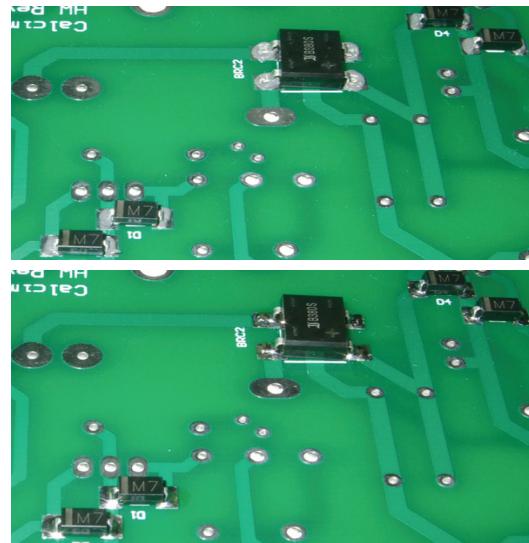
4. REZULTATI

Na slici 8. je data kriva izvršenog riflou profila.



Slika 8. Kriva izvršenog riflou profila

Pećnica odraduje riflou profil lemljenja sa minimalnim odstupanjem. Na slici 9. gore je prikazana test pločica pre lemljenja, a dole test pločica nakon procesa lemljenja.



Slika 9. Fotografski prikaz zalemljene test pločice

Sa priložene slike se vidi da je lemljenje veoma dobrog kvaliteta i pločica je testirana gde je pokazano da su lemljene vezne dobro odradene i da je električno kolo na pločici funkcionalno.

5. ZAKLJUČAK

Uspešno je izvršena realizacija pećnice koja vrši riflou lemljenje, pri čemu ispunjava osnovni uslov da prati određenu temperaturnu krivu koju zahteva riflou profil lemljenja. Najvažnija unapređenja sistema bi bila ugradnja kvarcnih grejača koji imaju veoma brz odziv i ugradnja ventilatora koji bi pomogao uvođenjem hladnog spoljašnjeg vazduha ili odvođenjem toplog vazduha iz pećnice.

6. LITERATURA

- [1] CRC Press, IEEE Press, "The Measurement, instrumentation and sensors handbook", CRC Press LLC, 1999.
- [2] Ravi Sharma, "Solder reflow recommendation", application note, Microchip Technology Inc., 2004.
- [3] <http://www.odigledolokomotive.rs/proizvod/elektricna-pećnica-16-lit/> (datum pristupa: 2013-09-01)
- [4] <http://www.analog.com/en/mems-sensors/digital-temperature-sensors/ad8495/products/product.html> (datum pristupa: 2013-09-01)
- [5] www.atmel.com/images/doc8059.pdf (datum pristupa: 2013-09-01)
- [6] <http://www.ftdichip.com/Products/ICs/FT230X.html> (datum pristupa: 2013-09-01)
- [7] Timothy J. Ross. "Fuzzy logic with engineering applications, second edition", John Wiley & Sons, Ltd, 2004.

Kratka biografija:



Radovan Lazić rođen je 1984. godine u Novom Sadu. Diplomski-master rad na Fakultetu Tehničkih Nauka u Novom Sadu iz oblasti Mehatronike – Digitalna upravljačka elektronika je odbranio 2013. godine.



RAZVOJ ANDROID APLIKACIJE ZA MERENJE BRZINE OČITAVANJA BAR KODA DEVELOPMENT OF ANDROID APPLICATION FOR MASURING BARCODE RADING SPEED

Daniel Stanković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – MEHATRONIKA

Kratak sadržaj – U ovom radu analiziran je problem razvoja Android aplikacija, posebno uzimajući u obzir probleme u mogućnosti beleženja brzine očitavanja barkodova. Takođe, razvijena je Android aplikacija za merenje i beleženje brzine očitavanja linearnih i 2D barkoda (QR code) uz izvršenu proveru razvijenog sistema.

Abstract – This paper gives the analysis of Android application developing problems, especially problems in possibility recording barcode reading speed. Also, an Android application for measuring linear or 2D barcode reading speed is developed and also testing is done.

Ključne reči: *Android, Eclipse, Barkod*

1. UVOD

Barkodovi postoje gotovo 40 godina. Uvedeni su kao olakšica prilikom evidentiranja robe, počev od pojedinačnog artikla pa do velikih paketa. U velikoj većini slučajeva zarada, promet, brzina pakovanja i transporta robe zavisi od brzine očitavanja barkodova. Razvojem tehnike i tehničkih uređaja za ličnu upotrebu danas gotovo svako od nas poseduje barkod čitač, a da dosta ljudi toga nije ni svesno. Nekoliko godina unazad razvoj mobilnih telefona doprineo je razvoju aplikacija koji omogućavaju očitavanje barkodova. Android platforma je među najzastupljenijima kod korisnika i nudi velike mogućnosti u unapređenju korišćenja barkodova, pre svega jer je pristup barkodovima proširen na više od milijardu korisnika. U ovom podatku leži potencijal i prostor za unapređenje životnog standarda. Da bi ova tehnologija funkcionala potrebno je da se korisniku omogući komforno korišćenje aplikacije, a kod barkodova najbitnije je da li će barkod biti očitan i koliko brzo. U ovom radu će se upravo pažnja obratiti na problem brzine očitavanja barkodova.

Organizacija koja je prva uvela globalne standarde zove se GS1 (skraćenica od Prvi Globalni Standard, engl. Global Standard 1st). GS1 je neutralna, neprofitna, međunarodna organizacija koja radi na razvoju standarda i rešenja za poboljšanje efikasnosti i preglednosti u lancu snabdevanja, u različitim privrednim granama [1]. U svoj rad uključuje globalnu zajednicu trgovinskih partnera, privrednih organizacija i proizvođača opreme i savremenih tehnologija kako bi se razumele poslovne potrebe i razvili standardi kao odgovor na iste.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz diplomskog-master rada čiji je mentor dr Gordana Ostojić, doc.

GS1 je podstaknuta radom dva miliona korisničkih organizacija, u preko 20 privrednih sektora uključujući maloprodaju i sektor robe široke potrošnje, zdravstvo, transport i logistiku, itd. Danas, GS1 sistem standarda predstavlja najšire korišćen sistem standarda u lancu snabdevanja u svetu. Ima svoje nacionalne organizacije članice u preko 110 zemalja i svoje sedište u Briselu.

2. TIPOVI BARKODOVA

Postoji jako mnogo tipova barkodova. Jedna od podela je na:

- jednodimenzionalne (linearne),
- dvodimenzionalne (2D) barkodove,
- trodimenzionalne (3D) barkodove.

Linearni barkodovi se sastoje od niza linija različitih debljina i sa različitim razmakom između njih i teorijski gledano poseduju visinu i širinu, pa otuda ide i pitanje zašto su to jednodimenzionalni barkodovi. Otuda što visina linija nije bitna i ona ne nosi nikakvu informaciju, već samo širina. 2D barkodovi su sačinjeni u obliku matrice čija se simbolika zasniva na prostornoj vezi slike koji se nalaze u matrici. 2D barkodovi su manje prisutniji od linearnih, jer nisu dugo vremena u upotrebi. Njihova prednost je u tome što na malom prostoru sadrže veliki broj informacija. Trodimenzionalni barkodovi su nadogradnja dvodimenzionalnih. Koriste se kada je potrebna trajnost barkodova, kada je potrebno spreciti da ne dođe do defekcije, eventualnog razmazivanja linija barkoda. U tom slučaju se koristi i treća dimenzija – visina.

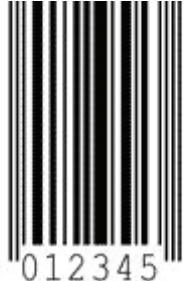
2.1 Kratke specifikacije najvažnijih barkodova

Specifikacija UPC barkoda

Namenjen je maloprodajnim mestima prodaje. Koristi se za robu koja se pravi u velikim količinama. UPC-A (Slika 1) se kodira sa 12 numeričkih znakova dok je UPC-E (Slika 2) manja verzija i koristi 6 numeričkih znakova. EAN kodovi se koriste u Evropi za potrošačke proizvode kao što su: namirnice, video plejeri, odeća i drugi predmeti koji se skeniraju na mestu prodaje. EAN-13 (Slika 3), koji obuhvata 13 cifara, je standardna forma, međutim u određenim slučajevima se može koristiti i EAN-8 (Slika 4) standard koji obuhvata 8 cifara kada je na raspolaganju veoma ograničen prostor na proizvodu, tj. njegovoj ambalaži.



Slika 1. UPC-A barkod



Slika 2. UPC-E barkod

Specifikacija EAN barkoda

Ograničenje u primeni EAN standarda su trgovinske jedinice promenljivih mera i interno numerisanje.



Slika 3. EAN-13 barkod



Slika 4. EAN-8 barkod

Specifikacija QR barkoda

QR CODE (Slika 5) je 2D barkod matričnog oblika koji se sastoji od crnih i belih modula (pixela) smeštenih u kvadratni oblik. QR kodovi se odlikuju veoma brzom čitljivošću i visokim kapacitetom za smeštanje podataka. Podržavaju četiri tipa podataka: numerički, alfanumerički, binarni tip i Kanji.



Slika 5. QR kod

Može da kodira do 2509 numeričkih ili 1520 alfanumeričkih karaktera i nudi tri nivoa zaštite od grešaka. Najmanji QR kod je dimenzija 21x21 ćelija (svaka ćelija kodira jedan bit) a najveći ima dimenzije 105x105 ćelija. Kvadrati u donjem levom, gornjem levom i gornjem desnom uglu služe za orijentaciju. QR kod je razvijen u Japanu od strane „Nippon Denso“ kompanije.

3. ANDROID PLATFORMA

Android platforma je skup koji se sastoji od operativnog sistema, virtualne mašine, i programske podrške za krajnje korisničke aplikacije. Jezgro operativnog sistema Android platforme je razvijeno na jezgru Linux [2] operativnog sistema sa izmenjenom programskom podrškom, bibliotekama i aplikativnom programskom

podrškom. Pomoću DVM (engl. *Dalvik Virtual Machine*) Android platforma izvršava programe koji su napisani u Java programskom jeziku. Pre izvršavanja, Android aplikacije se prevode u kompaktni dalvik format koji je namenjen sistemima sa malom memorijom i malom procesorskom snagom. Linux Kernel je razvijen od strane Google-a, kasnije od udruženja pod nazivom „Open Headset Alliance“ [3]. To je konzorcijum od 48 softverskih, hardverskih, telefonskih kompanija širom sveta, među kojima su Google, HTC, Intel, Motorola, T-Mobile, NVIDIA, koji su se udružili da bi stvorili jedinstven napredan standard za mobilne telefone.

Ne treba izgubiti izvida to da je Android pre svega namenjen telefonima. To podrazumeva da je visoko na prvom mestu prioriteta ušteda energije, tj. minimalna potrošnja baterije i visoka efikasnost na minimalnom memoriskom prostoru.

3.1 SQL i SQLite baze podataka

SQL (engl. Structured Query Language) je programski jezik koji omogućava korisnicima pristup podacima u sistemima za upravljanje relacionim bazama podataka kao što su Oracle, Sybase, Informix, Microsoft SQL server, Access i drugi, tako što dopušta korisnicima da opišu podatke koje žele da dobiju [4]. SQL takođe omogućava korisnicima da definišu podatke u nekoj bazi podataka i da manipulišu tim podacima. Njegov razvoj započela je kompanija IMB sedamdesetih godina dvadesetog veka. SQL je nazvan jezikom iako on nije potpun programski jezik. Npr. u njemu se ne nalaze konstrukcije za ispitivanje uslova (poput *if, then, else*), a nema ni konstrukciju za logičku strukturu petlje (poput *do, while, for*).

