

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

*PROF. DR DRAGO CVJANOVIĆ
DR BRANKO MIHALOVIĆ
PROF. DR RADOVAN PEJANOVIĆ*

POSLOVNA ETIKA I KOMUNICIRANJE

Monografija

Beograd, 2012.

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

PROF. DR DRAGO CVIJANOVIĆ
DR BRANKO MIHAILOVIĆ
PROF. DR RADOVAN PEJANOVIĆ

POSLOVNA ETIKA I KOMUNICIRANJE

Monografija

Beograd, 2012.

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

POSLOVNA ETIKA I KOMUNICIRANJE

Monografija

Urednik:

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Recenzenti:

Prof. dr Zoran Njegovan

Prof. dr Zorica Vasiljević

Doc. dr Jonel Subić

Izdavač:

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848

Za izdavača: Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Štampa:

DIS PUBLIC D. O. O. Beograd

Beograd, Braće Jerkovića 111-25, tel – fax (011) 39-79-789

Tiraž: 500 primeraka

ISBN 978-86-6269-016-6

Štampanje monografije je u celini finansirano od strane Ministarstva prosvete, nauke
i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

SADRŽAJ

UVOD	11
I DEFINISANJE POSLOVNE ETIKE	15
1.1. Pojam poslovne etike	15
1.2. Poslovna etika i pravo	17
1.3. Definisanje morala, etike i etičke teorije	18
1.4. Etičke dileme i kritični slučajevi	18
1.5. Etičke vrednosti, principi i metode analize.	21
1.6. Uključene strane u poslovnoj etici	23
1.7. Osnovne komponente organizacione etike	25
1.8. Značaj poslovne etike	27
II RAZVOJ POSLOVNE ETIKE	31
2.1. Istorijski razvoj poslovne etike	31
2.2. Poslovna etika kao akademska oblast	35
2.3. Poslovna etika kao pokret.	40
2.4. Dosadašnji uticaj nauke i tehnologije na preduzeće i njegovu etiku	43
2.5. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje	44
2.6. Održivi razvoj kao ključni cilj poslovne etike	46
2.7. Negovanje poslovne etike	50
III TRANZICIJA PRIVREDE I FENOMEN KORUPCIJE.	55
3.1. Priroda i karakteristike tranzicije	56
3.2. Uska grla privrednog razvoja i ocena rizičnosti ulaganja	60
3.3. Komparativna analiza tranzicionih reformi u izabranim zemljama	62
3.4. Korupcija kao društveno-ekonomski fenomen	64
3.5. Pojam korupcije i faktori njenog nastanka.	65
3.6. Država kao generator korupcije.	67

3.7.	Oblici svojine i korupcija68
3.8.	Tržišni odnosi i korupcija69
3.9.	Borba protiv crne ekonomije i korupcije71

IV POSLOVNA ETIKA I PROBLEMI

ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE. 75

4.1.	Prirodni uslovi75
4.2.	Koncept održivog razvoja78
4.3.	Ekološki menadžment i zaštita životne sredine80
4.4.	Uzroci ekološke krize82
4.5.	Ekonomski razvoj kao pretpostavka rešavanja ekološke krize84
4.6.	Osnovni instrumenti i mere ekonomsko-ekološke politike86
4.7.	Ekološki porezi u funkciji zaštite životne sredine87
4.8.	Principi i načela međunarodne saradnje u oblasti zaštite životne sredine88
4.9.	Mere i akcije zaštite životne sredine90
4.10.	Standardi kvaliteta91
4.11.	Nova politika ruralnog razvoja i zaštita životne sredine.94

V ORGANIZACIONA KULTURA KAO PRETPOSTAVKA

RAZVOJA POSLOVNE ETIKE 97

5.1.	Pojam i značaj organizacione kulture98
5.2.	Sadržaj i klasifikacije organizacione kulture99
5.3.	Lične vrednosti i prioriteti	101
5.4.	Organizaciona kultura i stil vođstva	102
5.5.	Proces nastanka i promene organizacione kulture	103
5.6.	Sistemski pristup organizacionoj kulturi.	105
5.7.	Organizaciona kultura kao faktor efikasnosti	106
5.8.	Organizacija koja uči i organizaciona kultura	110
5.9.	Organizaciona kultura i konsalting	111

VI UTICAJ POSLOVNE ETIKE NA UPRAVLJANJE KVALITETOM PREDUZEĆA 113

6.1.	Modeli unapređenja upravljanja kvalitetom	113
6.2.	Fokus na vrednost "stakeholdera"	114
6.3.	Paradoks kontrole	115
6.4.	Poslovno promišljanje i odlučivanje	117
	6.4.1. <i>Modeli poslovnog odlučivanja</i>	117
	6.4.2. <i>Karakteristike strategijskog razmišljanja</i>	118
	6.4.3. <i>Strategijsko odlučivanje</i>	119
	6.4.4. <i>Prednosti i nedostaci grupnog odlučivanja</i>	121
6.5.	Definisanje odgovornosti	122
6.6.	Nivoi odgovornosti.	122
6.7.	Kategorije odgovornosti.	123
6.8.	Razvoj etičkih programa.	124
6.9.	Sinteza upravljanja kvalitetom i poslovne etike	124
6.10.	Preporuke za unapređenje odnosa upravljanja kvalitetom i poslovne etike	125

VII ETIKA MENADŽMENT KONSALTINGA. 127

7.1.	Priroda i svrha menadžment konsaltinga	127
7.2.	Kodeks ponašanja i etika konsalting asocijacija	129
7.3.	Domet, opseg i karakteristike menadžment konsaltinga	136
	7.3.1. <i>Korektivni, progresivni i kreativni problemi</i>	136
	7.3.2. <i>Menadžerske uloge i tehnike</i>	137
	7.3.3. <i>Tehnološki i socijalni aspekti</i>	138
	7.3.4. <i>Uloge konsultanata</i>	138
	7.3.5. <i>Osnovni tipovi zadataka</i>	139
7.4.	Odnos između konsultanta i klijenta	140
7.5.	Konsalting i promena	143
7.6.	Uloge konsultanata u organizacionom učenju.	147
7.7.	Profesionalne smernice i kontrola kvaliteta konsultantskog rada	153
7.8.	Primer Kodeksa ponašanja za članove konsultantskog udruženja.	155

VIII ETIČKI PRISTUP U FINANSIJSKOM MENADŽMENTU PREDUZEĆA. 157

8.1.	Savremeno poslovanje i moral	157
	8.1.1. <i>“Pranje” novca</i>	159
	8.1.2. <i>Of-šor biznis</i>	160
8.2.	Elementi korektne finansijske analize	162
8.3.	Računovodstveni sistemi	164
8.4.	Studije izvodljivosti i upravljanje kapitalom	165
8.5.	Etički pristup u procenjivanju vrednosti preduzeća.	167
8.6.	Etički i metodološki izazovi u privatizaciji preduzeća.	168
8.7.	Kodeks poslovne etike revizora.	171

IX POSLOVNA ETIKA U KADROVSKOM MENADŽMENTU I NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOM RADU 173

9.1.	Etička priroda kadrovskog menadžmenta	173
9.2.	Priroda i karakteristike kreativnog menadžmenta	174
9.3.	Politika zapošljavanja	176
9.4.	Tehnike unapređenja kadrovskog menadžmenta	177
9.5.	Uloga inteligencije u procesu rukovođenja	179
	9.5.1. <i>Indikatori ekonomije znanja</i>	180
	9.5.2. <i>Inteligencija i mudrost</i>	183
	9.5.3. <i>Vrste inteligencije.</i>	185
9.6.	Odnosi između radnika i menadžmenta	190
9.7.	Proizvodni konsalting kao faktor tehničko-tehnološke zaštite kadrova na radu	192
9.8.	Razvoj etike u naučno-istraživačkom radu.	195
	9.8.1. <i>Etičke dileme u istraživanju.</i>	196
	9.8.2. <i>Greške u nauci</i>	197
	9.8.3. <i>Zloupotreba nauke</i>	200
	9.8.4. <i>Manipulacije u nauci i druge manipulacije</i>	201

X ETIKA U MARKETING KOMUNIKACIJI 205

10.1.	Izazovi savremenog marketinga	205
10.2.	Naučna oblast marketinga i njegova orijentacija	206
10.3.	Upravljanje marketingom	208

10.4.	Marketing miks	208
10.5.	Pristup etike u marketing komunikaciji.	212
10.6.	Pravni okvir marketing komunikacije.	215
10.7.	Etika u marketing istraživanju.	217
10.8.	Uloga i značaj etike u reklamiranju	218
10.9.	Etički pristup u odnosima sa javnošću.	221
10.10.	Primena etike u direktnom marketingu i promotivnoj prodaji.	222

XI INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA I MEĐUNARODNA POSLOVNA ETIKA 225

11.1.	Definisanje međunarodne poslovne etike	225
11.2.	Poslovne odluke preduzeća razvojnog karaktera	226
11.3.	Osnovni faktori internacionalizacije poslovanja.	227
11.4.	Strategijski pristup internacionalizaciji poslovanja	229
11.5.	Etički izazovi u međunarodnom poslovanju	231
11.6.	Globalizacija kao ključni kontekst za poslovnu etiku	233
11.7.	Relevantnost globalizacije za poslovnu etiku	236
11.8.	Evropski naspram alternativnih pristupa poslovnoj etici	238
11.9.	Globalizacija i asimilacija između Evrope i drugih regija	241

XII ZNAČAJ POSLOVNE KOMUNIKACIJE U SAVREMENOM POSLOVANJU 243

12.1.	Pojam komunikacije	243
12.2.	Uloga aktivnog slušanja u razvoju verbalne komunikacije	244
12.3.	Karakteristike neverbalne komunikacije	245
12.4.	Efekti i ograničenja neverbalne komunikacije	247
12.5.	Ličnost kao faktor efikasne poslovne komunikacije	248
	12.5.1. <i>Fleksibilnost ličnosti</i>	249
	12.5.2. <i>Ličnost i formiranje veština</i>	251
	12.5.3. <i>Poštovanje ličnosti</i>	251
	12.5.4. <i>Ličnost i timski rad</i>	251
12.6.	Komuniciranje putem povratnih informacija i projektnih rezultata	252
	12.6.1. <i>Principi i modeli predavljanja rezultata</i>	253
	12.6.2. <i>Analiza potreba za predavljanjem rezultata</i>	256

12.6.3. Planiranje predavljanja rezultata	257
12.6.4. Biranje ciljnih grupa i medija za predavljanje rezultata	258
12.6.5. Predavljanje rezultata izvršnim menadžerima i klijentima	267
12.6.6. Analiza reakcija na predavljanje rezultata	268

XIII PREZENTACIJA U FUNKCIJI KOMUNIKACIJE 271

13.1. Veština prezentovanja poslovne ideje	271
13.2. Teškoće prezentovanja	272
13.3. Snaga wiify-ja (what is in it for you)	273
13.4. Tehnika kreativnog razmišljanja – Brejnstorming	274
13.5. Pronalaženje ličnog toka prezentacije	275
13.6. Pridobijanje publike	277
13.7. Uloga vizuelnog komuniciranja u prezentaciji poslovne ideje	279
13.8. Organizacija teksta.	280
13.9. Grafikoni u funkciji prezentacije	281
13.10. Oživite svoju „priču“.	282
13.11. Usaglašavanje prezentacije sa zahtevima klijenata	283

ZAKLJUČAK. 285

LITERATURA 287

RECENZIJE 299

Predgovor

Poslovna etika predstavlja vrlo aktuelnu poslovnu temu, a rasprave i dileme oko nje privlače ogromnu pažnju različitih zainteresovanih strana. Naime, potrošači kao da su sve zahtevniji u odnosu na preduzeća i kao da sve više traže etičke i ekološki ispravne načine poslovanja. Mediji, takođe, kao da neprestano zadržavaju svoju pažnju na korporativnim zloupotrebama i propustima svih ostalih vrsta. Pa čak i sama preduzeća, čini se, da sve više priznaju da nešto što je okarakterisano kao etičko (ili barem se vidi da je etičko) zapravo može biti dobro za poslovanje.