Životni vek svake Android aplikacije zavisi od podrške njegove baze. Baze podataka su potrebne da bi čuvale strukturne podatke osim ako aplikacija ne koristi samo jednostavne podatke. Android koristi SQLite (engl. Structured Query Lite) baze podataka. To je baza otvorenog koda koja je u širokoj upotrebi od strane mnogih popularnih aplikacija. SQLite je lagana transakciona baza podataka koja zauzima veoma malo memorije, pa je zato i savršen izbor za kreiranje baza podataka u mnogim mobilnim operativnim sistemima, između ostalih, i Androida. Baza podataka kreirana za neku aplikaciju je dostupna samo njoj i druge aplikacije nemaju mogućnost da joj pristupe. Kada se prvi put kreira baza se smešta u */data/data/<package_name>/databases* folderu na Android uređaju [5].

3.2 Kreiranje aplikacije

Da bi se razvila aplikacija na Android platformi potrebni su sledeći preduslovi:

- Znanje programiranja u Javi,
- Poznavanje XML-a (engl. Extensible Markup Language),
- Android SDK (engl. Software Development Kit),
- Program Eclipse (minimalno verziju 3.3) sa Android razvojnim paketom (ADT),
- Pametni uređaj baziran na Androidu.

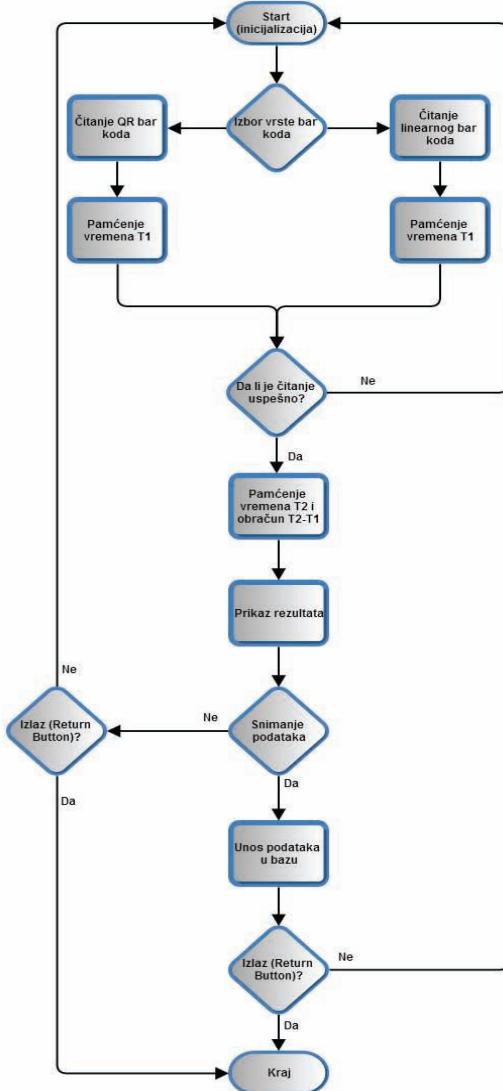
Treba napomenuti da SDK sadrži i emulator na kome se mogu pokrenuti određeni programi umesto na pametnom

uređaju. Loša strana emulatora jeste nemogućnost korišćenja svih modula koje poseduje pametni uređaj, poput kamere, SMS-a, NFC (engl. Near Field Communication) tehnologije i sl.

Kao što je već napomenuto programski jezik koji se koristi za programiranje Android aplikacije je Java. Takođe se preporučuje znanje XML-a, jer je korisnički interfejs aplikacije baziran na njemu. Kako je Linuks Kernel baziran na ARM procesorkoj arhitekturi takođe je moguće pisati kod u C programskom jeziku ili nekom drugom i prevesti ga potom u izvorni ARM kod.

4. KREIRANJE I IZGLED APLIKACIJE

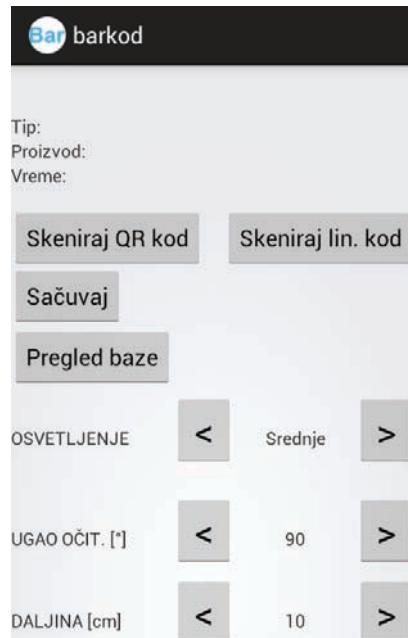
4.1 Algoritam i opis aplikacije



Slika 6. Algoritam programa

Algoritam aplikacije koja je kreirana u ovom radu je dat na slici 6. Pri pokretanju aplikacije korisniku se nudi mogućnost da bira koju vrstu barkoda želi da skenira. Nakon odabira program pamti vremenski trenutak (T1) u kom je odabir izvršen jer on ujedno označava pokretanje aplikacije *Barcode Scanner* (aplikacija je dostupna na Android marketu). Ukoliko je očitavanje uspešno izvršeno program pamti taj vremenski trenutak (T2), zatim vrši oduzimanje T2-T1 i dobija se potrebno vreme za očitavanje bar koda. Rezultat se prikazuje na ekrnu, i

korisniku se nudi mogućnost da snimi podatke u bazu podataka ili da, bez snimanja, izvrši novo očitavanje. Korisnik je u svakom trenutku u mogućnosti da izvrši uvid u bazu podataka pritiskom na taster „Pregled baze“. Na slici 7 se može videti izgled početnog ekrana aplikacije. U donjem delu ekrana postavljeni su parametri za podešavanje. To su osvetljenje, odabir ugla i daljina. Ove parametre nije moguće izračunati softverskim putem već ih unosi korisnik prilikom testiranja u kontrolisanim uslovima. Pored svakog parametra postoji prostor za odabir, pa tako osvetljenje može biti slabo, srednje i jako, ugao može biti od 0 do 180 stepeni u koraku od po 10 stepeni i daljina može biti od 0 do 20 cm u koraku od po 1 cm. To su parametri čija se tačnost ne može utvrditi softverskim putem, već se oni biraju od strane korisnika na osnovu merenja obavljenih na stolu za ispitivanje. Podaci koji se snimaju pritiskom na taster „Sačuvaj“ su: tip barkoda, vreme očitavanja, osvetljenje, ugao i daljina. Ako je snimanje uspešno pojaviće se i obaveštenje na ekranu da to potvrdi. Uvid u bazu podataka osim preko aplikacije ostvariv je i putem računara ako se pristupi folderu /data/data/<package_name>/databases [6] na pametnom uređaju koji je prethodno povezan kablovskim putem sa računarom putem USB (engl. Universal Serial Bus) konekcije. Transfer fajlova između računara i telefona je moguće ostvariti i blutut (engl. Bluetooth) bežičnom konekcijom. Ovom folderu može se pristupiti uz specijalnu administratorsku dozvolu, tačnije, ako je izvršeno, takozvano rutovanje telefona.



Slika 5. Izgled početnog ekrana

4.2 Realizacija aplikacije u softverskom okruženju Eclipse

Eclipse je multijezično integrisano razvojno okruženje-IDE (engl. Integrated Development Environment) pomoću koje se iz temelja razvijaju web aplikacije i aplikacije za telefone [7]. Baziran je na Java programskom jeziku i u zavisnosti za koje okruženje se razvija aplikacija takvi se i dodatni alati koriste. U ovom radu korišćen je Eclipse verzije Juno sa Android

sofverskim razvojnim paketom-SDK (engl. Software Development Kit).

Aplikacija ima dva korisnička interfejsa (ekrana) čiji se elementi navode u XML datotekama i njima se definije izgled i sadržaj svakog ekrana koji se koristi u aplikaciji. U ovom projektu se koriste dva ekrana. Jedan ekran, definisan pod nazivom *activity_android_scanner.xml*, je početni ekran aplikacije a drugi, pod nazivom *sqlview.xml*, je prikaz baze podataka. Da bi funkcionalo, korisnički interfejs je potrebno povezati sa JAVA datotekom i potrebnim brojem klasa. U ovom radu korišćene su tri JAVA datoteke.

U prvoj datoteci, pod nazivom *AndroidScanner.java*, definisan je svaki taster na početnom ekranu, njegova funkcija, kao i svaki tekstualni prikaz. U datoteci *Podaci.java* je definisana baza podataka i upis podataka u nju, dok je u datoteci *SQLView.java* omogućen uvid u bazu. Naziv projekta je *barkod*, JAVA datoteke su smeštene u folderu *src* a XML datoteke u folderu *res→layout*

5. TESTIRANJE APLIKACIJE

Testiranje aplikacije je izvršeno pomoću tri mobilna telefona različitih proizvođača sa Android operativnim sistemom. Bar kodovi su očitavani sa ambalaža različitih vrsta proizvoda kao i sa papira na kome su štampani barkodovi generisani putem računara.

Aplikacija je funkcionala ispravno na sva tri telefona. Barkodovi se uspešno mogu očitati, podaci se uspešno mogu snimiti a po želji i pregledati u svakom trenutku tako da se može reći da je aplikacija uspešno kreirana.

6. PRIMENA

Potencijal čitanja linearnih kodova leži u mogućnosti da svako, prilikom odlaska u kupovinu, može stavljajući proizvode u korpu da kontroliše saldo i ukupnu cenu svoje potrošačke korpe tako što će očitavati barkod svakog proizvoda čije će se cene sabirati u aplikaciji, ukoliko je taj market omogućio uvid u njegovu bazu podataka sa cenama proizvoda. Druga mogućnost je da menadžer u kompaniji skeniranjem nekog proizvoda može momentalno da dobije stanje na lageru uvidom u bazu podataka čak iako je fizički udaljen od skladišta. Povezivanje bi se moglo ostvariti putem interneta iz bilo kog grada na svetu. Za ovo je potrebno izraditi i aplikaciju za server i za mobilni telefon.

Ono na čemu treba najviše u budućnosti raditi, što su najveći svetski brendovi već prepoznali, to je korišćene svih pogodnosti koje nudi QR kod. Osnovna ideja upotrebe QR koda je jednostavna i genijalna. Koristeći aplikaciju u mobilnom telefonu korisnik skenira QR kod i biva automatski odveden na stranicu koja je u tom QR kodu zapisana. Ova najosnovnija upotreba je ujedno i najvažnija, jer spaja štampani medij (novine, bilbord, letak, vizit-karta...) sa multimedijalnim sadržajem i na taj način obogaćuje oba.

Posebno interesantna opcija za marketing kompanije jeste to što preko specijalizovanih programa za generisanje QR kodova može pratiti i statistika – koji bilbord ima najviše dnevnih i ukupnih skeniranja, koliko je ljudi skeniralo kod određene kampanje itd. Dakle, omogućen je direktni uvid u uspeh određene reklamne kampanje, ali i stratešku informaciju o korisnicima i kako do njih dopreti. Važno je napomenuti i to da mobilni telefon ne služi isključivo kao čitač kodova. U svetu postoje sistemi kod kojih se korisniku šalje MMS (engl. Multimedia Messaging Service) poruka sa slikom QR koda sa odgovarajućim sadržajem, pa onda mobilni telefon (dok prikazuje tu sliku koda) postaje i ulaznica na koncert, vozna karta, identifikacija na seminaru itd.

Jedna od mogućih primena je i u turizmu. Table koje upućuju posetioce na spomenike, značajne zgrade i istorijska mesta moguće bi putem QR koda da pruže sažete informacije o lokaciji, dok bi kodovi na samim lokacijama omogućavali pristup detaljnim opisima uz linkove ka mestima sličnog tipa. Muzeji i galerije bi uz eksponate mogli da informišu posetioce i o samom delu i autoru, a popularni restorani da daju brz uvid u dnevni meni i specijalitete kuće.

Na kraju, može se zaključiti da je opcija čitanja barkodova mobilnim telefonom itekako moguća, brza i primenljiva. Kao što je rečeno, taj potencijal je već prepoznat i koriste ga mnoge kompanije i pojedinci, ali svakako da još postoji puno prostora za dalji razvoj.

7. LITERATURA

- [1] <http://www.gs1.org/>
- [2] Daniel Bovet, Marco Cesati, *Understanding the Linux Kernel*
- [3] M.Jantscher, M.Talhaoui, D.De Vos, I.Cunha, A.Roszczyk, M.Datsyuk, *Androidplatform presentation*
- [4] Prof. Dr. Borivoje Milošević, *SQL- structured query language*, 2012
- [5] Sunguk Lee, *Creating and Using Databases for Android Applications*, International Journal of Database Theory and Application, Vol. 5, No. 2, June, 2012
- [6] <http://www.sqlite.org/>
- [7] <http://www.eclipse.org/>

Kratka biografija:



Daniel Stanković rođen je u Odžacima 1987. god. Srednju eletrotehničku školu "Mihajlo Pupin" završio je 2006. god. u Novom Sadu. Iste godine upisao je Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu, oblast Mehatronika, smer Robotika i automatizacija. Zvanje diplomirani inženjer mehatronike stekao je 2011.god. potom je iste godine upisao master studije istog smera i usmerenja.

ПРИМЕНА IO – Link ПРОТОКОЛА

APPLICATION OF IO – Link PROTOCOL

Оливер Пащровић, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Област – МЕХАТРОНИКА

Кратак садржај – У овом мастер раду је извршена кратка анализа програмабилних логичких контролера. Затим су дате основне карактеристике програмабилног логичког контролера CECC-LK, на коме ће касније бити приказан IO – Link протокол. Такође су приказани примери, где се користи IO – Link протокол, а на крају се врши поређење IO – Link-a са PROFIBUS-ем.

Abstract – In this master thesis a short analysis of programmable logical controllers is presented. Then the elementary characteristics of programmable logic controller CECC-LK are given. Implementation of IO – Link protocol carried out on this PLC is then presented. Also, examples of IO – Link protocol implementation are given. At the end of paper, comparation of IO – Link and PROFIBUS is given.

Кључне речи - IO- Link, мрежни протокол, програмабилни логички контролер, примена.

1. УВОД

Постоји мноштво произвођача, који израђују компоненте за технолошке системе, као и велик број стандарда и прописа. Ради се о компонентама, које углавном морају да задовољавају високе безбедносне стандарде; то је од суштинске важности за ситуације где се обрађују објекти високог нивоа ризика. Тада ризик се углавном односи на две ствари, а то су безбедност људи и безбедност уложених материјалних средстава у процес. Једним делом је то разлог за настанак бројних типова протокола и много стандарда, који се односе на њих. Потреба за већом брзином преноса података је, сасвим сигурно, временом бивала све већа; док су се у међувремену и проналазила квалитетнија решења за безбедност и практичност преноса сигнала.

Мрежни протоколи су релативно стандардни, јер је један протокол могуће применити на различите програме различитих произвођача. Протокол подразумева истовремено више ствари. Тачније, када се опредељује за неки од протокола, тада се води рачуна о програмском делу тога протокола и о физичком делу. Мрежни протокол подразумева одређен начин преноса података, од – до одређене станице. IO - Link спада у најновије протоколе, једностањан је за инсталацију и употребу, а вероватноћа за настанак грешака је значајно редукована.

НАПОМЕНА:

Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је др Стеван Станковски, ред. проф.

2. ПРОГРАМАБИЛНИ ЛОГИЧКИ КОНТРОЛЕР

Програмабилни логички контролер (ПЛК) се врло често користи у околностима, непосредне производње па су зато израђени на такав начин, да буду заштићени од спољних утицаја; међу које спадају влага, прашина, механички утицаји, електромагнетско зрачење, вибрације, температурне варијације и друге. ПЛК је флексибилан и поуздан индустриски рачунар. На који се најчешће путем рачунара снима алгоритам написан у одговарајућем програмском језику. Неки ПЛК имају своју тастатуру и дисплеј, због чега се постојећи програм може мењати или писати нови на самом ПЛК. Већина произвођача има свој софтвер, за програмирање сопствених ПЛК, па у том погледу не постоји потпуна стандардизација.

ПЛК на својим улазима прикупља податке, који су му достављени. У корелацији са алгоритмом, који се налази у његовој меморији, генерише одговарајуће излазе, који служе за управљање техничким системом. При том се процес одвија у тачно одређеним временским интервалима.

Оно што се често не може предвидети, то су подаци, који пристижу са сензора, док је време обраде података у ПЛК сасвим извесно.



Слика 2.1 – CECC-LK ПЛК

Произвођачи испоручују ПЛК са одговарајућим механичким и електричним прикључцима. Механички прикључци служе за уградњу ПЛК у ормаре. Помоћу електричних прикључака се ПЛК повезује са управљаним и сензоричким јединицама. Умрежавање више ПЛК, као и повезивање са рачунарем, врши се такође кабловима или путем бежичне комуникације. Ту спадају и специјални каблови, који су такође заштићени од спољних утицаја. Произвођачи гарантују за рад ПЛК, само ако се он инсталира на тачно предвиђен начин.

ПЛК се у основи састоји из CPU (централне процесорске јединице), меморије, комуникационог дела, дела за напајање, улазног дела, излазног дела и линије за проширење.

CECC програмабилни логички контролер је производ марке FESTO, који се користи за управљање свим врстама актуатора, као и за праћење електричних сигнала са сензора. Најчешће се користи у индустријске регулаторе. На слици 2.1 је приказан програмабилни логички контролер CECC-LK.

Постоје три верзије овог контролера, а то су CECC-D, CECC-LK и CECC-S. CECC-D подржава CANopen про-токол, има четрнаест улаза и осам излаза, програмира се у CoDeSys програмском пакету, док CECC-LK поседује све те особине али је напреднији, јер има четири IO - Link master интерфејса и један IO - Link device интерфејс. Програмирање се врши према стандарду IEC61131-3. Програм поседује механизам за дигабовање, што подразумева тестирање програмских секвенци, приказивање грешака у програму и њихово отклањање. Могућа је и визуелизација, као и симулација процеса уз инсталацију софтверског додатка основном програму. На рачунару се приказује понашање система, а да се за његово тестирање не мора користити ПЛК. Користи се CoDeSys V3 pbF, који има интегрисане библиотеке за овај контролер. Да би се коначно могао користити CECC потребна је инсталација пакета са подршком.

Програмирање, визуелизација и комуникација се могу одвијати и путем етернета.

3. CECC ПЛК и IO – Link

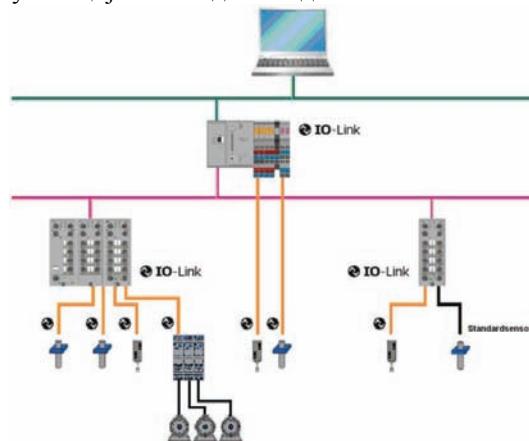
IO - Link је мрежни протокол. Ради се о посебном систему, који служи за остваривање одређеног типа комуникације и управљања између више објеката; притом користећи тачно предвиђене медијуме за пренос података, и одређен формат логичких речи. Користи се за повезивање програмабилног логичког контролера са осталим јединицама које морају физички да одговарају таквом протоколу. Реч је, пре свега, о "интелигентним" сензорима, који су предвиђени за IO - Link протокол. Програмабилни логички контролер CECC подржава IO - Link, па ће зато послужити као дидактички модел за повезивање рада са IO - Link протоколом.

Овај протокол се сматра универзалним, интелигентним, а уједно и једноставним за инсталацију и употребу.

IO - Link се састоји из IO - Link мастера, затим осталих IO - Link уређаја (сензора и актуатора) и медијума за пренос сигнала, а то су стандардни сензорски и актуаторски трожилни каблови. Пример једног таквог система је на слици 3.1. Мастер уређај може да буде било који од уређаја и са било којим степеном заштите. Дакле, може да буде на пример ПЛК или рачунар. Он се може на више начина повезати са ПЛК, тако да има један или више портова. Постоје две врсте порта, порт класе "A" и порт класе "B".

IO - Link мастер уређај може да има један или више порта, али на сваки порт може да се веже само по

један уређај, зато се може рећи да је IO - Link комуникација типа од тачке до тачке.

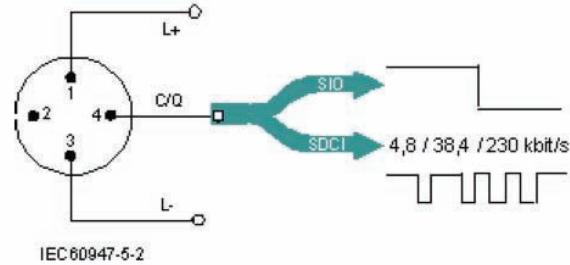


Слика 3.1 – Пример IO – Link комуникације

У електричном погледу, потребна су три проводника за спровођење сигнала према кодексу IO - Link-a. IO - Link се може реализовати посредством стандардних каблова, као што су каблови типа M5, M8 и M12.

IODD (IO - Link Device Description) садржи информације о особинама комуникације, параметрима уређаја, идентификацији, процесирању и дијагностици података. Он такође обухвата слике уређаја и лого производиоца. Структура IODD-а за све уређаје свих производиоца увек је представљен на исти начин путем IODD алата за интерпретацију. Дакле, исто руковање за све IO - Link уређаје је загарантовано независно од производиоца.

IODD се преузима као пакет и састоји се из једног или више xml датотека који описују уређај, а слике су у png формату. Датотека "IODE - StandardDefinition1.0.xml" описује сва универзална и обавезна својства уређаја. Та датотека мора бити један пут складиштена на свим обухваћеним језицима у IODD директоријуму.



Слика 3.2 – Буђење мастер уређаја

На почетку је уређај у такозваном SIO моду (Standard I/O mode), међутим, појединачни портovi мастер уређаја могу бити конфигурисани на различите начине.

Када је на порту активан SIO мод, тада мастер уређај игра улогу нормалног дигиталног улаза, а ако је порт постављен у такозвани комуникациони мод, мастер уређај покушава да пронађе IO - Link уређај, са којим је повезан и тај процес се назива буђењем (wake-up). На слици 3.2 је приказано понашање мастер уређаја након укључивања за оба случаја. Током "буђења" мастер уређај шаље одређене сигнале и чека на одзив

уређаја, који је везан на тај порт. На почетку мастер уређај покушава да уради то са највећим дефинисаним бауд рејтом, али када то бива неуспешно, мастер уређај покушава да оствари одзив уређаја са првим мањим бауд рејтом, тако смањујући бауд рејт, све док се покушаји не заврше успехом. На тај начин се постиже највећа могућа брзина рада система. Са сваким бауд рејтом, мастер покушава да адресира уређај и то три пута. Ако мастер добије одговор, односно уређај повезан на порт мастер уређаја буде "пробуђен", тада обоје ступају у комуникацију.

Најпре се разменjuју параметри везани за комуникацију, након чега започиње циклична размена података. Може се дододити да уређај престане са радом или из неког разлога буде отклоњен, у том случају мастер констатује прекид комуникације, извештава о томе, сходно протоколу управљачког система, и покушава циклично да "пробуди" уређај. Након наредног успешног "буђења" параметри комуникације се поново учитавају и проверавају по потреби, те се поново започиње циклична размена података. Ако мастер прекине комуникацију, тада обоје, и мастер и други уређај се враћају у првобитни мод, а то је SIO мод, а тај процес се назива повлачењем (fall back).