Stoga postoje mnogi razlozi zašto se poslovna etika može smatrati sve važnijim područjem istraživanja, bilo za studente zainteresovane za izučavanje ove oblasti ili za menadžere koji žele da poboljšaju svoje veštine odlučivanja. Svako ignorisanje etike i etičkih vrednosti, u bilo kom delu ljudskog stvaralaštva, a naročito na području poslovnih odnosa, ima, dakle, ogromne negativne posledice za svakog pojedinca, društvo, a preko toga i za celokupno civilizovano čovečanstvo. Etika je, naime, nerazdvojni deo savremenog poslovanja.

Zbog toga je nužno negovanje etike i etičkih odnosa kao osnovnog regulatora svih, a posebno poslovnih odnosa. Pri tom treba imati na umu da je odnos etike i prava takav da što je više normativizma u nekom društvu sve je više kriminala. Etika i normativizam su, naime, u dijalektičkoj suprotnosti: više etike znači manje propisa i normativizma i obrnuto. Etičnost se ne može, dakle, propisati zakonom, ali se pojedini slučajevi neetičnosti mogu zakonski sankcionisati.

Poslovna etika i poslovna komunikacija su u tesnoj vezi. Naime, poslovna komunikacija mora biti utemeljena na poslovnoj etici. Komunikacija znači vezu jednog subjekta sa drugim, jedne osobe sa drugom. Ta veza mora da se zasniva na ekonomskim interesima, pravnim normama i poslovnoj etici. Bez ovog poslednjeg poslovna komunikacija zapada u ozbiljnu krizu, postaje organičavajući faktor poslovnih odnosa.

*Osnovna hipoteza u ovoj monografiji je upravo ta da je poslovna etika determinanta razvoja svih oblika poslovnih odnosa. U radu smo **istraživali** vezu između ove dve varijable i utvrdili da je odsustvo poslovne etike u poslovnoj komunikaciji, na svim nivoima društva, pogubno za dalji društveno-ekonomski razvoj.*

Monografija predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 46006 "Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva Republike Srbije u okviru dunavskog regiona" finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. Želimo da se zahvalimo svima koji su pomogli realizaciju knjige, a posebno Ministarstvu prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, koje je, pored istraživačkog rada, finansiralo i štampanje monografije. Takođe, zahvaljujemo se izdavačima na podršci da se objavi ovaj, nadamo se, danas u Srbiji aktuelan tekst.

Autori

UVOD

Poslovna etika označava pojavu (etiku koja se javlja i primenjuje u privredi) i oblast istraživanja te iste pojave (istraživanje poslovne etike). Kao grana etike (ili filozofije morala), poslovna etika se bavi time da li su neki sudovi dobri ili loši, ispravni ili pogrešni, zatim moralnom obavezom i odgovornošću, pravima i dužnostima, kako se ove stvari javljaju i opravdavaju. Kao grana primenjene etike bavi se time kako se ovi sudovi sprovode u nekoj konkretnoj oblasti, što je u ovom slučaju oblast ekonomske aktivnosti.

Kao opisna disciplina, poslovna etika je analiza koja se sprovodi sa ciljem razumevanja i objašnjavanja načina na koje ljudi i organizacije donose svoje etičke sudove i odluke. Kao preskriptivna (ona koje propisuje) disciplina, poslovna etika pokušava da donese opravdane, normativne moralne sudove o poslovnim aktivnostima, na način koji može biti od pomoći u stvarnom radu i praksi poslovanja. Poslovna etika se u velikoj meri preklapa sa onim što se naziva „društveno odgovorno poslovanje“ – pokret koji poziva preduzeća da budu odgovorna ne samo akcionarima već i društvu u kojem posluju (i ekosistemu).

Poslovna etika se ne bavi samo socijalnim i ekološkim odgovornostima, koje su zasigurno najbitnije oblasti. Istovremeno, nauka i tehnologija imaju dugotrajan, blizak i obostrano uticajan odnos sa privredom. Mogućnosti i potrebe privrede podstakle su obimno naučno istraživanje i tehnološki razvoj, sa jedne strane, dok se naučna otkrića i tehnološke inovacije svakodnevno preobražuju i menjaju način na koji privreda funkcioniše, sa druge strane.¹ Čest je slučaj da je tehnologija glavna pokretačka sila koja menja privredu širom sveta i to sve intenzivnije od 1950-ih godina. Poslovna etika, kao opisna a ponekad i reaktivna disciplina, obično kasni za poslovnim promenama i uzima u obzir ove tehnološke promene tek u skorije vreme.

Stvaranje i transfer znanja je izuzetno važan aspekt modernog društva, jer novo znanje pomaže da se obnove forme proizvodnje i menadžmenta. Takav trend se ogleda u povećanom fokusiranju na ekonomiju, stručnost i edukaciju menadžmenta. Mnoge firme, pogotovu u sektorima sa visoko obrazovanim kadrom, uvele su ili uvode nove menadžment modele koji podržavaju perfektnost, kvalitetan menadžment, kreativnost u pogledu znanja i organizaciono obrazovanje.

Pokretačka snaga razvoja i poslovni uspeh proizilaze iz kontinuiranog učenja i unapređenja menadžerskih sposobnosti i veština. Međutim, promene u poslovnom svetu, kao i promene mentaliteta u odnosu na način na koji se poslovi sprovode, dovele su do javljanja neophodnosti analize pravičnosti ovog procesa, ne samo sa aspekta zakona, već takođe i sa aspekta morala. Kao posledica toga, konceptualizovana je nova disciplina – poslovna etika.

Ova disciplina nalazi se na granici između filozofije morala (etike) i menadžmenta, što ukazuje na korišćenje skupa korisnih instrumenata prilikom odlučivanja o nekoj strategiji

¹ Martin, J. (1996): *Cybercorp: The New Business Revolution*, New York: AMACOM.

unutar firme, rešavanje sukoba među različitim grupama koje poslovno saraduju: poslodavaca i zaposlenih, menadžera i akcionara, firme i lokalne zajednice, državnih institucija itd. Kao moralni principi ili etička pravila, etika se primenjuje u menadžmentu ljudskih resursa, menadžmentu kriznih situacija, marketing komunikacijama svih vrsta: u brendiranju, odnosima sa javnošću, publicitetu itd. Etika se ne može jednostavno redukovati na poštovanje zakona, jer su zakonski propisi često nedovoljni da bi se na odgovarajući način uredili odnosi sa drugima. Shodno tome, upravo poslovna etika čini skup moralnih pravila i propisa u odnosu na ponašanje aktera u ekonomskim aktivnostima (u poslovanju) i zajedno sa zakonskim principima i propisima, obezbeđuje dobar tok aktivnosti i uspeh u poslovanju.²

Poslovna etika je poseban vid primenjene etike (primenjena etika odnosi se na moralnu analizu konkretnih situacija, od društvenih do profesionalnih, kako bi se donele neke odluke) povezane sa ponašanjem ekonomskih aktera, zaposlenih, vlasnika i menadžera.³ Poslovna etika je suštinski bitna za dugoročni uspeh poslovne aktivnosti, a ovo važi, kako na makroekonomskom nivou (nemoralno ponašanje može dovesti do poremećaja na tržištu i do neadekvatne raspodele resursa), tako i na mikroekonomskom nivou (na ovom nivou često je povezana sa poverenjem u dobavljače, klijente, zaposlene i zajednicu), gde svaka organizacija ima određene odgovornosti, kako u društvenoj, tako i u ekonomskoj sferi.

Društvena odgovornost i etičko ponašanje u poslovanju snažno su povezane sa organizacionom kulturom. Koncept društveno odgovornog poslovanja doprinosi ostvarenju ekonomskog uspeha uz uvažavanje interesa pojedinca, društva i okruženja. Naime, omogućava se alokacija resursa koja uvažava *triple bottom line* kriterijum (ekonomski razvoj, socijalni razvoj, odgovoran odnos prema okolini). Održavanje tananog balansa između industrijskog razvoja i očuvanja okoline dovodi do redefinisavanja postojećih resursnih kombinacija usled novih troškova prelaska na tehnologije prijateljski nastrojene prema okolini.⁴

Pretpostavka koncepta društveno odgovornog poslovanja je dobrovoljno usvajanje mera koje doprinose rešavanju društvenih i ekoloških problema. Radi se o strateškom pristupu društvu i partnerskom odnosu prema ostalim kompanijama u okruženju.⁵ Iako ne preuzimaju sve kompanije društvenu odgovornost, postoje brojne oblasti u kojima se organizacije približavaju načinu na koji shvataju i na koji se uključuju u ovu vrstu aktivnosti. Naravno da odluka koju firma mora doneti da li da se uključi u različite aktivnosti društvene odgovornosti pada prvo na menadžere i to na one koji biraju načine i modalitete aktivnosti, počevši od sopstvene savesti, jer u stvari, „jedini pravi smer ispravnog ponašanja jeste

² Dobrotă, N. (coord.), (1999): *Economical Dictionary*, Bucharest, Economica Publishing House.

³ Popa, I., Radu, F. (1999): *International Management*, Bucharest, Economica Publishing House.

⁴ Đuričin, D. (2006): "Tranzicija, stabilizacija i održivi razvoj: Perspektiva Srbije", *Savetovanje ekonomista*, Miločer.

⁵ Mihailović B., Paraušić, V., Hamović, V. (2007): "Ekološki menadžment konsalting i zaštita sredine", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 1/2007, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 91-99.

nepobitan zdravi razum ili moralno osećanje, kao i naša volja da sprovedimo aktivnosti na osnovu sopstvenih moralnih načela".⁶

Glavno pitanje u poslovnoj etici jeste kako uraditi pravu stvar. Različite filozofije, religije i pojedinci davali su odgovor na ono „šta je ispravno i kako to da znamo?“ na različite načine, ali može se izdvojiti jedno opšte slaganje, ako ne i univerzalno, da u suštini, pogrešno je sve ono što šteti ili predstavlja rizik po ljude. Stara hipokratska zakletva kaže da je prva dužnost medicinske etike da se „ne čini zlo“.

Tako bi trebalo da bude i u poslovnoj etici: etičko poslovanje je ono kojim se teži izbegavanje štete. Šta je etički ispravno i dobro jeste ono što može pomoći ljudima da vode slobodan, zdrav i ispunjen život. Očigledno je međutim da je šteta jedan rastegljiv i relativan pojam ali razmišljanje o etičkom „dobru i zlu“ u ovim jednostavnim, istorijskim, klasičnim terminima pomaže nam da se fokusiramo na jedan opšti jezik i probleme koji se ovde javljaju.

⁶ Ionescu, Gh, Gh. (2006): *Social Mission and Responsibility of the Business Organisation*, in *Management & Marketing*, 1 (2).

I DEFINISANJE POSLOVNE ETIKE

1.1. Pojam poslovne etike

Za poslovnu etiku se tvrdilo da predstavlja tzv. oksimoron.⁷ Termin oksimoron podrazumeva dva naizgled protivrečna pojma, poput na primer "veseli pesimist" ili "zaglušujuća tišina". Reći da je poslovna etika oksimoron samim tim govori da ne postoji ili ne može biti etičnosti u poslovnim aktivnostima: da je posao na neki način nemoralan (tj. da je posao po sebi loš) ili da je, u najboljem slučaju, amoralan (tj. izvan naših uobičajenih moralnih načela).

Na primer, u ovom poslednjem slučaju, Albert Kar (Albert Carr) je notorno tvrdio u svom članku "Da li biznis izigrava moral" da "igra" poslovanja nije bila podložna istim moralnim normama kao i ostatak društva, ali da je treba smatrati analognom igri pokera, u kojoj su obmana i laži savršeno dopuštene.⁸

U određenoj meri, ne bi trebalo da nas čudi to što neki ljudi misle na ovaj način. Razni skandali izazvani nepoželjnim poslovnim aktivnostima, kao što su zagađenje reka industrijskim otpadima, iskorišćavanje radnika, davanje mita vladinim službenicima i prevare nad neopreznim potrošačima naglasili su nemoralan način koji neka preduzeća koriste u svom poslovanju.