У IO - Link документацији је пренос дефинисан преко најмањег корака преноса (baud rates [Bd]), тако су дефинисане брзине 4.8 KBd, 38.4 KBd и 230.4 KBd. IO - Link мастер мора да подржава сва три бауд рејта, IO – Link уређај један од та три.

У основи, подаци који се разменjuју, се могу поделити у три категорије: циклични подаци (они који се стално процесирају), ациклиични подаци (сервисни подаци) и догађаји. IO - Link уређај шаље податке тек пошто добије захтев од мастера. Ациклиичне податке и догађаје захтева експлицитно мастер, а циклични подаци се шаљу после IDLE телеграма мастер уређаја. У IO - Link документацији су дефинисани различити типови телеграма, а разлику између њих чини величина процесираних улазних података и процесираних излазних података.

4. ПРИМЕР – ПОРЕЂЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ПРИТИСКА ДОБИЈЕНИХ СА ДВА СЕНЗОРА И МЕРЕЊЕ ТЕМПЕРАТУРЕ

Систем служи за поређење вредности добијених са два сензора притиска, који су повезани са ПЛК путем рачунатих мрежних протокола. Такође је могуће и мерење температуре.

Путем IO-Link протокола се повезује са системом сензор притиска. Користи се сензор PP7553 који подржава IO-Link, тако да се може директно повезати с програмабилним логичким контролером. Други сензор 060G1125 је аналогни и укључује се у систем преко улазно/излазног модула BNI IOL-709-000-K006, који има аналогно дигитални конвертер.

Такође се користи улазно/излазни модул BNI IOL-310-000-K025 на који се прикључују четири улазне компоненте: три прекидача (PREK1, PREK2 и PREK3), и тастер (START) као и шест излазних компонентата, а то су сијалице (SEM11, SEM12, SEM13, SEM21,

SEM22, SEM23). Оне служе за реализацију две индикације оптерећености система притиском. Са три боје се повезују три домена притиска, за једну скалу у визуелизацији и исто тако за другу скалу. Пошто раде два различита сензора, могућа су различита мерења, па је у граничним деловима притиска, могуће да ће на две индикације бити укључене различите боје. Када је притисак мали, активирано је зелено светло, ако је средње вредности тада је жута, а ако је превелик, црвена боја.

Критеријуми за укљученост одговарајућих сијалица зависи од тога који је прекидач активиран, PREK1 или PREK2. Притиском на један од прекидача се одабира жељени режим рада система, а да је успешном активиран један од њих, то сигнализира сијалица (SIJALICA), која је повезана директно на ПЛК. Уколико се активирају оба наведена прекидача тада СИЈАЛИЦА, H1 и H2 трепћу фреквенцијом од 1 Hz, скала која приказује оптерећеност система се гаси, а казаљке на манометрима добијају нулту вредност. Тастар служи за укључивање система. Сваким другим притиском на њега се врши и искључивање система, након чега није могућ одабир ни једног од режима рада.

На ПЛК су директно везане и сијалице (H1, H2, H3 и H4). H1 и H2 служе за приказ успешног одабира једног од два режима рада, који респективно одговарају прекидачима PREK1 и PREK2. Укљученост система се детектује на сијалици H3. Прекидачем ПРЕК3 се укључује приказ на термометру, при чему се укључује и сијалица H4. Мерење температуре се ради такође путем IO – Link протокола, с тим да се користи сензор TS2256 који није аналогни. Да би се могао користити у IO – Link комуникацији, користи се један њему компатибилан прикључак, који носи ознаку TP3231 и служи за конверзију података, послатих са се–изора TS2256, у формат који одговара IO – Link–у.

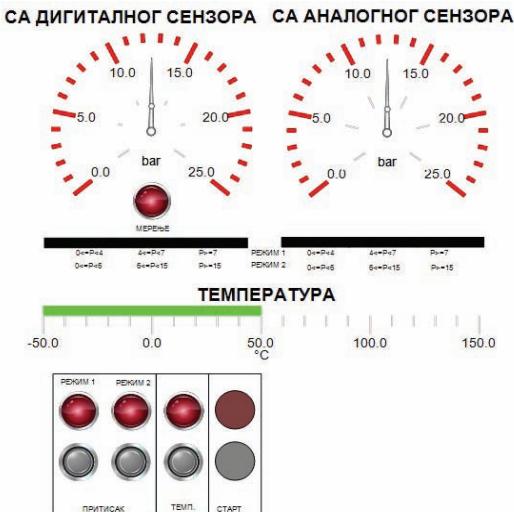
Визуелизација садржи комплетно управљање и сигнализацију укључујући и манометре и термометар.

На слици 4.1 је приказана визуелизација за наведени пример.

5. ЗАКЉУЧАК

Уколико се PROFIBUS систем узме као референтни, могу се донети следећи закључци: постоје верзије PROFIBUS-а које су брже од IO – Link-а мада IO – Link користи само три проводника, односно један мање од PROFIBUS-а. Оба користе half duplex комуникацију. IO – Link је комуникација од тачке до тачке, а PROFIBUS подржава више мастера на једној линији. Иако је PROFIBUS настао још 1987. године, а IO – Link 2011. године, заснивају се на истом принципу рада, али се од IO – Link-а очекује већа поузданост и једноставност, што иде у корелацији са IO – Link-овом мантром, која гласи: universal, smart, easy.

IO – Link је релативно брз и врло једноставан протокол за комуникацију, са функцијама високе аутономије, јер се приликом израде пројекта, након снимања одговарајућих датотека, више не мора водити рачуна о коришћеном про–токолу, већ само о програмском коду.



Слика 4.1 - Визуелизација

6. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Основно о ПЛИК -
www.elektronika.ftn.uns.ac.rs
- [2] Подаци за CECC-LK –
www.festo.com
- [3] Главни подаци о IO – Linku-y -
www.io-link.com
- [4] Подаци о IODD – y –
www.en.wikipedia.org/wiki/IODD

[5] Подаци везани уа PROFIBUS –
www.keep.ftn.uns.ac.rs

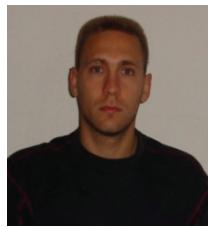
[6] Уопштено о мрежним протоколима –
Слајдови из Рачунарских интеграција производних
система, 2011. (Нови Сад, ФТН)

[7] Подаци за улазно излазне модуле –
www.balluff.com

[8]Подаци за дигитални сензор притиска и
температурни сензор –
www.ifm.com

[9]Подаци за аналогни сензор притиска –
<http://www.danfoss.com>

Кратка биографија



Оливер Паштровић је рођен у Сомбору, 1988. године. У Новом Саду је завршио електротехничку школу "Михајло Пупин" смер Техничар радио и видео технике. Факултет техничких наука у Новом Саду је уписао 2007. године. Дипломски – мастер рад је одбранио 2013. године.



EKSOPRIJACIJA ZA POTREBE IZGRADNJE OBILAZNICE OKO BIJELJINE EXPROPRIATION FOR THE CONSTRUCTION OF A DETOUR AROUND BIJELJINA

Dražen Višnjić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast - GEODEZIJA I GEOMATIKA

Kratak sadržaj - U radu je razmatran fenomen eksproprijacije i problematika koja je prati, sa konkretnim primjerom eksproprijacije za potrebe izgradnje III faze obilaznice oko Bijeljine.

Abstract - This paper considers the phenomenon of expropriation and the problem that comes along with a concrete example of expropriation for the construction of Phase III detour around Bijeljina.

Ključne riječi: eksproprijacija, obilaznica

1. UVOD

Eksproprijacija predstavlja upravno pravni način sticanja državne imovine. To je institut koji je sadržan u unutrašnjim pravnim poredcima gotovo svih država koji označava prisilno i zakonom uredeno uzimanje nekretnina u privatnoj svojini od strane države u opštem interesu. Međunarodno pravni pojam eksproprijacije se tumači i pravda time što se zapravo radi o zamjeni jedne imovine drugom, pri čemu prethodni vlasnik prava na nekretninu prestaje biti njen titular uz određenu pravičnu naknadu ili sticanjem vlasništva na nekoj drugoj nekretnini.

Cilj istraživanja je analiza cijelokupanog postupaka eksproprijacije i problematike koja je prati. U ovom radu biće prikazan primjer eksproprijacije zemljišta za potrebe izgradnje zaobilaznog puta od raskrsnice na magistralnom putu M-18 Bijeljina – Ugljevik do raskrsnice na magistralnom putu M-14.1 Bijeljina – Zvornik, dužine 3,5 km.

2. ISTORIJSKI RAZVOJ EKSOPRIJACIJE

Eksproprijacija ima duboke korjene. Društvene potrebe za izgradnjom komunikacija (željeznicu i puteva), uređenjem gradova, eksploracijom rudnih bogatstava, isušivanje terena i dr. još u XIX vijeku su nametale potrebu zauzimanja određenih zemljisnih površina. Tako je već 1848. godine izvršen otkup zemljišta (placeva) za izgradnju naselja („Čaršije“) u Raškoj. Izvršena je kategorizacija placeva (32 placa I klase, 40 placeva II klase i 17 placeva III klase) i na bazi procjene sproveden je otkup od privatnih lica. Potom su dati uslovi za izgradnju sa obavezom pridržavanja plana regulacije.

Kao prvi posle ratni propis donijet je „Osnovni zakon o eksproprijaciji“ 4. marta 1947. godine. On pored opštih odredaba detaljno propisuje i postupak eksproprijacije. Prema ovom zakonu eksproprijacija se može vršiti u korist države za potrebe saveznih organa, ustanova i

preduzeća, kao i za potrebe organa, ustanova i preduzeća narodnih republika, autonomnih pokrajina, autonomne oblasti i administrativno-teritorijalnih jedinica, kao i u korist zadruga, zadružnih i drugih organizacija radnog naroda [1].

3. ZAKON O EKSOPRIJACIJI REPUBLIKE SRPSKE

Zakon o eksproprijaciji (Službeni glasnik Republike Srpske: 112/06) je objavljen 23. novembra 2006. godine, a stupio je na snagu 1. decembra 2006. godine. Danom stupanja na snagu tog zakona prestao je da važi raniji Zakon o eksproprijaciji iz 1996. godine sa izmjenama i dopunama. Ovim zakonom su uređeni uslovi, način i postupak eksproprijacije nepokretnosti za izgradnju objekata od opštег interesa, odnosno izvođenje radova od opšteg interesa. Pored navedenog Zakon sadrži i detaljne odredbe o planskoj i drugoj dokumentaciji.

Prema Zakonu o eksproprijaciji Republike Srpske, eksproprijacija je oduzimanje ili ograničenje prava vlasništva na nepokretnostima uz pravičnu naknadu. Pravična naknada ne može biti niža od tržišne vrijednosti nepokretnosti. Predmet eksproprijacije su nepokretnosti u vlasništvu fizičkih i pravnih lica [3].

4. EKSOPRIJACIJA-TEORIJSKE OSNOVE

Termin eksproprijacija potiče iz latinskog jezika. U pitanju je složenica, sastavljena od predloga *ex* (lat. „iz“) i imenice *proprietas*, koja označava svojinu, ali koja je nastala u relativno kasnoj fazi razvoja rimskog prava (Rimljani dugo nisu imali tehnički termin kojim se označavala svojina, a zatim su za svojinu, pored termina *proprietas*, skovali i naziv *dominium*). U literaturi se redje može pronaći i shvatnje da eksproprijacija potiče od pridjeva *proprius* (lat. „sopstveni“), mada je jasno da je pomenuta imenica izvedena od pomenutog pridjeva.

Eksproprijacija predstavlja oduzimanje ili ograničavanje prava svojine na nepokretnostima fizičkih ili pravnih lica (uz naknadu), do čega dolazi u javnom interesu aktom nadležnog državnog organa. Skoro da nema države koja ne poznaje institut eksproprijacije, jer se u svakoj zemlji javlja potreba za izgradnjom određenih objekata, zbog kojih javni interes ima primat u odnosu na privatni interes dotadašnjih vlasnika neke nekretnine. Po pravilu se eksproprijaciji uvijek pristupa zbog nekih objektivnih razloga, koji su načelno formulisani i terminološki označeni kod nas kao javni interes, dok se u nekim pravnim sistemima govori i o opštem interesu ili javnoj koristi. Danas se više nigdje ne koristi formulacija iz Deklaracije o pravima čovjeka i građanina, da je riječ o „zakonom utvrđenoj javnoj potrebi“ [1].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Milan Trifković, vanr. prof.

5. EKSPROPRIJACIJA ZEMLJIŠTA ZA POTREBE IZGRADNJE OBILAZNICE OKO BIJELJINE

U cilju što efikasnije realizacije poslova sačinjen je plan aktivnosti sa dinamikom njegove realizacije. Prilikom izrade ovih dokumenata maksimalno se vodilo računa da se izvrši optimizacija realizacije svake od pojedinih aktivnosti.

5.1. Predmet eksproprijacije

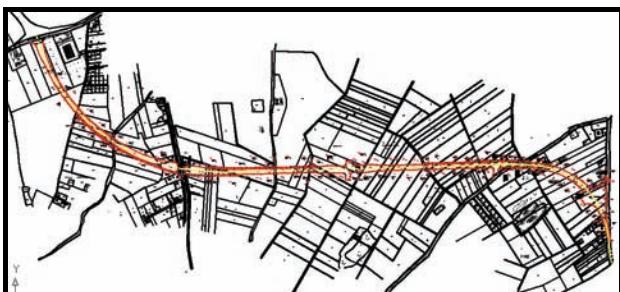
Predmet eksproprijacije su nepokretnosti, odnosno parcele i dijelovi parcela, u građanskoj svojini, koje se nalaze od raskrsnice na magistralnom putu M-18 Bijeljina – Ugljevik do raskrsnice na magistralnom putu M-14.1 Bijeljina – Zvornik, dužine 3,5 km, na zemljištu utvrđenom planom parcelacije i urbanističko-tehničkim uslovima koji su sastavni dio lokacijskih uslova za predmetni obilazni put.

5.2. Svrha eksproprijacije

Svrha eksproprijacije je obezbeđenje nepokretnosti radi utvrđenog opštег interesa, izgradnje III faze obilaznog puta oko Bijeljine.

5.3. Postupak eksproprijacije

U postupku eksproprijacije poštovana je zakonska regulativa, tako da je korisnik eksproprijacije podnio predlog za utvrđivanje opštег interesa radi izgradnje III faze obilaznog puta oko Bijeljine, Vladi Republike Srpske. Nakon utvrđivanja opštег interesa, koji je donijela Vlada Republike Srpske, rješenje je objavljeno u Službenom glasniku Republike Srpske. U daljem postupku, korisnik eksproprijacije podnio je prijedlog za eksproprijaciju nadležnoj opštinskoj upravi, tj. Opštini Bijeljina, na čijoj se administrativnoj teritoriji nalazi predmetna lokacija. Opštinska uprava je nakon obaveštenja i saslušanja ranijih sopstvenika donijela Rješenje o ekproprijaciji. Paralelno ovoj proceduri vršilo se i prikupljanje sve neophodne tehničke dokumentacije, koja je potrebna za realizaciju ovog projekta.



Slika 1. KT plan lokacije sa linijom eksproprijacije



Slika 2. Plan detaljne regulacije obilaznice oko Bijeljine

Korisnik eksproprijacije, podnio je zahtjev za izradu UPPP-a, registrovanoj privrednoj organizaciji, koja je

ovlašćena za izvođenje ovih radova. Uz zahtjev je između ostalog priložen i ovjeren katatsrasko-topografski plan, kopije katastarskih planova predmetnih parcela, te rješenje o eksproprijaciji.

6. GEODETSKI RADOVI U EKSPROPRIJACIJI

Organizacija geodetskih radova i upravljanje projektima je vrlo kompleksan, stručan i odgovoran posao. Geodetski radovi su dominantno uslovljeni radovima ostalih tehničkih struka i odvijaju se u različitim projektnim fazama i lokacijama. Obzirom na to nose u sebi rizik vremenskih uslova, naknadnih i nepredvidivih uslova, te se organizacija i upravljanje geodetskim projektima nameće kao nužan i neophodan zadatak. Polazni uslov bilo kakve organizacije radova je sagledavanje samih aktivnosti, međusobna tehnološka i metodološka zavisnost aktivnosti, procjena vremena trajanja aktivnosti, procjena angažovanih resursa (ljudi, opreme, mehanizacije itd.), a sve zajedno projektuje i odgovarajuću cijenu geodetskih radova.

Geodetski radovi u procesu eksproprijacije su veoma zanačajni i obimni, a mogu se definasti na sledeći način :

- 1)izrada katastarsko-topografskog plana lokacije;
- 2)analitičko definisanje graničnih linija pojasa eksproprijacije;
- 3)računanje Y,X koordinata prelomnih tačaka projektovanih graničnih linija pojasa eksproprijacije, sa graničnim linijama parcela starog stanja;
- 4)kartiranje tačaka graničnih linija eksproprijacionog pojasa na situacionim planovima;
- 5)računanje površina dijelova parcela koje se eksproprišu;
- 6)računanje površina parcela koje ostaju vlasnicima;
- 7)kontrola računanja površina;
- 8)izrada geodetskog projekta obeležavanja;
- 9)realizacija geodetskog projekta obeležavanja;
- 10)snimanje promena na nepokretnostima koje su od uticaja na podatke premjera i katastra nepokretnosti;
- 11)izrada plana parcelacije u pojasu eksproprijacije;
- 12)provodenje snimljenih promjena u katastarskom operatu;
- 13)upis promjena prava na nepokretnostima u katastarskom operatu ili drugim javnim knjigama u koje se upisuje pravo svojine;
- 14)izrada izvoda iz javnih knjiga u kojima se upisuje pravo svojine;
- 15)identifikacija parcela na terenu i stručna podrška pravnom timu i timu procjenitelja;
- 16)geodetski radovi u fazi izgradnje objekta.

7. PROBLEMI KOJI PRATE EKSPROPRIJACIJU

Osvrćući se na cjelokupan postupak realizacije izgradnje projekta III faze obilaznice u Bijeljini, došao sam do određenih zaključaka koje će analizirati u ovoj diskusiji. Iako su sve radnje vezane za eksproprijaciju uredno definisane zakonom o eksproprijaciji i ostalim podzakonskim aktima, i u ovom slučaju, kao i mnogim drugim u praksi pokazalo se da u pojedinim fazama projekta nastaju problemi koji utiču na sam izvršetak radova na projektu.

Kao gotovo nezaobilazne probleme mogu naglasiti sledeće :

1. Problem finansiranja,
2. Problemi organizacije i sinhronizacije svih vrsta radova,
3. Procjena vrijednosti nepokretnosti,

- 4.Nedostaci kod izrade tehničke dokumentacije,
5.Rizici u realizaciji projekta.

7.1. Problem finansiranja

U konkretnom slučaju obezbeđenje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju projekta obilaznice u Bijeljini odvijao se u dva smjera, jer je konkretna eksproprijacija imala i lokalni i državni karakter, tako da su sredstva obezbedivala i lokalna i republička vlast. Za izgradnju obilaznice u Bijeljini, lokalna vlast se obavezala da snosi troškove u cijelom postupku naknade na nepokretnosti ranijim korisnicima i da tako neopterećenu trasu preda republičkim organima. To su u principu i najznačajniji troškovi u cijelom postupku. Sredstva za eksproprijaciju nepokretnosti za koje je bila zadužena lokalna vlast su predviđena budžetom opštine i sama realizacija eksproprijacije direktno je vezana za punjenje budžeta lokalne zajednice, što je u određenim fazama usporilo proces eksproprijacije. Na kraju je ipak lokalna vlast smogla snage da svoj dio obaveza privede kraju u razumnom roku.

7.2. Problem organizacije

Radi ubrzavanja realizacije projekta korisnik eksproprijacije nakon raspisane javne nabavke i odabira izvođača radova, sklapa ugovore sa građevinskim preduzećima koji će izvoditi radove. Sam ulazak na trasu saobraćajnice može da bude prekinut od strane vlasnika nepokretnosti, ako im nije izvršena dogovorena isplata, tako da građevinska operativa ne može da izvodi radove u kontinuitetu, pa često mora da prenosi mašine sa jednog dijela trase na drugi.

Kao primjer navodim konkretni slučaj bespravno izgrađenog objekta na III fazi obilaznice, gdje je projektovan kružni tok, na vezi sa saobraćajnicom M-14,1 Bijeljina – Zvornik. Rješenjem br. 014/03-364-669/96 od 26.11.1996. godine, izdatom od strane odjeljenja za stambeno-komunalne poslove urbanizam i građevinarstvo Opštine Bijeljina, data je urbanistička saglasnost za izgradnju ekonomskog objekta za poljoprivredne svrhe veličine 9,0 m x 5,0 m, spratnosti P+0, gdje je u posebnim uslovima za izgradnju objekta navedeno da se saglasnost daje u skladu sa članom 104. i 105. odluke o provođenju prostornog plana Opštine Bijeljina (Sl. Glasnik Opštine br. 4/96 od 14.6.1996.).

Zatim, odobrenjem za gradnju izdatim od strane Odjeljenja za stambeno-komunalne poslove urbanizam i građevinarstvo opštine Bijeljina, dozvoljena je izgradnja ekonomskog objekta za poljoprivredne svrhe veličine 9,0 x 4,5 m, spratnosti P+0.

Međutim, na predmetnoj lokaciji je vlasnik znajući da će na tom dijelu biti izgrađen zaobilazni put oko Bijeljine umjesto ekonomskog objekta izgradio 1997. godine stambeni objekat 10,92 x 7,27 m spratnosti P+Pk, što nije u skladu sa izdatom urbanističkom saglasnosti i odobrenjem za građenje, te se ovako izgrađen objekat smatra bespravno izgrađen. Ovdje je potrebno posebno naglasiti, da prilikom gradnje ovakvog bespravnog objekta, građevinska inspekcija nije reagovala, a samim tim ni spriječila njegovu izgradnju. Objekat za koji je izdato odobrenje za građenje kao takav nije izgrađen, te se ne može izvršiti njegova procjena. U vrijeme izgradnje nelegalnog stambenog objekta 1997. godine, on se nije mogao legalizovati, a prema zakonu o eksproprijaciji (Sl.

Glasnik RS br.112 od 23. Novembra 2006.) član 53, stav 2, za bespravno izgrađene objekte, graditelju pripada pravo na naknadu u visini njegovih ulaganja, ako je u vrijeme izgradnje objekta ispunjavao uslove za izgradnju istog. Prema gore navedenom, zemljište koje je predmet procjene, imalo je karakter obradivog poljoprivrednog zemljišta, a usvajanjem prostornog plana 2003. godine postaje gradsko građevinsko zemljište i kao takvo se i procjenjuje. Pošto navedeni objekat koji je izgrađen bespravno, a nije se mogao legalizovati, za njega nije vršena procjena, nego je vršena procjena samo za zemljište, pa je vlasnik pomenutog objekta podnio tužbu okružnom sudu u Bijeljini da se izvrši procjena i bespravnog stambenog objekta. Postupajući po tužbi, sud je donio rješenje da se isplati utvrđena cijena zemljišta i cijena objekta samo u površini koja je predviđena rješenjem za građenje ekonomskog objekta, a ne za površinu koja je izgrađena na licu mjesta kao stambeni objekat. Predmetni objekat sa parcele još nije uklonjen, iako se nalazi u zaštitnom pojasu obilaznice, jer su u toku žalbeni postupci i jedne i druge strane na visinu naknade. Ovo je jedan od problema koji se događa kada opštinski organi, konkretno urbanizam i inspekcija, neusklađeno djeluju što je u konkretnom slučaju napravilo problem i dodatne troškove u postupku eksproprijacije zemljišta, kao i zastoju u izgradnji, gdje vlasnik više puta nije dozvoljavao da uđu mašine na dio njegovog posjeda, pošto se smatra oštećenim. Smatram da je lokalna zajednica trebala donijeti svojevrsnu privremenu mjeru, zabranu izgradnje objekata i bilo kakve infrastrukture na predvidenoj trasi zaobilaznice kao i zabranu otuđenja i opterećenja (krediti i sl.) osim čiste poljoprivredne djelatnosti – obradivanja zemljišta.