Istovremeno, objave korporativnih zloupotreba ne mogu se tumačiti u smislu da razmišljanje o etici u poslovnim situacijama predstavlja nešto potpuno suvišno. Uostalom, mnoge svakodnevne poslovne aktivnosti zahtevaju održavanje osnovnih etičkih standarda, kao što su poštenje, pouzdanost i saradnja.

Delatnost neće moći da opstane ako korporativni direktori nikada ne govore istinu, ako kupci i prodavci nikada ne veruju jedni drugima ili ako zaposleni odbijaju, ikada, da pružaju pomoć jedni drugima.

Isto tako, bilo bi pogrešno zaključiti da afere koje uključuju korporativne zloupotrebe označavaju subjekta poslovne etike, na neki način, kao naivnog ili idealistu. Zaista, nasuprot tome, može se reći da poslovna etika u prvom redu postoji kako bi nam pružila neke odgovore vezane za pitanja o tome zašto određene odluke treba vrednovati kao etičke ili neetičke ili pravilne i nepravilne.

Bez sistematičnog istraživanja, ne bismo bili u stanju da ponudimo ništa više od nejasnih mišljenja ili slutnji o tome da li određene poslovne aktivnosti jesu prihvatljive. Na koji god način se gledalo na to, čini se, postoji dobar razlog da se ukaže da poslovna etika kao fenomen i kao subjekt, nije oksimoron. Iako će neizbežno biti nesuglasica o tome šta tačno predstavlja „etička“ poslovna aktivnosti, bar je moguće ponuditi prilično nespornu definiciju predmeta. Dakle, ukratko, ono što se smatra temom poslovne etike bilo bi:

⁷ Collins, J. W. (1994): "Is Business Ethics an Oxymoron?" *Business Horizons* 37, no. 5 (September-October): pp. 1-8.

⁸ Carr, A. (1968): "Is Business Bluffing Ethical?" *Harvard Business Review* 46, January-February, pp. 143-53.

Poslovna etika predstavlja proučavanje poslovnih situacija, aktivnosti i odluka na koje se upućuju pitanja ispravnosti i neispravnosti.

Vredi istaći da "ispravno" i "neispravno" predstavljaju ono što znači moralno ispravno i pogrešno, za razliku od, na primer, komercijalnog, strateškog ili finansijski "ispravnog" i "neispravnog". Osim toga, pojam poslovne etike podrazumeva ne samo komercijalne poslove, već i vladine organizacije, neprofitne, dobrotvorne i druge organizacije.

Etika u ekonomiji znači usvajanje i poštovanje normi ponašanja i moralnih vrednosti društva pri poslovanju. Posebno je značajna za zemlje u tranziciji, u kojima cveta korupcija, siva i crna ekonomija. Ispoljava se kao poslovna etika. Poslovna etika je sistem poslovnih načela ili vrednosti, koji se odnosi na poslovne dužnosti i obaveze. Određuje šta je u poslovanju dobro i etično sa aspekta poslovnog morala, a šta je slabo, neetično. Određuje i šta je pravedno, a šta nepravedno.

Etika posebno treba da dođe do izražaja u finansijama. Ovde se pojavljuje jer učesnici finansijskih tržišta žele da zadovolje svoje interese, te dolazi do direktnih sukoba profita i etičkih načela. Pošto čak i crkva i dobrotvorne institucije, pri ulaganju žele da ostvare dobit, etičke norme koje se postavljaju pred pojedincem ne mogu se na isti način primenjivati u finansijama. Neophodna su zakonska ograničenja koja se aktivno sprovode, prema kojima se krivici primereno kažnjavaju. Etičke norme dopunjavaju zakone, ali služe i kao opravdanje za njihovo donošenje.

Etika u finansijama može se posmatrati višestruko: (1) u odnosu agenta i principala, npr. agenti su često u prilici da ostvare korist za sebe, na štetu principala (mešetari, bankari i sl.); (2) određeni oblici neetičkog ponašanja mogu uzdrmati integritet finansijskog tržišta. Čak i mali postotak nepoštenih učesnika može poljuljati poverenje javnosti u celo tržište i ozbiljno uticati na poslovanje poštenih učesnika; (3) pojedini ulagači ili uprave preduzeća spremni su da žrtvuju deo dobiti, kako bi ulagali u skladu sa svojim uverenjem (ulaganje u skupe oblike proizvodnje koji ne zagađuju životnu sredinu).

Etika u marketingu, takođe treba da dođe do izražaja. Ispoljava se na različitim nivoima: (1) sa stanovišta potrošača/kupca, što znači ponuditi pravu vrednost (po kvalitetu, funkciji, korisnosti, sigurnosti) za traženu cenu i obavezu istinite informacije o svim bitnim osobinama proizvoda/usluge; (2) sa stanovišta konkurencije, to je poslovanje u skladu sa pravilima dobrog poslovnog ponašanja, što znači ne omalovažavanje konkurencije, ne tretirati konkurente kao neprijatelje koje treba uništiti svim sredstvima; (3) sa stanovišta šire javnosti, to je negovanje dobrog ukusa, moralnih načela, kulturnih vrednosti, poštovanje tradicije i običaja u ukupnom poslovanju.

Poslovno ponašanje usmeravaju, dakle, ekonomski principi i zakonska regulativa. To, međutim, nije dovoljno. Svaka poslovna situacija otvara i pitanje moralnih, etičkih dilema. Moralno ponašanje nije možda isplativo uvek i na kratak rok, ali je ono "najbolja" investicija za ekonomski uspeh u dugom roku.

Pored toga, ni jedna nacionalna ekonomija ne može funkcionisati bez ugrađenih pravnih, moralnih i drugih „stabilizatora”. Moderni demokratski razvoj zahteva harmoniju

materijalnih i opšteljudskih vrednosti, u kojima etičke vrednosti zauzimaju izuzetno važno mesto. **Jer čovek nije samo ekonomski faktor, već i etičko biće.**

1.2. Poslovna etika i pravo

Definisanjem poslovne etike u smislu pitanja pravilnog i nepravilnog, moglo bi se sasvim prirodno nametnuti pitanje je li to na bilo koji način različito od zakona. Zasiurno, zakon je takođe definisao pitanja dobra i zla, odnosno u terminologiji koju mi koristimo, pitanja pravilnog i nepravilnog? To je tačno i tu je zaista značajno preklapanje između etike i zakona. U stvari, zakon je u suštini institucionalizacija ili kodifikacija etike u određenim društvenim pravilima, propisima i proskripcijama. Ipak, ova dva pojma nisu ekvivalentna. Možda najbolji način razmišljanja o etici i zakonu jeste onaj u smislu dva isprepletana domena. Za zakon bi se moglo reći da je definicija minimuma prihvatljive norme ponašanja. Međutim, mnoga moralno sporna pitanja, bilo u poslu ili negde drugde, nisu izričito pokrivena zakonom. Na primer, ne postoji zakon koji vas sprečava da budete neverni svojoj devojci ili momku (iako to mnogi doživljavaju kao neetično). Takođe, u mnogim zemljama ne postoji zakon koji sprečava preduzeća da svoje proizvode testiraju na životinjama, prodaju oružje represivnim režimima ili sprečavaju ulazak zaposlenih u sindikate. Isto tako, moguće je da razmišljaju o pitanjima koja su pokrivena zakonom, a koja zapravo nisu vezana za etiku. Na primer, zakon propisuje da li treba da vozimo na desnoj ili levoj strani puta. Iako to sprečava haos na putevima, odluka na kojoj strani treba voziti nije etička odluka kao takva.

U jednom smislu za poslovnu etiku može se reći da počinje tamo gde se zakon završava. Poslovna etika prvenstveno se bavi tim pitanjima koja nisu obuhvaćena zakonom ili gde nije određen konsenzus o tome da li je nešto dobro ili loše. Rasprava o etici pojedinih poslovnih praksi s vremenom može dovesti do ozakonjivanja kada je neka vrsta konsenzusa postignuta, ali za većinu pitanja od interesa za poslovnu etiku, zakon nam obično trenutno ne daje smernicu. Iz tog razloga, često se kaže da je poslovna etika ona o "sivim područjima" poslovanja, odnosno gde, kako se ističe "vrednosti jesu u sukobu".⁹ Problem pokušaja donošenja odluka u sivim područjima poslovne etike ili u situacijama gde vrednosti mogu biti u sukobu, znači da su mnoga pitanja dvosmislena.

Tu jednostavno ne mogu biti definitivni "valjani" odgovori na mnoga pitanja vezana za probleme poslovne etike. I kao što je slučaj s pitanjima poput testiranja proizvoda na životinjama, ubedljivih prodajnih tehnika ili dečijeg rada, poslovna etika, odnosno problemi kojima se ona bavi, takođe imaju tendenciju da budu veoma kontraverzni i otvoreni za široko različita stanovišta. U ovom smislu, poslovna etika nije srodna temama kao što su računovodstvo, finansije, inženjering ili poslovno pravo gde se moraju naučiti specifični postupci i činjenice kako bi se donosile objektivno ispravne odluke. Studiranje poslovne etike trebalo bi da pomogne da se donose bolje odluke, ali to nije isto što i donositi nedvosmisleno ispravne odluke.

⁹ Trevino, L. K. and Nelson, K. A. (2007): *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, 4 th Edition, Hoboken, NJ: Wiley.

1.3. Definisanje morala, etike i etičke teorije

Neke od kontradikcije u vezi sa poslovnom etikom bez sumnje izbijaju zbog različitog razumevanja onoga što čini moral ili etiku na prvom mestu. Stoga, važno je objasniti neke pojmove koji se koriste. U uobičajenoj upotrebi, pojmovi etika i moral se često koriste kao sinonimi. U mnogim slučajevima, to je verovatno istina zato što to ne predstavlja mnoge stvarne probleme većini nas u smislu komunikacije i razumevanja stvari o poslovnoj etici. Međutim, kako bi se razjasnili neki argumenti, mnogi akademski pisci su predložili jasne razlike između dva termina.¹⁰ Na žalost, različiti pisci nude dosta različitosti, čime nas više bune nego što nam nešto objašnjavaju. Ipak, postoje određene prednosti u utvrđivanju razlike između etike i morala, a najčešći način za njihovo razlikovanje je sledeći:

Moral se bavi normama, vrednostima i uverenjima ugrađenim u društvene procese kojima se definiše ispravno i neispravno za pojedinca ili zajednice. **Etika** se bavi proučavanjem morala i primenom razloga za pojašnjenje određenih pravila i načela koja određuju ispravno i neispravno za datu situaciju. Ta pravila i načela nazivaju se **etičke teorije**.

Svi pojedinci i zajednice imaju moral, osnovni smisao za ispravno i neispravno u odnosu na pojedine aktivnosti. Etika predstavlja pokušaj da se sistematizuje i racionalizuje moral, obično u opštim normativnim pravilima koja navodno nude rešenje za situacije moralne nesigurnosti. Ishod ovih kodifikacija predstavljaju pravila kao etičke teorije, poput teorija prava i pravde.

Pojava formalnog proučavanja etike usklađena je između nekoliko autora (npr. Bauman¹¹, Parker¹² i dr.) s modernističkim prosvetiteljskim projektom i idejom da se moralna nesigurnost može rešiti pribegavanjem ljudskoj racionalnosti i apstraktnom rasuđivanju. Do toga je došlo usled povećanih napada od strane nekoliko grupa uključujući feministkinje i postmoderniste. Međutim, u ovoj fazi je važno priznati da se etika bavi nekim od oblika racionalizacije moralnosti. Posledično, doprinos poboljšanju etičkog odlučivanja jeste jedan od primarnih ciljeva istraživanja poslovne etike.

1.4. Etičke dileme i kritični slučajevi

Glavno pitanje u poslovnoj etici jeste kako uraditi pravu stvar. Različite filozofije, religije i pojedinci davali su odgovor na ono „šta je ispravno i kako to da znamo?“ na različite načine, ali može **se izdvojiti jedno opšte slaganje, ako ne i univerzalno, da u suštini, pogrešno je sve ono što šteti ili predstavlja rizik po ljude**. Stara hipokratska zakletva kaže da je prva dužnost medicinske etike da se „ne čini zlo“.