Slika 3. Prikaz spornog objekta i zemljišta neposredno uz kružni tok.

Bitno je naglasiti da strukture vlasti 80-ih i 90-ih godina nisu imale viziju o budućem razvoju grada, te da donošenjem odluke o provođenju komasacije na području Opštine Bijeljina 1980. godine nisu postavili koridore za obilaznice, kao ni prostore za industrijske zone, jer je to bila neponovljiva šansa da se do zemljišta za te svrhe dode bez naknade i bez postupka eksproprijacije, jer je sve moglo biti riješeno prilikom postupka komasacije.

7.3. Procjena vrijednosti nepokretnosti

Procjena nepokretnosti je postupak gdje se koristi posebna vještina, odnosno skup znanja koje procjenitelj posjeduje, kako bi mogao na bazi svog iskustva, a koristeći naučne pristupe i metode, odrediti i predvidjeti prodajnu cijenu nepokretnosti i odrediti koje su moguće

dobiti, odnosno prihodi koje ta nekretnina ubuduće može donijeti i sve to izraziti u novcu. Procjena vrijednosti nepokretnosti je složen postupak, jer uključuje mnoštvo činioca koji utiču direktno ili indirektno na vrijednost nekretnine (lokacija, infrastruktura, mogućnosti gradnje, građevinska zona gradskog zemljišta, uporeda vrijednosti prometovanja zemljišta u bližoj i daljoj okolini i sl.). Procjenitelj nekretnina odlučuje o faktorima koje će uzeti u obzir pri procjeni i taj broj može varirati zavisno od svrhe procjene. U postaktu procjene vrijednosti nepokretnosti prva i osnovna predpostavka je objektivnost procjenitelja i odsustvo bilo kakvog konflikta interesa što nije uvijek u praksi, nego smo u prilici da se uvjerimo i u suprotno.

Država svoje uporište nalazi u zakonima i vrlo često u radu sa vještacima poljoprivredne i građevinske struke i poreskom upravom određuje cijenu nepokretnosti, ona u većini slučajeva nije u skladu sa cijenom koja se može dobiti na slobodnom tržištu. U konkretnom slučaju ovdje se radilo o zemljištu visokog kvaliteta koje ima i visoku cijenu na tržištu. Iz tog razloga često se dešavalo da ponuđena cijena nije značila i pravičnu naknadu. Takođe smatram, da pojam pravična naknada ne mora značiti da je vlasnik eksproprijanog zemljišta ili objekta zadovoljan, ali se on u datom trenutku često mora složiti sa predloženim, jer nema drugi izlaz, znajući da u protivnom slijede godina maltretiranja po sudovima, pogotovo ako mu je poljoprivredna proizvodnja glavno zanimanje.

7.4. Nedostaci kod izrade tehničke dokumentacije

Tehnička dokumentacija koja se mora obezbiti u postupku eksproprijacije odnosi se na projekte svih struka koje treba da učestvuju u postupku kao što su građevinska, arhitektonska, geološka, geodetska, mašinska, saobraćajna itd. U ovom slučaju istaći će neke probleme sa kojima se susreće geodetska struka u realizaciji projekta u kome učestvuje od samog početka pa do kraja. Podaci Republičke Geodetske Uprave su veoma značajni u pogledu realizacije svih geodetskih radova u eksproprijaciji. Geodetskoj organizaciji koja izvodi geodetske poslove veoma je bitno da dobije sve potrebne podatke vezane za nekretnine koje se eksproprišu, podatke o operativnim poligonima za snimanje detalja kao što je već opisano u prethodnim poglavljima. Međutim, često se dešava da geodetske podloge nisu ažurne što u startu predstavlja problem u pogledu izgradnjene objekata koji nisu prikazani, infrastrukture, cijepanja parcela i sl.

7.4. Rizici u realizaciji projekta

Svaki projekat izgradnje nosi sa sobom određene rizike, pa i ovaj projekat nije bio izuzetak. Zbog toga je u studijama opravdanosti potrebno izvršiti analizu svih mogućih rizika, kao što su rizik eksproprijacije, troškova izgradnje, završetka izgradnje, rizik kvaliteta izvedenih radova, rizik više sile, institucionalnog okruženja, rizik potražnje eksploracije objekta.

Pošto je projekat obilaznice u cijelosti obuhvatio poljoprivredno zemljište na kome je 80-tih godina izvršena komasacija, a projektom komasacije nije predviđen koridor za zaobilaznicu, došlo je do usitnjavanja parcela (Član 11, Zakona o eksproprijaciji zemljišta) na kojima se trenutno ne može organizovati poljoprivredna proizvodnja koja osigurava isplativost

uloženih sredstava, odnosno zemljište se ne može racionalno obrađivati. Ovaj problem bih posebno istakao i naglasio kao čest, jer slobodno mogu reći da je sastavni dio svake eksproprijacije. Naravno, vlasnici posjeda imaju pravo na žalbu, što se konkretno i dogodilo.

Izgradnjom obilaznice oko Bijeljine I, II i III faze u dužini od oko 10 km, površine rascjepkanog zemljišta sa obe strane zaobilaznice nisu zanemarljive, pa kao rješenje problema u budućnosti predlažem da se vrši rekomamacija zemljišta nakon sprovedene eksproprijacije, a što bi se smatram, moglo primjeniti i uvesti kao pravilo i u drugim državama, kako bi se rascjepkane parcele ukrupnile i izvršila preraspodjela vlasništva nad njima (smanjujući njihov broj).

Takođe, sprovodenjem rekomamacije izvršila bi se i preraspodjela pristupnih puteva parcelama i sistema za navodnjavanje. Ovdje je posebno potrebno istaći da je zemljište duž obilaznice veoma atraktivno i da ima visoku cijenu koju diktira njegova namjena, pa je u pomenutoj studiji veoma bitno da li će se zemljište zadržati kao poljoprivredno kao što je trenutno ili će se urbanističkim planskim aktima neki dijelovi izdvojiti za neke privredne i druge djelatnosti duž obilaznice. Ukoliko zemljište bude zadržano kao poljoprivredno, po mom mišljenju lakše bi se izvršila rekomamacija jer bi svi poljoprivrednici bili isto tretirani. Takođe se može primjetiti da u dovoljnoj mjeri nije analiziran uticaj obilaznice na veću zaštitu izvorišta „Grmić“ sa koga se vrši vodosnadbijevanje grada sa širom okolinom.

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazan je cijelokupan postupak eksproprijacije i analizirana problematika koja je prati. Iz svega izloženog, vidi se da je postupak realizacije projekta eksproprijacije veoma složen, pa se nameće neminovna potreba „domaćinskog“ upravljanja cijelokupnim projektom. U „prethodnim studijama“ se ne mogu sagledati svi aspekti i mogući problemi do kojih može doći, ali dosadašnja iskustva ukazuju da se dobrim planiranjem mogu svesti na teoretski minimum. Nadalje, treba odabratи najbolji način finansiranja. Konačno, bez detaljnog definisanja svih činilaca eksproprijacije i razrade svih pojedinih faktora koji utiču na projekat, te plana postupanja u određenim fazama projekta, ne mogu se očekivati planirani izlazni rezultati, kao ni završetak radova u predviđenom roku.

7. LITERATURA

- [1] Богдановић Б., „Agrarne opereacije“, Beograd 1989
- [2] Marinković G., Trifković M., „Eksproprijacija-uzroci i posledice“, Zbornik radova Građevinskog fakulteta Subotica, br. 22 2013,
- [3] Zakon o eksproprijaciji Republike Srbije(Sl. G. R. Srbije: 112/06), 2006.

Kratka biografija:



Dražen Višnjić rođen je u Bijeljini 1989. god. Diplomski - bachelor rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Geodezije – »Prikupljanje i prezentacija podataka o prostoru za potrebe urbanističkog planiranja i projektovanja«, odbranio je 2012. god.



IZRADA BAZE DIGITALNOG KATASTARSKOG PLANA U BOSNI I HERCEGOVINI – REALISTIČAN PRISTUP

DEVELOPMENT OF DIGITAL CADASTRAL DATABASE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA – A REALISTIC APPROACH

Nemanja Radojičić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – GEODEZIJA I GEOMATIKA

Kratak sadržaj – *U prvom delu rada date su teorijske osnove o digitalnom geodetskom planu, istorijski razvoj planova, kao i zakonska regulativa koja prati ovu oblast. U glavnom delu rada su detaljno opisani problemi koji prate digitalizaciju analognih planova u Federaciji Bosne i Hercegovine, sa konkretnim primerom digitalizacije.*

Abstract – *The first part deals with the theoretical foundations of digital surveying plan, the historical development plans, and the legislation surrounding this area. In the main part of the paper describes in detail the problems associated with digitizing analogue plans in the Federation of Bosnia and Herzegovina, with a specific example of digitalization.*

Ključne reči: *Katastarski plan, digitalizacija.*

1. UVOD

Geodetski plan je umanjena, verna i nedeformisana slika nekog manjeg dela Zemljine površi u ortogonalnoj projekciji, odnosno verna slika niza objekata (granice teritorijalnih jedinica i parcela, zgrade i drugi objekti, saobraćajnice i dr.), koji se nalaze na zemljištu, dopunjena visinskom (vertikalnom) predstavom – reljefom terena.

[1]

1.1 Digitalni geodetski plan

Digitalni geodetski plan se definiše kao osnova za formiranje informacionog sistema o prostoru, a čine ga četiri komponente: podaci, softver, hardver i korisnici, koji podržavaju osnovne procese koji se odnose na prikupljanje, obradu, održavanje i distribuciju baze podataka digitalnog plana.

Sadržaj digitalnog geodetskog plana u tematskom smislu čine sledeće teme:

- 1) geodetska osnova;
- 2) katastarske parcele;
- 3) delovi parcela prema načinu korišćenja zemljišta;
- 4) zgrade i drugi građevinski objekti;
- 5) tekstualni ispisi;
- 6) katastar vodova;
- 7) prostorne jedinice;
- 8) visinska predstava terena;
- 9) topografija i
- 10) nerazvrstano.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Milan Trifković, vanr.prof.

1.2 Digitalni katastarski plan

Razlika između digitalnog geodetskog plana i digitalnog katastarskog plana je u sledećem:

- katastarski plan je uvek u razmeri određenoj Pravilnikom, za razliku od planova u drugim razmerama rađenim za neke druge potrebe;
- katastarski plan se nalazi kod Službe za katastar nepokretnosti i ona ga redovno održava, što nije slučaj sa ostalim planovima i
- katastarski plan je zvanični dokument kao sastavni deo katastarskog operata.

Uredbom o digitalnom geodetskom planu, digitalni katastarki plan po tematskom sadržaju razlikuje sledeće teme:

- 1) geodetsku osnovu;
- 2) katastarske parcele;
- 3) delove katastarskih parcela prema načinu korišćenja zemljišta;
- 4) zgrade i druge građevinske objekte;
- 5) nazine i druge tekstualne opise i
- 6) prostorne jedinice.

U procesu izrade digitalnog katastarskog plana razlikuju se sledeće faze:

- 1) skeniranje listova;
- 2) georeferenciranje listova;
- 3) digitalizacija katastarskih planova;
- 4) kontrola digitalizacije;
- 5) računanje površina;
- 6) izrada tehničkog izveštaja;
- 7) formiranje spiska grešaka;
- 8) pregled i prijem digitalnog katastrarskog plana;
- 9) arhiviranje digitalnog katastarskog plana.

Katastar se danas nalazi u žizi interesovanja ne samo geodetske profesije, već i šire. U savremenim društвima evidencija, odnosno katastar nepokretnosti, dobio je društveni, ekonomski i politički značaj.

Još 1994. godine na XX kongresu FIG-a formirane su tri radne grupe koje su trebale da do sledećeg kongresa (za četiri godine) prouče katastar i upravljanje zemljištem sa različitim aspekata. Rezultati ispitivanja i publikacija su važan dokument koji će mnogo godina imati uticaj na reformu katastra u celom svetu - Misija je nazvana „Katastar 2014“.

Postavlja se pitanje koliko smo blizu ili daleko od vizije Katastar 2014 i načela koja predviđaju da će katastar prikazivati celovitu zakonsku situaciju zemljišta, uključujući prava i ograničenje, ukinuti odvajanje „karata“ od „registra“, u kome će nestati katastarski planovi i katastar sa „papirom i olovkom“, kada će

katastar biti jako privatizovan u kome će javni i privatni sektor usko da sarađuju i u kome će katastar imati pokrivene troškove [2]?

2. ISTORIJSKI RAZVOJ PLANOVA

Razvoj planova i razvoj kartografije je u veoma tesnoj vezi. Nije poznato kada je nastao prvi crtež koji je predstavljao Zemljinu površinu, ali se veruje da je to bilo mnogo pre nego što o tom postoje podaci iz trećeg milenijuma pre naše ere (crtež na glinenoj ploči iz severne Mesopotamije i na srebrnoj vazi iz Majkopa na severnom Kavkazu), pre pojave pismenosti. Crteži iz prvog perioda pismenosti takođe imaju dugu istoriju. Tek su stari Grci izradili prvu kartu odnosno crtež u smislu današnje kartografije i izrade planova. Grci su, kao i u ostalim naukama, postavili naučne osnove kartografije. Istorija izrade planova je usko povezana sa društveno-političkom i kulturnom istorijom čovečanstva, pa se zato i istorija planova može podeliti na periode koji se identificuju sa periodima društveno-političke i kulturne istorije, a to su sledeća razdoblja:

- 1) planovi primitivnih naroda pre pojave pismenosti;
- 2) geodetski planovi iz antičkog doba;
- 3) planovi iz srednjeg veka;
- 4) planovi novog veka i
- 5) savremeni geodetski planovi. [1]

3. ZAKONSKI PROPISI

3.1 Zakonski propisi u Republici Srbiji

U predhodnih nekoliko godina Republički Geodetski zavod doneo je nekoliko uredbi, pravilnika i instrukcija, koje su tretirale pomenutu oblast izrade i održavanja digitalnog katastarskog plana.

Uredbe:

- Uredba o tehničkoj dokumentaciji i sticanju ovlašćenja za projektovanje, nadzor i izvođenje geodetskih radova ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 78/2003);
- Uredba o digitalnom geodetskom planu ("Službeni glasnik RS", broj 15/2003 i 18/2003);
- Uredba o primeni tehnologije globalnog pozicionog sistema u okviru premera nepokretnosti ("Službeni glasnik RS", broj 69/02);

Pravilnici:

- Pravilnik o tehničkim normativima i metodama snimanja detalja kod premera zemljišta ("Službeni glasnik SRS", broj 10/81);
- Pravilnik o tehničkim normativima i metodama izrade originala geodetskih planova i osnovne karte i njegove reprodukcije ("Službeni glasnik SRS", broj 17/89);
- Pravilnik o planovima i kartama ("Službeni glasnik RS", broj 27/00).

Instrukcije:

- Instrukcija za izradu originala baze podataka analognog katastarskog plana broj 951 - 86/96 od 05.11.1996. godine;
- Instrukcija za izradu i održavanje geodetske osnove za snimanje detalja br. 951-83/96 od 13.01.1997. godine; [2]

3.2 Zakonski propisi u Federaciji Bosne i Hercegovine

U BiH je oblast izrade i održavanja digitalnog katastarskog plana definisan sledećim uredbama i pravilnicima:

Uredbe:

- Uredba o načinu čuvanja i korištenja podataka premera i katastra nekretnina ("Službeni list SR BiH", broj 12/85)

Pravilnici:

- Pravilnik o bazi podataka katastra nekretnina
- Izmena Pravilnika o bazi podataka katastra nekretnina 14/09;
- Izmena Pravilnika o bazi podataka katastra nekretnina 54/09;
- Izmena Pravilnika o bazi podataka katastra nekretnina 85/10;
- Pravilnik za izradu planova i računanje površina. [3]

4. DIGITALIZACIJA KATASTARSKIH OPŠTINA

VELIKA KLADUŠA I CAZIN U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

Uvidom u zakonsku regulativu uočava se da su propisi gotovo identični u Srbiji i Federaciji Bosne i Hercegovine, međutim praksa je pokazala drugačije, čak štaviše na konkretnim primerima projekata u Federaciji BiH uočavaju se drastične razlike između uobičajne geodetske prakse.

4.1 Cazin

Opština Cazin se nalazi na severozapadnom delu Bosne i Hercegovine, odnosno Federacije Bosne i Hercegovine. Opština je konstitutivni deo Unsko-Sanskog kantona u okviru kojeg se osim Cazina nalaze i opštine: Bihać, Bosanska Krupa, Bosanski Petrovac, Bužim, Ključ, Sanski Most i Velika Kladuša. Opština Cazin se deli na 26 katastarskih opština sa 64000 parcela raspoređenih na površini od 28466 ha 35a 18m².

4.2 Velika Kladuša

Velika Kladuša je jedna od osam opština Unsko-sanskog kantona. Smeštena je na krajnjem severozapadnom delu Bosne i Hercegovine. Graniči s Republikom Hrvatskom i nalazi se na tromeđi Banije, Bosanske krajine i Korduna, što je čini značajnom raskrsnicom putnih pravaca iz Bosne i Hercegovine. Opština Velika Kladuša se deli na 27 katastarskih opština sa 63467 parcela raspoređenih na površini od 32203ha 57a 21 m².

4.3 Proces digitalizacije KO Cazin i Velika Kladuša

Predmet digitalizacije u Bosni i Hercegovini dugi niz godina iza je bio i vektorizacija političkih opština. Učestvovao sam u projektu digitalizacije za navedene opštine Cazin i Velika Kladuša.

Osnovni postulati digitalizacije sadržani su u projektnom zadatku.

Na bazi projektnog zadatka formirano je mišljenje da se posao može bez problema uraditi na sledeći način:

- 1) Uraditi digitalizaciju u standardnom geodetskom softveru DIGIT98, koji je već imao odlične rezultate u digitalizaciji mnogih katastarskih opština u Republici Srpskoj, Srbiji i Crnoj Gori,

- 2) Nakon završene digitalizacije napraviti konverziju u modul po zahtevima Uprave, za šta je i napravljen poseban softver za konverziju iz CAD formata u format koji podržava Uprava.

4.4 Softver za digitalizaciju katastarskih planova DIGIT98

DIGIT98 je programski sistem za digitalizaciju analognih geodetskih planova, obradu, održavanje i eksploataciju sadržaja digitalnih geodetskih planova.

Osnovna oblast primene programa DIGIT98 je digitalizacija državnog premera koji je realizovan u analognom obliku. Pored toga program je namenjen širokom krugu stručnjaka raznih profila koji koriste geodetske informacije za istraživanje, projektovanje, gradnju i eksploataciju objekata i sistema.

Osnovna namena programskog sistema DIGIT98 je:

- digitalizacija terena (2D);
- izrada digitalnog modela terena (3D);
- računanje površina KO;
- održavanje digitalnog geodetskog plana na osnovu merenja promena klasičnim instrumentima ili totalnim stanicama sa automatskom obradom i transferom rezultata merenja;
- selektivni grafički prikaz elemenata digitalnog plana (parcele, objekti, visinska predstava i sl.);
- izrada analognih (klasičnih) geodetskih planova, delova plana ili kopije plana.

4.5 Konverzija iz *.cad formata u *.shp format

Na osnovu projektnog zadatka definisano je da konačni proizvod mora biti u *.shp formatu. Konverzija je urađena na sledeći način.

1. Podaci iz programa DIGIT98 su učitani u Access bazu;
2. Zatim je izvršeno iscrtavanje geometrije iz Access baze u ArcGIS pomoću programa RGZ_BIH_GEOSOFT. [4]

4.6 Problemi digitalizacije

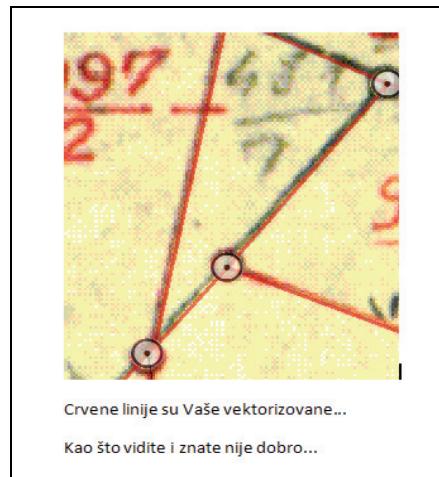
Iako je projektni zadatak gotovo identičan sa sličnim projektima u Srbiji, u praksi je to mnogo kompleksnije. Imao sam priliku da učestvujem u ovom projektu od početka do kraja i problemi su bili jako veliki.

U praksi je situacija ista kao kod velike većine identičnih projekata. Međutim ovde je stanje bilo potpuno drugačije kao i očekivani način realizacije.

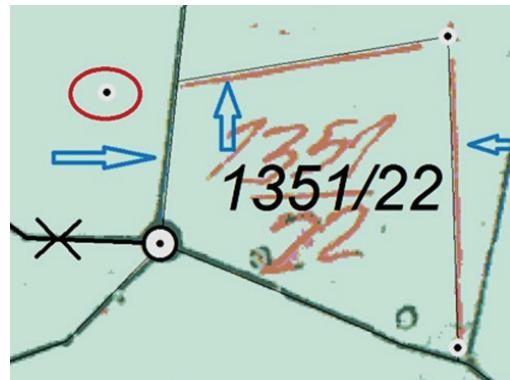
Nakon izvršene prve vektorizacije poslata je radna verzija digitalizovanog plana i nastali su prvi problemi.

Investitor je zahtevao da se digitalizacija radi striktno po linijama, tj. ovde nije važio princip digitalizacije od tačke do tačke, nego se trebala striktno slediti geometrija linije. Primedbi je bilo mnogo jer je način izrade ovakvog plana odstupao od opštih, zakonom definisanih propisa u vezi digitalizacije, takođe su se ovako nastali planovi u mnogome razlikovali od digitalnih planova u državama u okruženju (Srbija, Crna Gora pa čak i Republika Srpska). U nastavku se daje izvod iz dospelih primedbi na račun digitalizacije. (slike 1 i 2)

Na primedbama se mogu videti zahtevi Investitora.