Tako bi trebalo da bude i u poslovnoj etici: etičko poslovanje je ono kojim se teži izbegavanje štete. Šta je etički ispravno i dobro jeste ono što može pomoći ljudima da vode slobodan, zdrav i ispunjen život. Očigledno je međutim da je šteta jedan rastegljiv i relativan

¹⁰ Crane, A. (2000): "Marketing and the Natural Environment: What Role for Morality?" [Article]. *Journal of Macromarketing*, 20(2), pp. 144-155.

¹¹ Bauman, Z. (1993): *Postmodern Ethics*, Blackwell, Oxford.

¹² Parker, M. (Eds.) (1998): *Ethics and organizations*, London: Sage.

pojam ali razmišljanje o etičkom „dobru i zlu“ u ovim jednostavnim, istorijskim, klasičnim terminima pomaže nam da se fokusiramo na jedan opšti jezik i probleme koji se ovde javljaju.

Prilikom postavljanja pitanja oko toga šta je ispravno a šta pogrešno, raspon poslovne etike postaje širok kao i raspon poslovanja (privrede). Poslovna etika, možda zato što je mlada oblast, nema jednu preovlađujuću metodu ili ideju. Da bi se dobilo relativno obuhvatno razumevanje oblasti, poslovnoj etici se mora prići iz različitih aspekata. Pre svega, potrebno je pregledati raspon tipičnih etičkih dilema i problema koji se javljaju širom privrednog spektra. Dalje, istražiti etičke vrednosti i metode analize koje se tipično koriste za rešavanje raspona dilema u poslovanju. Treće, analizirati glavne činioce u poslovnoj etici. Ono što bi trebalo da se razume jesu zainteresovane strane i njihovi etički interesi. Četvrto, istražiti osnovne komponente u sveobuhvatnoj organizacionoj etici. Peto, odnos između nauke, tehnologije i etike mora se razmotriti na odgovarajući način.

Jedan način prilaženja poslovnoj etici jeste analiza konkretnih problema ili dilema. Etička dilema jeste primer u kojem se javlja teško pitanje oko toga šta je ispravno uraditi. Ono se često javlja zbog sukoba moralnih vrednosti ili principa, bilo unutar jedne osobe ili između dva ili više činioaca. Fokus na metodu primera ima tzv. „kazuistika“ koja analizira etičke dileme i probleme kako bi služila kao pomoć u donošenju odluka i činjenja „prave stvari“. ¹³

Etičke dileme i primeri problema mogu se klasifikovati na nekoliko različitih načina. Može se napraviti trojaka razlika na: **(1) lična, „mikro-etička“ pitanja; (2) organizaciona „moralna“ pitanja i (3) sistemska „makro-etička“ pitanja.** Druga podela može pratiti funkcionalne oblasti privrede, poput menadžmenta, finansija, računovodstva, ljudskih resursa, marketinga i reklamiranja, upravljanja lancem nabavki, prodaje, proizvodnje itd.

Postoji još jedan princip, a on se fokusira na poprečni presek tematskih oblasti poput tehnologije, komunikacija, sastanaka, odnosa i slično tome. Primer sukoba interesa jeste među najčešćim. Interes pojedinca na primer (recimo bonusa na platu za ispunjenje ciljne prodaje, lični poklon itd.) može biti u sukobu sa profesionalnom odgovornošću (recimo opsluživanje potreba klijenata i ispunjenje standarda poslodavca). Poslovni interes u stranoj zemlji može biti u sukobu sa interesom tamošnjeg društva. Podmićivanja, špekulacije, neodgovarajuće korišćenje vlasničkih informacija, resursa ili kontakta za napredovanje i ispunjenje ličnih, a ne kompanijskih ciljeva, zapošljavanje prijatelja, rodbine, jesu neki od primera mogućih sukoba interesa.

Među dilemama koje se javljaju u preseku svih poslovnih oblasti jesu one koje se tiču iskrenosti i preciznosti u komuniciranju. Interne komunikacije koje idu naviše ili naniže duž ose hijerarhije, objave za štampu i odnosi sa javnošću, reklamiranje i označavanje proizvoda, finansijski izveštaji, objavljivanje tajnih dokumenata ili skrivanje onih koji bi trebalo da budu javni – neke su od aktivnosti koje dovede u pitanje etičke odnose sa trećim

¹³ Brown, M. T. (2003): 3rd ed. *The Ethical Process: An Approach to Disagreements and Controversial Issues*, Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.

licima. Ko poseduje informacije i na koji način? Sasvim sigurno se ne moraju objavljivati odmah sve informacije koje jedna firma poseduje, ali lažiranje, falsifikovanje, varanje i izbegavanje objavljivanja potkopavaju poverenje i često su štetne aktivnosti.

Treća grupa dilema povezana je sa pravičnošću i pravедnošću u poslovnoj politici i odnosima sa poslovnim partnerima. Odnosi među zaposlenima na različitom nivou i iz različitih sektora kompanije mogu biti nipodoštavajući, nejednaki, nepravedni i štetni. Metode zapošljavanja, načini utvrđivanja kompenzacija, plata i razlike u radu koji se obavlja, sve te stvari mogu biti nepravedno uređene. Dobavljači i poslovni partneri se mogu tretirati nepošteno. Društvena zajednica u kojoj firma posluje može biti nepravedno opterećenja troškovima obnavljanja uslova za život zbog odluke kompanije da ne upravlja svojim otpadom odgovorno.

Tehnologija ima veliki uticaj na etičke dileme sa kojima se privreda suočava. Kako tehnologija postaje sve moćnija, potrebna je sve veća budnost da bi se ona koristila za "dobro". Tehnologije takođe stvaraju neočekivane posledice, efekte „nazadovanja“ koje etika mora uzeti u obzir. Stari načini poslovanja suočavaju se sa novim problemima kada se uvede nova tehnologija. Marketinška i reklamna etika mora se danas baviti praksama elektronskog marketinga.

Pitanja zaštite podataka korisnika postala su sve bitnija, jer povećana informatizacija privrede i stanovništva omogućava praćenje, profilisanje i prilagođavanje onoga što korisnici smatraju svojim privatnim informacijama. Pitanja odnosa dobijaju radikalno nova značenja kada se u igru uvedu udaljena virtuelna preduzeća koja su se javila razvojem odgovarajuće elektronske i telekomunikacione tehnologije.

Kada elektronska trgovina postane glavni oblik komuniciranja, kada se očekuje povezanost ljudi sa svakog mesta i u svako doba, kada se radnicima upravlja u višestrukim, krajnje raznolikom političko-socijalnim uslovima širom sveta – onda ovakvi tehnološki pokretani problemi zahtevaju pre svega etičko razmišljanje. Fokus na etičke probleme zahteva da se prvo utvrdi da li je slučaj o kome se govori zaista ozbiljan i da li etička dilema zavređuje našu pažnju. Ovo se može utvrditi pomoću dva pitanja: 1) da li postoji ozbiljna pretnja nelegalne radnje? 2) da li postoji kršenje etičkih normi i standarda od strane nekog profesionalnog udruženja? Ako je odgovor na bilo koje od ova dva pitanja pozitivan ova stvar verovatno nosi sa sobom ozbiljne etičke probleme.

Neke situacije koje su etički vrlo problematične mogu proći neopaženo ako se koriste samo ova dva pitanja, te se shodno tome moraju dodati i četiri dodatna: 3) da li je neko odgovoran za štetu koja može nastati? 4) da li bi želeo da se to desi meni ili mojim najbližima? 5) da li to zaista pogađa moju savest i vređa moje vrednosti u životu? i 6) da li bi se to nastavilo kada bi se javno obelodanilo na prvoj strani novina? Ako odgovori na ova pitanja budu pozitivni sledeća faza je pažljiva analiza primera.

Moraju se razjasniti činjenice konkretnog primera. Ko je umešan? Šta se desilo? Koje su to etičke vrednosti i principi ugroženi? (krajnja odluka se mora opravdati pozivanjem na ove vrednosti). Koje su mogućnosti za delovanje? Koje su verovatne posledice svake od reakcija, kratkoročno i dugoročno posmatrano? Koju pomoć možemo dobiti od drugih (kolega, stručnjaka i sl.) u analizi i razumevanju ove dileme?

Treća faza (nakon shvatanja i analize) jeste rešavanje dileme biranjem najbolje moguće opcije za delovanje koja postoji, zatim hrabro delovanje i na kraju potpuno i pažljivo kontrolisanje svih aktivnosti. Nisu dovoljne samo trenutne odluke i akcije, već i dugoročna posvećenost, kako bi se smanjila šansa da se ovakve dileme javljaju ubuduće.

Kazuistika je sigurno bitan deo poslovne etike. Ako etika ostane samo skup ideala ili apstraktna teorija, neprimenjena ili neprimenjiva na konkretne primere, ona će biti neuspešna. Jedna od vrlina kazuistike jeste što može lako fokusirati pažnju učesnika na nešto konkretno, specifično i zajedničko: problem. Često je mnogo teže da se usaglasе opšti, apstraktni principi i vrednosti. Sa druge strane, fokusiranje samo na primere može redukovati poslovnu etiku na reaktivnu „kontrolu štete“.

Odlučivanje i delovanje kao odgovor na ekstremne slučajeve ne sme postati sve ono čime se poslovna etika bavi. Čak i kada se počne sa konkretnim primerima, deo koji se odnosi na praćenje nakon reagovanja jeste kretanje „nagore“ u organizaciji i njenom poslovanju, kako bi se otkrili izvori i faktori koji doprinose javljanju etičkih dilema u celoj strukturi organizacije.

1.5. Etičke vrednosti, principi i metode analize

Drugi način za opisivanje poslovne etike jeste upoznavanje sa teorijama i viđenjima iz filozofije morala i njihovo prebacivanje u poslovni domen.¹⁴ Studijski programi i udžbenici iz poslovne etike, koje često prvo kreiraju i predaju stručnjaci iz oblasti filozofije, obično predstavljaju dve ili više opcija filozofije morala kao potencijalne tehnike za utvđivanje šta je to ispravna stvar u poslovanju.

Utilitaristička filozofija Džeremi Bentama (Jeremy Bentham) i Džona Stjuarta Mila (John Stuart Mill) uvek se predstavlja kao jedna od opcija. **Utilitarizam**, veoma praktična filozofija, ona koja ja okrenuta rezultatima, vrlo je privlačna poslovnim menadžerima. **Princip korisnosti (utilitarnosti)** kaže da ono što je etički ispravno jeste ono što dovodi do najveće sreće (ili zadovoljstva) za najveći broj ljudi. Po utilitarizmu posledice određuju da li je neka stvar etički ispravna. Uprkos svojoj privlačnosti, utilitarizam ima tri suštinske mane: 1) mogućnost da se žrtvuju interesi manjine radi koristi većine; 2) neopravdana samopouzdanost da će naše aktivnosti dovesti do posledica koje smo planirali i 3) problem u pružanju ubedljivog argumenta protiv egoizma ljudi. Postoje načini pomoću kojih se utilitarizam može ojačati u odnosu na ove mane, ali se njima unosi kompleksnost u ovu teoriju, a istovremeno smanjuje jednostavnost i praktičnost tehnike. Imanuel Kantova (Immanuel Kant), **deontološka, ne-posledična filozofija morala** se uvek predstavlja kao druga opcija, pored utilitarizma.¹⁵ Ovaj pristup polazi od toga da se etičke obaveze ne biraju na osnovu planiranja ciljeva (posledica), već istraživanjem i razmišljanjem o delima koje ljudi čine. **Svako delo je ispravno ako je suštinski iznutra ispravno** (a ne po koristi koju proizvodi, kako to kaže utilitarizam). Mi razlikujemo ovakve suštinski ispravne obaveze

¹⁴ Beauchamp, T. L., Bowie, N. E. (2001) : 6th ed. *Ethical Theory and Business*, Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.

¹⁵ Bowie, N. E. (1999): *Business Ethics: A Kantian Perspective*, Oxford: Blackwell.

posmatranjem da li su to nezavisni „kategorički imperativi“. Da li želimo da dati princip ili imperativ bude sveobuhvatan i da se svuda primenjuje, tako da se svi jednako ponašaju jedni prema drugima?

Kant je takođe predstavio svoj kategorički imperativ drugačijim jezikom, „tretirajući same ljude kao krajnji cilj, to jest njihovu sreću kao krajnji cilj, a ne kao sredstvo za postizanje cilja“ – izbor da se drugi posmatraju tako da imaju neotuđivo dostojanstvo i neotuđiva prava, a ne samo upotrebnu vrednost. Kantova ne-posledičnost privlačna je po tome što tvrdi da bi trebalo da radimo pravu stvar bez obzira na posledice, koristi ili troškove. Glavni problem je taj što se ljudi lako izgube u apstrakciji i idealizmu. Kant je imao „duboku“ misao ali se ona mora izbalansirati sa mislima Stjuarta Mila i ostalih.

Pored ove dve najznačajnije opcije u prosvetljenom savremenom dobu, poslovni etičari ponekad kratko govore i o etičkom relativizmu, egoizmu, feminističkoj „etiци pažnje“ i delovima etike vrline (karaktera). Takođe, u diskusiju se često uključuje i teorija pravde (ekonomske pravde, pravde u raspodeli dobara), kao i teorije Džona Rolsa i Roberta Nozicka (John Rawls and Robert Nozick).

Nakon skiciranja ovih opcija filozofije morala, udžbenici o poslovnoj etici obično savetuju čitaoca da „odabere filozofiju morala kao pomoć kod etičkih pitanja“. Kako se vodeći filozofi morala ne mogu među sobom složiti oko sveobuhvatne i jedinstvene teorije morala, početnik se suočava sa izazovom da sam odabere opciju poslovne etike.

Drugi način da se sagledaju ove velike teorije jeste da se razmotri bukvalno svaka filozofija morala (i teologija morala) koja ima neki vredni uvid i daje vredan doprinos poslovnoj etici. Baš kao što smo utvrdili šest probnih pitanja koja nam pomažu da otkrijemo etičku dilemu, može biti od pomoći da se istraže opcije iz perspektive nekoliko od ovih teorija. Sa stanovišta utilitarista može se postaviti pitanje da li je moguće reagovati na etički problem tako da se dobiju najbolje posledice po što veći broj ljudi? Sa Kantovcima bi mogli da pitamo da li će našu reakciju kopirati svi ljudi u istim uslovima? Možemo postaviti egoistično pitanje – šta je zaista u mom / našem interesu? – kao takođe i pitanja o stvarnoj pažnji, o savesti i saosećanju, kao i o tome šta naša okolina smatra da je ispravno. Svaki uvid i svaka teorija nije podjednako korisna u svim slučajevima, pa je uvek korisno mudro razmotriti opcije.

Fokusiranjem na filozofiju morala na ovaj način naravno, poslovna etika u stvari pokazuje svoj istorijski dug savremenoj, prosvetiteljskoj misli. Kant i Mil i njihovi savremenici filozofi bili su proizvod savremene naučne revolucije Isaka Njutna i njegovih kolega, po kojima je fizički univerzum opisan na racionalan, sveobuhvatan i objektivan način. Koracima naučnika, filozofi su želeli da otkriju moralne zakone na univerzalan, racionalan, objektivan način, nezavisno od pojma svrhe ili posebnosti neke konkretne zajednice ljudi. Iako ovakvo razmišljanje o racionalnim objektivnim zakonima doprinosi filozofiji morala, pokazalo se da nije dovoljno samo po sebi.¹⁶ Mlada struka poslovne etike se sporo budila nakon propasti savremene etike. Posmatrajući svet negativno, postmoderni odbacivanje stilova prosvetćenosti u filozofiji morala udaljava nas od izvesnosti i gura ka relativizmu, pa čak i

¹⁶ MacIntyre, A. (1984): 2nd ed. *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Notre Dame.

nihilizmu. Međutim, ako se ovakav razvoj događaja posmatra pozitivno, vidi se da je otvoren put ka istraživanju novih načina razmišljanja o poslovnoj etici, koje spaja etičke misli mnogih istraživača i približava iskustvo ljudi u poslovanju.

1.6. Uključene strane u poslovnoj etici

Poslovna etika se može posmatrati sa aspekta problema, aspekta teorije ili na treći način sa aspekta ljudi, što se često naziva „analiza činilaca“. Tradicionalnom izrazu „uključena strana“ dodat je i izraz „činilac“. Činilac je svako ko trpi uticaj ili ima značajan interes u nekoj firmi. To ne moraju biti akcionari, već i svi drugi ljudi kojima je bitno kako neka firma ili sektor privrede posluje. Pretpostavka je da ljudi imaju moralno pravo da iskažu svoje mišljenje u odlukama koje znatno utiču na živote drugih. U odnosima činilaca etička pitanja se bave pravima i obavezama svake strane u odnosu. Analiza činilaca javila se iz shvatanja da neke strane snose troškove (ili ubiraju plodove) iz poslovnih aktivnosti bez ikakve odgovornosti ili prava. U nastavku će se ukratko analizirati šest glavnih tipova činilaca.

Vlasnici. Jedno dobro poznato mišljenje jeste da jedini cilj firmi jeste da maksimizuju profit vlasnicima, uz uslov da se to ne radi varanjem, ilegalno ili na neki drugi nezakoniti način.¹⁷ Vlasnici (investitori, akcionari, finansijeri) sigurno imaju pravo da očekuju da se njihovim sredstvom raspolaze u njihovom finansijskom interesu. Međutim, nije sasvim tačno da bi profit trebalo da bude jedini cilj, čak i samim vlasnicima. Vlasnici/investitori takođe imaju pravo da traže odgovarajuće, precizne informacije o firmi i njenim finansijskim poslovima. Koja su etička prava i odgovornosti vlasnika firmi u različitim okolnostima? Kako se one razlikuju u različitim organizacijama? Koje odgovornosti i obaveze imaju vlasnici prema drugim činionicima? Da li postoje načini da se proceni legitimnost, pravičnost i pravo povraćaja vlasnika na ulaganja, u odnosu na to šta zaposleni, korisnici, izvršioci i drugi činioци dobijaju? Analiza činilaca bavi se poslovnom etikom upravo iz ovog šireg i dubljeg interesovanja.

Mnoge firme su u mešovitom vlasništvom. U ovim promenljivim okolnostima nameće se pitanje ko je „vlasnik“ koji bi trebalo da bude odgovoran za ponašanje firme? Kako bi mali investitori mogli da preuzmu bilo kakvu odgovornost čak i kada bi to želeli? Možda će odgovor doći kao posledica tehnologije, jer informaciona i komunikaciona tehnologija omogućavaju upravi kompanija da budu transparentije u svom delovanju, a internet omogućava malim investitorima efikasno lobiranje za promene kojima teže.

Zaposleni. Ako neko ima jasan interes za datu kompaniju, onda su to njeni zaposleni, čiji su životi i profesionalne karijere blisko povezane sa njom. Poslovna etika obraća pažnju na zaposlene (uključujući i radnike iz uprave) na nekoliko načina. Prvo, većina etičkih problema i kriza koje se javljaju uključuju delovanje i učešće zaposlenih. Etička analiza izbora, komunikacija i ponašanja zaposlenih zauzima značajni deo poslovne etike. Kako se direktori i vlasnici ponašaju prema radnicima drugo je etičko pitanje od interesa. Sigurnost na poslu, kompenzacije, bezbednost, uznemiravanje, predrasude, pa

¹⁷ Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine* (Sept 13).

čak i kvalitet radnog iskustva, sve su to stvari koje su etički bitne. Kako bi lična etička ubedenja zaposlenih trebala da se izražavaju (ili ne izražavaju) na radnom mestu? Kako bi zaposleni trebalo da budu osposobljeni u skladu sa poslovnom etikom? Kako su etičke odgovornosti povezane sa različitim poslovnim ulogama?

Tehnologija je promenila raspon etičkih problema sa kojima se suočavaju zaposleni. Ona se može koristiti ili zloupotrebiti u praćenju komunikacija i aktivnosti radnika. Znamo da se privatnost ne sme kršiti i da se poverljivost mora zaštititi. Pojavile su se i mnoge bolesti povezane sa stresom među onim radnicima koji koriste kompjuter na svom radnom mestu. Kompjuteri i internet omogućavaju zaposlenima da zloupotrebljavaju radno vreme koje im je na raspolaganju (igrajući igrice, koristeći komunikacije u lične svrhe i šireći vulgarne poruke ili one sa jezikom mržnje prema ostalim zaposlenima).

Međutim, ista tehnologija omogućava rad na daljinu i u velikoj meri pomaže roditeljima da vode računa o svojoj deci dok su na poslu. Novi problemi sa zdravljem radnika i pitanja iz tzv. etičkog menadžmenta takođe se javljaju kada poslodavac očekuje da je zaposleni, putem tehnologije, dostupan u svakom trenutku.

Korisnici. Najciničniji ne-etički stav prema korisnicima u prošlosti je bio onaj koji može da se opiše latinskom izrekom – *caveta emptor* – „neka kupac vodi računa“. Po analizi činilaca, sa druge strane, poslovna etika istražuje korisnička pitanja u marketingu, reklamiranju i cenovnoj politici, bezbednosti, kvalitetu, usluzi i podršci. Koja su prava i obaveze korisnika u odnosu i prema kompaniji? Tehnologija je ostvarila veliki uticaj na razvoj proizvoda i usluga koje se danas pružaju korisnicima. Takođe je izmenila marketing i reklamiranje, kao i prodaju i uslugu, koristeći elektronske medije za sve ove aktivnosti. Usluživanje korisnika i podrška, kao i privatnost njihovih podataka jesu među etičkim pitanjima koja se javljaju zbog tehnologije i to na novi način. Internet je takođe omogućio nekim korisnicima da se međusobno pomažu i udružuju u različite grupe i udruženja.

Dobavljači i partneri kompanije. Odnosi među firmama su sve bitniji i problematičniji u eri *outsoursinga*, složenih lanaca nabavke i virtuelnih korporacija. Vladini propisi i zakonski ugovori ne mogu garantovati poštenje u ovakvim odnosima. Suštinski element je poverenje, koje zavisi od dobrovoljnog poštovanja zajedničkih vrednosti i etike. Koje su međusobne etičke odgovornosti poslovnih partnera? Kako tehnologija omogućava firmama da stvaraju poslovne odnose u udaljenim i kulturno raznolikim mestima, gde zakoni i lokalne etičke vrednosti dozvoljavaju recimo dečiji rad, diskriminaciju žena ili drugih religija, podmićivanje, zagađenje životne sredine ili gde se zapadne poslovne prakse mogu smatrati beznačajno korumpiranim, vulgarnim i nepravednim – izazov poslovne etike jeste da otkrije šta je etički ispravna stvar u odnosu na činioce u poslovnom partnerstvu.

Vlada. Kao pretpostavljeni čuvari prava, zakona, poretka i blagostanja svojih građana, vlade su takođe bitni činoci u privredi. Sa druge strane, nekoliko velikih multinacionalnih korporacija imaju veće godišnje budžete od većine država na svetu.

Zajednica. Zajednice često od privrede imaju koristi, direktne i indirektne. Jaka poslovna klima može doneti radna mesta, prihode i potrebno znanje zajednici. Čak i oni koji nisu investitori, zaposleni ili korisnici neke firme, mogu imati koristi od njenog postojanja i poslovanja. Druga strana je da se troškovi poslovanja često „eksternalizuju“ na zajednicu u

kojoj se te aktivnosti odvijaju. Lokalna zajednica se razvija oko firme, otvara škole, gradi puteve i druge elemente kulturne i socijalne infrastrukture koji omogućavaju firmi da regrutuje dobre radnike i podstiče ekonomski rast područja. Međutim, ukoliko se firma iz poslušnosti prema investitoru i njegovim zahtevima za većim profitom, iznenada preseli u Kinu, tada postoji etički problem. Zajednica je uključena u privredu i ne sme se ignorisati.

Jasno da postoje i neki drugi potencijalni akteri u privredi, poput profesionalnih udruženja, neprofitnih organizacija i škola. Strategija je da se utvrde relevantni činioci i da se stavi etički fokus na njihova odgovarajuća prava i obaveze.