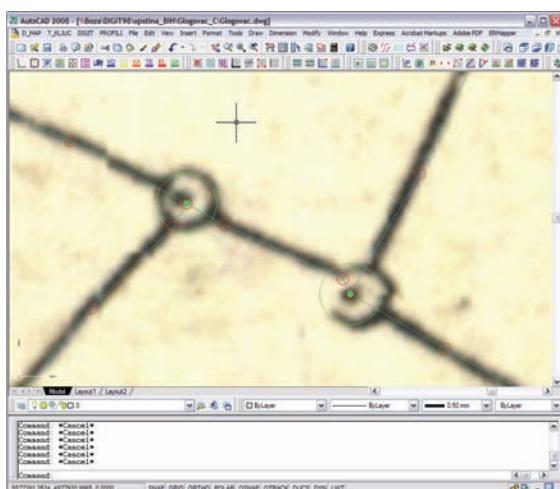


Slika 1 Primedbe na vektorizaciju



Slika 2 Primedbe na vektorizaciju 1

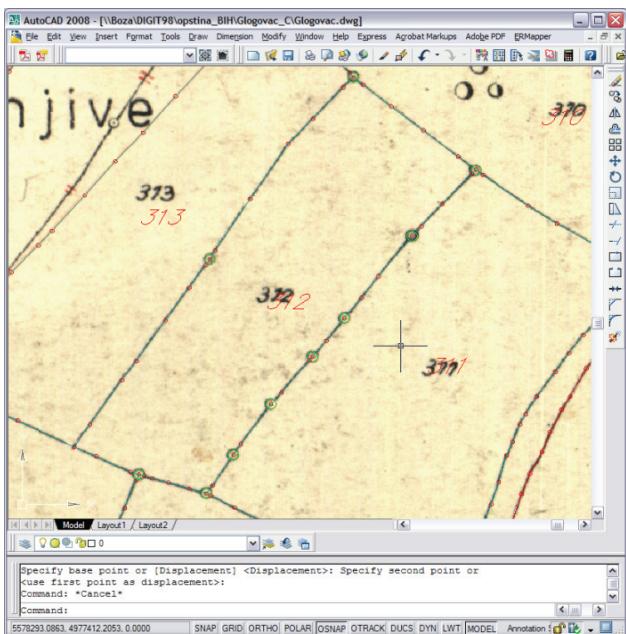
Nakon što su ove primedbe usvojene, započelo se sa sa digitalizacijom po instrukcijama Investitora, tj. striktno se digitalizovala geometrija linije. (slika 3)



Slika 3 Primer izvršene digitalizacije

Zbog ovakvog načina rada broj tačaka za digitalizaciju se drastično povećao, što je iziskivalo mnogo više vremena za obradu nego za identične projekte koji su uspešno završeni u Srbiji, Republici Srpskoj i Crnoj Gori.

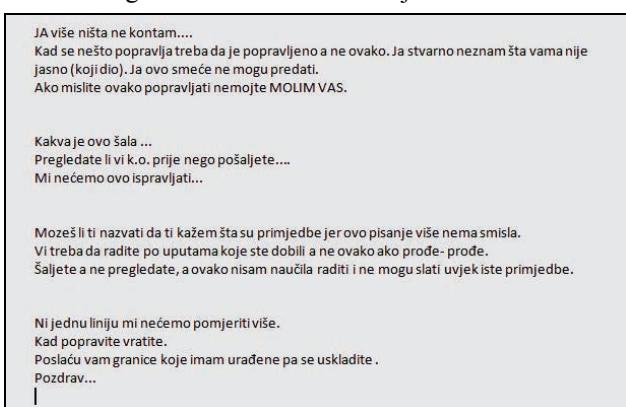
Na primeru parcele 312 u KO Glogovac (slika 4) se jasno može videti broj tačaka sa kojim su parcele digitalizovane.



Slika 4 Digitalizacija parcele 312 KO Glogovac

Parcela 312 je digitalizovana sa 42 detaljne tačke, dok bi se takav slučaj parcele u ostalim Zemljama (Srbija, Crna Gora, Hrvatska, Republika Srpska) mogao predstaviti sa 12 tačaka.

Takođe treba napomenuti da su izveštaji revidenata bili nekorektni, nekonkretni sa više nego žalosnim aluzijama na kvalitet bez konkretnog objašnjenja koji je dovodio izvođača u gotovo besmislenu situaciju.



Slika 5 Neke od primedbi na digitalizaciju

Nakon mukotrpne digitalizacije koja je iziskivala veliki posao jer se broj tačaka drastično povećao, došlo se do zaključka zašto se radilo na ovaj način.

Analogni geodetski plan je nastao kao rezultat terenskog merenja, a u mnogim situacijama kao finalni proizvod koji najvernije oslikava stvarno stanje na terenu, a nastao je krajnje negeodetskim metodama kao što su „navlačenje“ „pakovanje“ „prilagodavanje“.

Osnovni razlog za ovakvu digitalizaciju je to što su oni pokušali da sačuvaju površine koje su nekako „utegnute“ pritom zanemarujući sve principe struke.

Neko je napravio analogni geodetski plan raznim metodama, uglavnom negeodetskim koje verno oslikavaju stvarno stanje na terenu, jer im je bilo bitno sačuvati to mukotrpno napravljeno stanje po cenu ignorisanja mnogih propisa geodetske struke.

Nakon što je završena digitalizacija, opštine su poslate investitoru na proveru.

Izvršeno je uporedivanje površina iz novonastalih digitalnih planova sa površinama koje već postoje u katastarskom operatu.

Izveštaji su gotovo isti kao i za slične digitalizacije u Republici Srpskoj, Srbiji, Crnoj Gori. Statistički podaci dobijeni u spisku grešaka ukazuju da su odstupanja digitalizovanih od stvarnih površina oko 20% veća od dozvoljenih. To je razlika koja se pojavila i u prethodno pomenutim digitalizacijama. Međutim vreme utrošeno na okončanje ovog posla daje drugačiju sliku, naime vreme utrošeno za završetak posla je oko četiri puta duže nego kod sličnih standardnih poslova, što ukazuje na nerentabilnost ali i „nekorektnost“ samog procesa ovoga rutinskog posla.

Zanimljivo je napomenuti da se u drugom entitetu Bosne i Hercegovine, Republici Srpskoj radi na gotovo identičan način kao i u ostalim državama u okruženju, tj. primenjuje se princip vektorizacije od tačke do tačke, a ako tačaka nema ili nisu vidljive, onda vektorizacijom od tačke do loma na rasterskoj liniji i obrnuto, pa od loma na rasterskoj liniji do narednog loma. Ako ni jedan od navedenih elemenata nije moguće jasno uočiti na rasteru, vektorizacija se obavlja postavljanjem početne i krajnje tačke vektora u sredini rasterske linije sa najmanjim mogućim brojem lomnih tačaka, a da se vektor zadrži što je moguće bliže sredini rasterske linije, tako da bude ispunjen uslov da od krive linije ne odstupaju više od $0,2*M$, gde je M imenilac razmere kartiranja.

5. ZAKLJUČAK

U ovome radu je opisana digitalizacija u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao i problemi koji je prate. Što se tiče dražava iz regionala, proces digitalizacije se samo u Federaciji Bosne i Hercegovine razlikuje od ostatka. Važno je napomenuti da su zakonski propisi slični, tj. gotovo identični u svim državama.

Na kraju se izvodi zaključak da se ovakva digitalizacija u Federaciji BiH izvodi da bi se „sačuvale“ površine parcela.

Naravno ovi podaci treba kasnije da postanu osnova za stvaranje GIS-a, a onda će ovi problemi sigurno biti vidljivi i alarmantni.

6. LITERATURA

- [1] Trifković, M. : „Geodetski planovi“ Beograd, 2005;
- [2] Republički geodetski zavod : Uredbe, Pravilnici, instrukcije;
- [3] Federalna управа за геодетске и имовинско-правне послове: Uredbe, Pravilnici;
- [4] Stručno uputstvo za program
RGZ_BIH_GEOSOFT

Kratka biografija:



Nemanja Radojičić rođen je u Mostaru, BiH, 1989. god. Diplomski- Bachelor rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Geodezije –> Snimanje gradevinskog reona u postupku komasacije K.O. Pavliš odbranio je 2012. god.

U realizaciji Zbornika radova Fakulteta tehničkih nauka u toku 2012. godine učestvovali su sledeći recenzenti:

Aco Antić	Đorđe Ćosić	Milan Rapajić	Slavica Mitrović
Aleksandar Erdeljan	Đorđe Lađinović	Milan Simeunović	Slavko Đurić
Aleksandar Ristić	Đorđe Obradović	Milan Trifković	Slobodan Dudić
Bato Kamberović	Đorđe Vukelić	Milan Trivunić	Slobodan Krnjetin
Biljana Njegovan	Đura Oros	Milan Vidaković	Slobodan Morača
Bogdan Kuzmanović	Đurđica Stojanović	Milena Krklješ	Sonja Ristić
Bojan Batinić	Emil Šećerov	Milica Kostreš	Srđan Kolaković
Bojan Lalić	Filip Kulić	Milica Miličić	Srđan Popov
Bojan Tepavčević	Goran Sladić	Milinko Vasić	Srđan Vukmirović
Bojana Beronja	Goran Švenda	Miloš Slankamenac	Staniša Dautović
Branislav Atlagić	Gordana	Miloš Živanov	Stevan Milisavljević
Branislav Nerandžić	Milosavljević	Milovan Lazarević	Stevan Stankovski
Branislav Veselinov	Gordana Ostojić	Miodrag Hadžistević	Strahil Gušavac
Branislava Kostić	Igor Budak	Miodrag Zuković	Svetlana Nikolić
Branislava Novaković	Igor Dejanović	Mirjana Damjanović	Tanja Kočetov
Branka Nakomčić	Igor Karlović	Mirjana Malešev	Tatjana Lončar
Branko Milosavljević	Ilija Kovačević	Mirjana Radeka	Turukalo
Branko Škorić	Ivan Beker	Mirjana Vojnović	Todor Bačkalić
Cvijan Krsmanović	Ivan Tričković	Miloradov	Toša Ninkov
Damir Đaković	Ivan Župunski	Mirko Borisov	Uroš Nedeljković
Danijela Lalić	Ivana Katić	Miro Govedarica	Valentina Basarić
Darko Čapko	Ivana Kovačić	Miroslav Hajduković	Velimir Čongradec
Darko Marčetić	Jasmina Dražić	Miroslav Nimrihter	Velimir Todić
Darko Reba	Jelena Atanacković	Miroslav Plančak	Veljko Malbaša
Dejan Ubavin	Jeličić	Miroslav Popović	Veran Vasić
Dragan Ivanović	Jelena Borocki	Mitar Jocanović	Veselin Avdalović
Dragan Ivetić	Jelena Kiurski	Mladen Kovačević	Veselin Perović
Dragan Jovanović	Jelena kovačević	Mladen Radišić	Vladan Radlovački
Dragan Kukolj	Jureša	Momčilo Kujačić	Vladimir Katić
Dragan Mrkšić	Jelena Radonić	Nađa Kurtović	Vladimir Radenković
Dragan Pejić	Jovan Petrović	Nebojša Pjevalica	Vladimir Strezoski
Dragan Šešlija	Jovan Tepić	Neda Pekarić Nađ	Vladimir Škiljajica
Dragana Bajić	Jovan Vladić	Nemanja	Vlado Delić
Dragana	Jovanka Pantović	Stanislavljević	Vlastimir
Konstantinović	Karl Mičkei	Nenad Katić	Radonjanin
Dragana Šarac	Katarina Gerić	Nikola Brkljač	Vuk Bogdanović
Dragana Šrbac	Ksenija Hiel	Nikola Đurić	Zdravko Tešić
Dragi Radomirović	Laslo Nađ	Nikola Jorgovanović	Zora Konjović
Dragiša Vilotić	Leposava Grubić	Nikola Radaković	Zoran Anišić
Dragoljub Novaković	Nešić	Ninoslav Zuber	Zoran Brujic
Dragoljub Šević	Livija Cvetičanin	Ognjen Lužanin	Zoran Jeličić
Dubravka Bojanić	Ljiljana Vukajlov	Pavel Kovač	Zoran Mijatović
Dušan Dobromirov	Ljiljana Cvetković	Peđa Atanasković	Zoran Milojević
Dušan Gvozdenac	Ljubica Duđak	Petar Malešev	Zoran Mitrović
Dušan Kovačević	Maja Turk Sekulić	Predrag Šiđanin	Zoran Papić
Dušan Sakulski	Maša Bukurov	Radivoje Rinulović	Željen Trpovski
Dušan Uzelac	Matija Stipić	Rado Maksimović	Željko Jakšić
Duško Bekut	Milan Kovačević	Radovan Štulić	
	Milan Rackov	Rastislav Šostakov	