1.7. Osnovne komponente organizacione etike

Jedan od značajnijih princip poslovne etike ogleda se u praktičnoj analizi načina na koji se stvaraju vrednosti u organizacijama i zajednicama.¹⁸ Ovaj princip potiče od istorijskih i socioloških nauka o privrednim (i drugim) organizacijama, kao i od klasičnih filozofskih i teoloških principa etike i vrednosti.

Cilj je da se razume poslovna etika na način koji je istovremeno celovit, zbirni, dubok i praktičan. U ovom principu se mora utvrditi šest komponenti holističke organizacione etike.

Motivacija. Zašto bi trebalo biti etičan u poslovanju? Kreće se sa stavom da nije sve definisano u vezi sa pitanjem zašto bi firma trebalo da posluje na etički način. Argument se mora formulisati na način koji će motivisati poslovne lidere i zaposlene da etika postane prioritet. Celokupni argument za upravljanjem firmom na etički način obuhvata sledeće:

1. izbegavanje pravnih i zakonskih kazni i obaveza (etičke kompanije generalno se trude da poštuju zakon; poštovanje zakona je jedna vrsta minimalnih standarda etike);
2. zakonska sloboda (sve veći broj zakona i propisa javlja se zbog sve učestalijeg nemoralnog ponašanja);
3. prihvatanje javnosti (neetičke kompanije često se kažnjavaju novinarskim kritikama i ismejavanjem, pri čemu imaju lošu reputaciju);

Pored prethodna tri „eksterna razloga“ koji su vezani sa političkim i kulturnim okruženjem u kojem firma posluje, postoje i četiri interna razloga zbog kojih bi ona trebalo da bude etički uređena, a ovi razlozi su sledeći:

4. poverenje investitora (finansijski resursi će biti ulagani samo u proverene i kredibilne firme);
5. poverenje partnera / dobavljača (poslovni partneri više nego ikad zavise jedan od drugog, kao i od etike i poštenja svih poslovnih činilaca);
6. lojalnost korisnika (korisnici će izbegavati firme koje ih tretiraju nemoralno – kao i brendove koji su povezani sa nemoralnim tretiranjem radnika ili neke treće strane);

¹⁸ Batstone, D. (2003): *Saving the Corporate Soul*, San Francisco: Jossey-Bass.

7. regrutovanje i zapošljavanje radnika (dobri radnici će raditi u moralno prihvatljivim firmama; ovo je posebno izraženo u „ekonomiji znanja“ gde se timski rad najbolje ostvaruje u atmosferi poverenja i etike).

Na kraju, postoje tri “dublja” razloga za vođenje etičkog poslovanja:

8. lični i timski ponos i zadovoljstvo (poslovni uspeh koji potiče od moralnog ponašanja dovodi do osećanja lične ispunjenosti; biti moralan znači poštovati prirodne i ljudske zakone i biti u skladu sa svojom savešću);
9. suštinska, unutrašnja pravednost (pojedinci i organizacije bi trebalo da se ponašaju moralno kako bi bili u skladu sa moralnim svetom oko sebe – ideja o Bogu, razlogu postojanja ali i sama ljudska tradicija govore u prilog tome da bi trebalo raditi ispravnu stvar čak i kada se to ne isplati na direktni ili neposredni način);
10. ispunjenost u radu (biti moralan u suštini znači poštovati vrednosti utkane u tkivo uspešne organizacije; etika je manje eksterno merilo, a više interni skup osobina pojedinaca).

Cilj i svrha firme. Uz pretpostavku da je poslovna organizacija adekvatno motivisana da posluje po moralnim principima, sledeći prioritet jeste da se pojasne osnovni zadaci, ciljevi i svrha organizacije. To je u suštini aristotelški, biblijski i tradicionalni početak etike. „Vrednosti koje upravljaju ponašanjem firme, nose njenu svrhu i ograničavaju njeno ponašanje“.¹⁹ Prva žična tačka u pozitivnom stvaranju dobre poslovne etike jeste pojašnjavanje “telosa” poslovanja. Inspirativni ujedinjavajući poslovni cilj koji zalazi u osnovne ljudske pokretače (recimo biti kreativan, biti od pomoći drugima) može olakšati i usmeriti moralno ponašanje u organizaciji. Za Aristotela su stvari, ljudi i organizacije povezane sa „poslednjim uzrocima“ svrhama i sudbinama koje ispunjavaju, a etika govori o tome kako ostvariti ovakve svrhe.

Kultura i vrednosti firme. Ako ima jasnu i ubedljivu svhu, sledeća glavna stvar dobre poslovne etike jeste formalna i neformalna kultura poslovanja. Da li kultura omogućava ili ubrzava ostvarenje ove svrhe? Kultura poslovanja nije neutralan ili proizvoljan element što se tiče etike. Bez obzira na to koliko je odlična svrha i bez obzira na to koliko su impresivni etički standardi kompanije, pokvarena ili loše uređena kultura predstavljaće nesavladivu prepreku u postizanju dobre etike i poslovnog uspeha. Formalni sistemi kontrole, unapređivanja, priznavanja, nagrađivanja i discipline – i neformalna kultura komunikacionih stilova itd. – jesu ono što omogućava ili onemogućava ispunjenje svrhe. Pozitivne karakteristike koje pomažu u ostvarenju svrhe jesu vrline, vrednosti koje se moraju ugraditi u ono što organizacije *jeste*, a ne samo ono što *radi*.

Principi poslovne prakse i smernice. S druge strane, kompanije ne samo što *jesu* nešto, već i *rade* nešto. Posle kulture, poslovna etika se fokusira na aktivnosti kompanije, osnovne stvari koje kompanija mora da obavi, kako ljudi troše svoje vreme i energiju itd. Kompanija mora organizovati osnovne oblasti rada, poput marketinga, računovodstva i proizvodnje, kao i aktivnosti poput komunikacija i održavanja sastanaka. Za svaku oblast

¹⁹ Sherwin, D. S. (1983): “The Ethical Roots of the Business System”, *Harvard Business Review* 61.6 (Nov-Dec): pp. 183-192.

rada kompanija mora doneti odluku po kojim će se moralnim pravilima upravljati. Etički principi i pravila određuju negativna granična stanja koja se ne smeju preći, kao i pozitivne obaveze i ideale kojima se teži. Ako se bitna oblast rada ostavi sa neodgovarajućim smernicama, dolazi do slabljenja sposobnosti kompanije da ostvari uspeh. To je mesto za postavljanje etičkog koda na nivou kompanije.

Rešavanje moralnih (etičkih) problema i upravljanje krizama. Čak i u najboljim uslovima, etičke dileme i krize javiče se s vremena na vreme. Zbog toga je suštinski bitno kreirati metodu i okvir za efikasno upravljanje ovim krizama. Kontrola štete kod etičke kazuistike, koja je opisana ranije, čini glavni fokus organizacione etike. Sve veći broj kompanija kreira ombudsmane, etičke i pravne službe, etičke telefonske linije itd. Vrlo je bitno da kompanija pojasni svojim zaposlenima i drugim uključenim stranama šta im valja činiti u slučaju da se jave etičke dileme.

Etičko liderstvo. Na kraju, poslovna etika zahteva da se pažnja fokusira na liderstvo i menadžment. Etika se ne dešava bez liderstva. Liderstvo u etici i vrednostima mora poticati od direktorskog i upravnog nivoa kompanije u vidu obaveštenja, kao i konkretnih akcija. Lideri moraju biti nosioci vrednosti i etike. Oni moraju biti primer najviših moralnih načela u svom ponašanju. Takođe, moraju kreirati sisteme, strukture i politike koje podržavaju i nagrađuju trud u očuvanje i poboljšanje morala i sankcionišu neetička dela. Poslovni lideri moraju kreirati i održavati programe obuke o moralu za sve zaposlene.

1.8. Značaj poslovne etike

Poslovna etika predstavlja trenutno vrlo uglednu poslovnu temu, a rasprave i dileme oko nje privlače ogromnu pažnju različitih zainteresovanih strana. Naime, **potrošači** kao da su sve zahtevniji u odnosu na preduzeća i kao da traže etičke i ekološki ispravne načine poslovanja. **Mediji**, takođe, kao da neprestano zadržavaju svoju pažnju na korporativnim zloupotrebama i propustima svih ostalih vrsta. Pa čak i sama **preduzeća**, čini se, da sve više priznaju da nešto što je okarakterisano kao etičko (ili barem se vidi da je etičko) zapravo može biti dobro za posao. Etička pitanja suočavaju organizacije, bez obzira na njihov smer poslovanja.

Stoga postoje mnogi razlozi zašto se poslovna etika može smatrati sve važnijim područjem istraživanja, bilo za studente zainteresovane za izučavanje ove oblasti ili za menadžere koji žele da poboljšaju svoje veštine odlučivanja. Ovde su navedeni glavni razlozi zbog kojih mislimo da je važno dobro razumevanje poslovne etike:

- Moć i uticaj poslovanja u društvu su veći nego ikad pre. Dokazi pokazuju da se mnogi pripadnici javnih funkcija nelagodno osećaju u takvim situacijama.²⁰ Poslovna etika nam pomaže da razumemo zašto se to događa, ono što mogu biti posledice ovakvih poteza i kako bismo mogli rešiti ovakvu situaciju.
- Poslovna etika ima potencijal da pruži veliki doprinos društvu, u smislu davanja proizvoda i usluga koje želimo, pružanja usluga zapošljavanja, prikupljanja poreza, delovanja kao podsticajnog faktora na ekonomski razvoj itd. Način na koji

²⁰ Bernstein, A. (2000): "To much corporate pover?" Business Week, 11 September, pp.52-60.

- se sve to odvija pruža doprinos za postavljanjem značajnih etičkih pitanja koja zadiru u samu srž socijalne uloge poslovanja u savremenom društvu.
- Poslovne greške imaju potencijal da nanesu ogromnu štetu pojedincima, zajednici i lokalnoj sredini. One nam, ipak, pomažu da shvatimo više o uzrocima i posledicama takvih pogrešnih poteza, dok sama poslovna etika teži da poboljša ljudsko stanje.
 - Zahtevi koji se postavljaju pred poslovanje da bi ono važno kao etičko od strane raznih interesnih skupina stalno postaju sve složeniji i zahtevniji. Poslovna etika pruža sredstva koja nam pomažu da cenimo i jasnije razumemo ove izazove i načine kojim preduzeća mogu aktivnije zadovoljiti ova etička očekivanja.
 - Mali broj poslovnih ljudi u Evropi i šire imali su priliku da se formalno obrazuju u domenu poslovne etike. Poslovna etika može pomoći u poboljšanju etičkog odlučivanja pružanjem menadžerima odgovarajuća znanja i alate koji im omogućuju da ispravno prepoznaju, dijagnostifikuju, analiziraju i pruže rešenja vezana za etičke probleme i dileme sa kojima se suočavaju.
 - Etički prekršaji se i dalje javljaju u poslovanju. Na primer, u nedavnom istraživanju sprovedenom u Velikoj Britaniji na temu etike na radnom mestu, jedan od četiri zaposlenih rekao je da su osećali pritisak na kompromise vlastitih etičkih standarda ili njihove organizacije, a jedan od pet je primetio ponašanje svojih kolega kao ono koje otvoreno krši zakon ili nije usklađeno sa očekivanim etički standardima.²¹ Poslovna etika nam pruža način gledanja na razloge pravljenja takvih prestupa, a načine njihovog rešavanja određuju menadžeri, regulatori i drugi zainteresovani za poboljšanje poslovne etike.
 - Etičko poslovanje može nam pružiti mogućnost za procene prednosti i rešavanje problema vezanih za različite načine upravljanja etikom u organizacijama.
 - Konačno, poslovna etika je takođe naročito zanimljiva po tome što nam daje znanje koje nadilazi tradicionalni okvir poslovnih studija i suočava nas s nekim od najvažnijih pitanja s kojima se suočavaju društva. Predmet može stoga biti oplemenjen jer nam pruža znanje i veštine koje su ne samo korisne za poslovanje, nego, nam pomažu da razumemo savremena društva na više sistematizovan način, što može unaprediti našu sposobnost za rešavanjem životne situacije daleko izvan učionice ili kancelarije.

Nakon što su identifikovani neki od razloga zbog kojih je poslovna etika važna, valja jasno istaći da to ne znači da ne postoji i niz problema s temom poslovne etike. Zaista, to su naveli pisci kao što su Endru Stark (Andrew Stark) koji postavlja pitanje "Šta je bilo sa poslovnom etikom?"²² ili Tom Sorrel (Tom Sorrell) koji koristi izraz "čudno stanje poslovne etike".²³ Uostalom, uprkos činjenici da se poslovna etika dugo godina istražuje i

²¹Institute of Business Ethics. 2005. *Ethics at Work*. London: Institute of Business Ethics.

²²Stark, A. (1993): "What's the Matter With Business Ethics?" *Harvard Business Review* (May/June 1993), pp. 38-48.

²³ Sorrell, T. (1998): "Armchair Applied Philosophy and Business Ethics" in C Cowton and R Crisp eds. *Business Ethics: Perspectives on the Practice of Theory*. Clarendon Press. 1998 Reprinted in D Schroeder and R Chadwick, eds. *Applied Ethics* (Routledge). 2002. vol. 1.

predaje na univerzitetima, problemi ostaju, a javnost je i dalje skeptična prema njoj. Uistinu, čini se da je sve veći konsenzus vezan za važnost poslovne etike, bilo od strane studenata, naučnika, autora, vlade, od strane potrošača ili, naravno, od strane preduzeća.

Sada u poslovnoj etici postoje moduli koji se izvode na univerzitetima širom Evrope i ostatka sveta, barem delom, čini se, i kao odgovor na različite etičke skandale koji su hit na naslovnica. Kao što je "The Times" objavio: „Poslovne škole upražnjavaju svoje kurseve iz etike u svetlu nedavnih korporativnih skandala“.²⁴

Takođe, došlo je do izdavanja knjiga, časopisa i novinskih članaka na ove teme, kao i postavljanje web stranica i drugih elektronskih publikacija – u bazi *amazon.com* trenutno se nalazi više od 2.000 knjiga koje se bave poslovnom etikom i korporativnom odgovornošću.

Slično tome, u poslednjih nekoliko godina svedoci smo značajnog rasta onoga što bi moglo biti smatrano „industrijom“ poslovne etike tj. službenicima korporativne etike, konsultantima, etičkim investicionim trustovima, etičkim proizvodima i uslugama i delatnostima povezanim sa revizijom, nadzorom i izveštavanjem. Na primer, jedna anketa iz Velike Britanije procenjuje da globalno etičko tržište tj. potrošnja vezana za etičke proizvode i usluge, iznosi oko 40 milijardi evra godišnje²⁵.

Ono što je jasno jeste da poslovna etika nije samo prepoznata kao nešto važno, već je takođe doživela brze promene i pojave u prošlim decenijama. U takvim uslovima, dva najveća izazova poslovne etike u Evropi u ovom trenutku su: 1. novi kontekst uslovljen fenomenom globalizacije i 2. novi ciljevi koje zastupa koncept održivosti.

Tabela 1. Vrste neprihvatljivog ponašanja posmatranog od strane zaposlenih među svojim saradnicima

Vrsta ponašanja saradnika	Procenat percipiranih grešaka kod zaposlenih
Uvredljivo i zastrašujuće ponašanje prema zaposlenima	21
Laganje zaposlenih, kupaca, dobavlja, ili javnosti	19
Situacija koja stavlja interese zaposlenih iznad organizacijskih interesa	18
Kršenja sigurnosnih propisa	16
Netačno prenošenje stvarnog vremena provedenog na radnom mestu	16
Diskriminacija po pitanju rase, boje kože, pola, uzrasta ili slične kategorije.	12
Krađa ili krađe	11
Seksualno uznemiravanje	9

Izvor: Na osnovu '2005 National Business Ethics Survey', Ethics Resource Center, www.ethics.org

²⁴ Dearlove, D. (2006): *Money scandals focus minds on mind for ethics*, The Times, 19 January.

²⁵ Co-operative Bank. 2005. *Ethical Consumerism Report 2005*. Manchester: Co-operative Bank.

II RAZVOJ POSLOVNE ETIKE

Osnovna pitanja poslovne etike (recimo pravednost u utvrđivanju plata i cena, odgovornost za pokvarene ili opasne proizvode, ispunjavanje ugovornih obaveza, etika u određivanju kamatnih stopa) od interesa su tokom cele ljudske istorije i širom sveta. Jevrejske i hrišćanske svete knjige, kao i starogrčki filozofi pridavali su veliki značaj pitanjima bogaćenja i siromaštva, poštenja u poslovanju, odgovornosti za nanetu štetu, pravednost u određivanju kompenzacija, i drugim pitanjima koje se sada nalaze u oblasti poslovne etike. Budistička tradicija takođe daje pravila oko toga kako bi trebalo „ispravno živeti“. Srednjovekovno katoličanstvo bavilo se moralnošću zelenaštva (lihvarstva) i naplate kamate na pozajmice. Karl Marks je napadao kapitalističku ekonomiju i pozivao na pravdu i slobodu za radnike. Sociolog Maks Veber je istraživao „protestantsku etiku i duh kapitalizma“. Na taj način, dok su ograničenja prirode i socijalne tradicije određivala radna i ekonomska iskustva većine ljudi tokom istorije, bilo je i diskusija o tome da li su različiti aspekti ovog iskustva ispravni ili pogrešni.

2.1. Istorijski razvoj poslovne etike

Razvoj savremene industrije i sistema fabričkog rada, zajedno sa velikim migracijama ljudi preko okeana i kontinenata, posebno tokom devetnaestog i početkom dvadesetog veka, doveo je do velikih promena u načinu na koji su ljudi radili i poslovali. Privreda se prebacivala sa poljoprivrede i porodičnih zadruga na gradske, industrijske organizacije. Uticaj ovih promena na pojedince, radnike, porodice, zajednicu i na životnu sredinu, kao i uspon nove klase bogatih poslovnih lidera, ali i novih oblasti siromaštva, doveli su do javljanja pojačane etičke debate, ne samo među akademskom zajednicom, već i među piscima, političarima, propovednicima, pesnicima i populistima.

Bez obzira na to, kao posebna, samosvesna, akademska disciplina, poslovna etika pojavila se tek tokom šezdesetih godina, a zatim se konstantno razvijala tokom osamdesetih i devedesetih, kao i u 21. veku. Brza pojava ove oblasti tokom poslednje četvrtine 20. veka bila je zaista upečatljiva. Poslovne škole su formirale studijske programe poslovne etike: studenti su počeli da dobijaju titule doktora u ovoj oblasti; centri poslovne etike proširili su se na brojne univerzitete. Udruženja, poput Društva za poslovnu etiku, Privreda socijalne odgovornosti i Udruženje etičkih službenika, obrazovana su kako bi se udružili stručnjaci i radnici u praksi. Počeli su da se izdaju časopisi, kao što su: Žurnal poslovne i profesionalne etike (1981-), Žurnal poslovne etike (1982 -) i Poslovna etika kvartalno (1991 -). Obim i kvalitet udžbenika, monografija i druge literature o poslovnoj etici je na početku bio impresivan, a zatim i obeshrabrujući onima koji su težili da održe korak. U samoj privredi je sve više i više kompanija obrazovalo etičke pravilnike, objave i programe obuke. Do kraja 20. veka poslovna etika je osvojila zasluženo i bitno mesto u gotovo svim programima poslovnog obrazovanja, kao i u svesti poslovnih menadžera.

Podsticaj za razvoj poslovne etike kao oblasti istraživanja i profesionalne prakse, poslednjih decenija, potiče iz nekoliko izvora. Prvo, brzi razvoj tehnologije i njene primene u privredi doveli su do promena i povećali tradicionalni spisak problema poslovne etike. Tehnologija je pojačala stare probleme, stvorila nove, a istovremeno zakomplikovala i

ubrerala postojeće. Drugo, socijalna i kulturna dešavanja tokom šezdesetih godina uslovlila su sve češća preispitivanja tradicionalnih etičkih pravila. Zahtevi za priznavanjem i prihvatanjem istih prava studenata, žena i etničkih manjina, nova potreba za vođenjem računa o životnoj sredini i sve veća etnička, verska i kulturna raznolikost na radnom mestu: sve ove sile i interesovanja pomogla su da se preispitaju stari načini poslovanja i da se ponovo razmisli o tome šta je ispravno, a šta pogrešno. Zbog toga, baš kao što su se etički problemi u privredi povećavali sve je bilo teže usvojiti neki opšti i zajednički skup etičkih vrednosti i pravila.

Treće, na akademskom i intelektualnom horizontu došlo je do sve veće specijalizacije, koja je, sa jedne strane, podstaknuta rasponom i složenošću različitih starih i novih disciplina i oblasti istraživanja, a sa druge "eksplozijom" koja se javila u količini dostupnih podataka koji se moraju pregledati. Razvoj konkretne oblasti poslovne etike (poput medicinske ili bio etike) postao je logično rešenje, moguće i neophodno. Sve veći broj etičkih problema, zajedno sa slabljenjem opšteg skupa vrednosti i morala, stvorio je plodno tle za istraživanje i novo akademsko specijalizovanje.

Četvrto, sve veći broj kriza i skandala na rukovodećim mestima u privredi doveo je do zahteva za boljim vladinim propisima i boljim nadzorom poslovanja, sa jedne strane, i boljim obrazovanjem i praksom u poslovnoj etici sa druge strane. Skandali u trgovini, računovodstvu i finansijskom sektoru, opasni proizvodi (automobili, gume, lekovi), izrabljivanje dece na radu, ekološke katastrofe, industrijsko zagađenje i trošenje prirodnih resursa, ali i sve izraženije nejednakosti u platama i nagradama za menadžere i radnike jesu neke od glavnih etičkih tema. Ovaj dugi niz etičkih skandala i krađa među poslovnim liderima služi kao snažan poziv za bolje pristupanje ideji poslovne etike.

Pojam „poslovna etika“ se koristi na više različitih načina, a istorija poslovne etike zavisi od toga kako se posmatra analizirana tema. Njena istorija će takođe zavistiti od istoričara – kako on ili ona vidi temu, koje činjenice želi da pokaže i od relativnog značaja koji pridaje ovim činjenicama. Pojam poslovne etike se koristi u tri različita, mada međusobno povezana pojma. Koji će se pojam odabrati zavisi od toga na šta se stavlja akcenat u istoriji poslovne etike. Glavni smisao ovog pojma odnosi se na noviji razvoj događaja i noviji period, približno od 1970-ih, kada je pojam „poslovne etike“ počeo da se koristi u Sjedinjenim državama. Njegovo poreklo se može naći u akademskim krugovima, na sastancima i u literaturi, kao i u razvoju oblasti akademskog obrazovanja, istraživanja i publikacija. To je prvi pravac ovog istorijskog osvrta.

Kako je pojam dobijao nešto širu primenu u medijima i javnom životu, često je izjednačavan sa poslovnim skandalima ili šire govoreći, sa tzv. „etikom u privredi“. U ovom širem smislu istorija poslovne etike može se pratiti unazad do porekla poslovanja, ponovo u jednom širem smislu, koje označava tržišnu razmenu, a kasnije i ekonomske sisteme. To je drugi pravac istorije poslovne etike.

Treći pravac odgovara trećem smislu poslovne etike koji se odnosi na kretanja u samoj privredi ili inicijativama da se etika ugradi u strukture kompanija, u vidu etičkih propisa, zakona, preko zaduženih službenika, etičkih komiteta i obuke iz ove oblasti. Pojam

je međutim dobio širu primenu i svoje značenje u Evropi, koje se razlikuje od značenja u Sjedinjenim državama.

U ovom širem smislu etika u privredi predstavlja primenu svakodnevnog morala ili etičkih normi na poslovne aktivnosti kojima se ljudi bave. Primer iz Biblije koji najlakše pada na pamet jesu Deset zapovesti, pravila koja se danas i dalje dosta koriste. Konkretno, primena poštenja i iskrenosti ili kažnjavanje krađe i osuda zavisti mogu se direktno primeniti. Pojam „dobrog upravljanja“ (eng. „stewardship“) može se naći u Bibliji kao i u mnogim drugim idejama koje su primenjivane na poslovanje. Druge tradicije i vere su na sličan način usmeravale delatnost ljudi u svim oblastima, uključujući i poslovanje, vekovima unazad, a to čine i danas.

Ako se prebacimo sa vere na filozofiju možemo videti sličnu dugu tradiciju. Platon je poznat po svojim razmatranjima pravde u „Republici“, a Aristotel je eksplicitno govorio o ekonomskim odnosima, razmeni i trgovini, pod naslovom „domaćinstvo“ u svojoj „Politici“. Njegovo razmatranje trampe, trgovine, vlasništva, nabavki, novca i bogatstva ima gotovo savremenu notu, te on donosi moralne sudove o pohlepi ili o neprirodnoj težnji ljudi da ostvare što veće bogatstvo samo radi bogatstva i slično tome osuđuje zelenaštvo, jer se ono odnosi na profit bez rada i truda. Takođe daje klasičnu definiciju pravde, gde svakom sledi ono što je zaslužio, a u trgovini ona znači razmenu neke stvari sa drugom iste vrednosti ili „posedovanje iste vrednosti ili sume novca pre i posle transakcije“.

Na Zapadu, nakon pada Rimskog carstva nastavljena je tradicija Hrišćanstva, pa iako je bilo različitih tumačenja siromaštva i bogatstva, vlasništva i svojine, ne javlja se sistematsko razmatranje poslovanja, osim u kontekstu pravde i poštenja prilikom kupovine i prodaje. Ovo vidimo na primer u razmatranju Tome Akvinskog (Thomas Aquinas) na temu prodaje robe, gde se on osvrće na pojavu da se neke stvari prodaju po ceni koja je viša od one koliko stvar zaista vredi, pa on tako, poštujući Aristotela, osuđuje i zelenaštvo. Bez obzira na to, on je opravdavao pozajmljivanje nekom u dobroj nameri ako je ovaj spreman da plati kamatu.

Luter (Luther), Calvin (Calvin) i Džon Vesli (John Wesley) su, pored ostalih značajnih figura iz doba Reformacije, takođe govorili o trgovini i poslovanju i predvodili razvoj protestantske radne etike. Knjiga autora R. H. Taunija (Tawney), pod nazivom „Religija i uspon kapitalizma“ tvrdi ubedljivo da je religija suštinski bitan deo uspona individualizma i trgovine, kako su se oni razvijali u savremenom periodu.²⁶ Savremeni period međutim razdvaja religiju od svetovnog i politiku od religije. U ovom procesu, ekonomija i ekonomska aktivnost su slično razdvojeni od vere i spojeni sa politikom, kako bi obrazovali ono što je poznato kao politička ekonomija.

Džon Lok (John Locke) je smislio klasičnu odbranu svojine kao prirodnog prava. Po njemu, svojina se prisvaja kombinujući rad sa onim što se pronade u prirodi. Adam Smit (Adam Smith) se često smatra ocem savremene ekonomije, sa svojim „Istraživanjem prirode i uzroka bogatstva naroda“. Smit je razvio Lokov pojam rada u teoriju vrednosti rada. U

²⁶ Tawney, R. H. (1926): *Religion and the Rise of Capitalism*, New York: Harcourt, Brace and Co.

savremenim uslovima stručnjaci ga često spominju kao branitelja *laissez-faire* ekonomije i stavljaju veliki naglasak na njegov pojam „nevidljive ruke“. Ipak, oni zaboravljaju da je Smit takođe filozof morala i autor „Teorije moralnih osećanja“. Po njemu ove dve oblasti nisu odvojene.

Džon Stjuart Mil (John Stuart Mill), Imanuel Kant (Immanuel Kant), Hegel (G. W. F. Hegel) su pisali na temu ekonomije i pravedne raspodele. Karl Marks (Karl Marx) se međutim ističe kao najznačajniji kritičar kapitalizma, kakav se razvijao tokom devetnaestog veka, a Marksova kritika važi i danas, u jednom ili drugom obliku, čak iako se ne pripisuje samom Marksu.

Marks je tvrdio da je kapitalizam izgrađen na eksploataciji rada. Da li je ovo za njega bila činjenica ili moralna osuda podložno je raspravi, ali je uzimano kao moralna osuda jer je „eksploatacija“ moralno obojen izraz i čini se da po njemu predstavlja jasnu nepravdu. Marksova tvrdnja je zasnovana na njegovoj analizi teorije radne vrednosti, po kojoj sva ekonomska vrednost potiče od ljudskog rada. Jedina roba koja se ne prodaje po svojoj pravoj ceni, po Marksu, jeste ljudski rad. Radnici su manje plaćeni od vrednosti koju proizvode. Razlika između vrednosti koju radnici proizvode i one koja im se plaća jeste izvor profita poslodavca ili vlasnika sredstava proizvodnje. Da se radnicima plaća prava vrednost koju proizvode oni ne bi imali profit i kapitalizam bi nestao. Umesto njega bi se javio socijalizam i na kraju komunizam, gde je sva svojina u društvenom vlasništvu (za razliku od privatnog) i gde bi svi članovi društva doprinosili u skladu sa svojim mogućnostima i svojim potrebama. Rezultat bi bilo društvo (na kraju i čitav svet) bez eksploatacije, a takođe i bez otuđenja koje doživljavaju radnici u kapitalističkim društvima.

Marksovu ideju o eksploataciji dodatno je razvio Lenjin u „Imperijalizmu: Najvišem stepenu kapitalizma“, gde tvrdi da je eksploatacija radnika u razvijenim zemljama oslabila i da su se uslovi u kojima radnici rade popravili jer je najgora eksploatacija prebačena na kolonije. Mnogi savremeni kritičari su prilagođavali njegove kritike svojim potrebama i koji tvrde da multinacionalne kompanije izvlače profit iz eksploatacije radnika u slabije razvijenim zemljama.

Marks je apelovao na radnike svog doba i pomogao im je da otpočnu sa radničkim pokretom, koji je popravio situaciju radnika. Marksov saradnik, Fridrih Engels (Frederich Engels), posmatrao je svet kao podeljenu pozornicu na one koji slede Marksa i one koji slede religiju, a Marksisti su težili da osvoje srca i umove radnika.

Odbijajući da prepusti raspravljanje o moralu na najvišem stepenu, papa Leo XIII je 1891. godine objavio prvu od papskih enciklikala o socijalnoj pravdi, *Rerum Novarum*. Za razliku od Marksa, on je opravdavao privatnu svojinu, dok je odgovor na eksploataciju tražio u pojmu pravičnih nadnica, koje su dovoljne da se od njih izdržavaju vredni radnici i njihove porodice. Papa Pijus (Pius) XI je 1931. godine napisao *Quadragesimo Anno*, koji je na moralnim temeljima napadao Sovjetski socijalizam i *laissez-faire* kapitalizam, što je tema koju je nastavio papa Jovan Pavle (John Paul) II u *Laborem Exercens* (1981. godine) i *Centesimus Annus* (1991. godine). Američki katolički kardinali su 1984. godine objavili - *Pastoralno pismo o američkoj ekonomiji*, duž istih pravaca razmišljanja, iako mnogo otvorenije za američki slobodni preduzetnički sistem.

Cilj ovih enciklikala bio je ne da predlože neki konkretni ekonomski sistem, već da insistiraju da svaki od sistema ne bude u suprotnosti sa principima hrišćanskog morala i da bude u stanju da poboljšava uslove u kojima žive ljudi danas, posebno siromašni i neprivilogovani. Iako su pape bile kritički usmerene prema postojećim ekonomskim strukturama, naglasak u propovedaonicama bio je i dalje na individualnom poštovanju zahteva moralnosti, uključujući davanje milostinje onima kojima je to potrebno.

Isto važi i za protestantsku tradiciju, iako ovde ne postoji neka centralna ličnost koja bi izdavala dokumente, poput katoličkih i papskih enciklikala. Možda je najuticajnija protestantska ličnost po ovom pitanju bio Rajnhold Nibur (Reinhold Niebuhr), koji je kritikovao kapitalizam u „Moralnom čoveku i nemoralnom društvu“, što je postalo osnova za kurseve i seminare u školama teologije.²⁷ Parlament svetskih religija je 1993. godine usvojio Deklaraciju globalne etike, koja osuđuje „zloupotrebu ekosistema zemlje“, siromaštvo, glad i ekonomske nejednakosti.

Ideja etike u poslovanju nastavila je sa razvojem sve do današnjeg dana. Mnogi su u razmatranju poslovne etike ukazali na primere nemoralnog ili neetičkog delovanja pojedinaca. U ovaj pojam spada međutim i kritika multinacionalnih kompanija koje izrabljuju decu na radu ili plaćaju sramno male plate radnicima u nerazvijenim zemljama ili onih koje koriste dobavljače koji zlostavljaju svoje radnike.

Mnoge osobe iz sveta privrede pod velikim su uticajem svojih verskih ubeđenja i etičkih normi koje su naučili kao deo svoje vere i primenjuju ove norme u svojim poslovnim aktivnostima. Aron Feurstin (Aaron Feuerstein) je pravi primer osobe koja je delovala moralno i odgovorno jer je nakon uništenja svoje fabrike u požaru, zadržao sve svoje radnike, isplaćivao im plate, sve dok se fabrika nije ponovo izgradila. On je često citiran da je samo radio ono što mu jevrejska vera nalaže.

2.2. Poslovna etika kao akademska oblast

Poslovna etika kao akademska oblast, poput poslovne etike kao privrednog pokreta, ima noviju istoriju. Drugi tok razvoja odnosi se na etiku u poslovanju u vidu akademske oblasti. U Sjedinjenim državama 1960-te godine označile su promenu stava ka društvu i privredi. Drugi Svetski rat je bio završen, Hladni rat je bio u punom jeku, a rat u Vijetnamu stvorio je jaku opoziciju zvaničnoj vlasti i tzv. vojno industrijskom savezu, što je dovelo do pojačanih kritika i nadzora. Pokreti za prava građana osvojili su pažnju javnosti. Sjedinjene države su postale sve izraženija ekonomska sila.

Američke multinacionalne kompanije su rasle i po obimu poslovanja i po značaju. Velike firme su se sve češće stvarale, zamenjujući mala i srednja preduzeća u društvenoj slici privrede. Hemijska industrija je cvetala sa inovacijama, ali sa njom su se javili i ekološki problemi u razmeri koja ranije nije bila moguća. Duh protesta vodio je do javljanja pokreta za zaštitu životne sredine, pojave konzumerizma i kritika multinacionalnih kompanija.

²⁷ Niebuhr, R. (1932): *Moral Man and Immoral Society*, New York: Scribner's.

Kompanije su pod sve jačim napadima i kritikama javnosti odgovorile tako što su osmislile pojam društvene odgovornosti. Počele su sa programima društvene odgovornosti i trošile značajne sume novca na reklamiranje svojih programa i načina za promovisanje društvenog blagostanja. Šta je tačno značila „društvena odgovornost“ zavisilo je od privredne grane i kompanije koja je u pitanju.

Bilo da je u pitanju pošumljavanje goleti ili smanjenje zagađenja okoline, socijalna odgovornost predstavlja pojam koji se koristi za označavanje ovih aktivnosti korporacija koje su bile od koristi za celo društvo i obično pokretane kao odgovor na neko nemoralno delo ili antidruštvenu pojavu, zbog koje je kompanija optuživana. Poslovne škole su reagovale tako što su osmislile programe socijalne odgovornosti ili socijalnih pitanja u menadžmentu – programe koji opstaju i danas. U većini slučajeva je svaki od takvih programa tokom šezdesetih stavljao naglasak na pravo, pa je perspektiva menadžmenta preovladavala, iako je ubrzo dodata i perspektiva radnika, korisnika i građana.

U udžbenicima nije data posebna pažnja teoriji morala, već je težnja bila da se pozabave praktičnim istraživanjima, a ne smišljanjem ili opravdavanjem normi i pravila pomoću kojih bi se vrednovalo ponašanje kompanija. Istoriju pokreta društvene odgovornosti svako posmatra iz svog ugla. Po jednoj verziji, Arči Kerol (Archie Carroll), opisuje društvenu odgovornost kao piramidu koja obuhvata četiri tipa odgovornosti koje kompanije imaju: na dnu je ekonomska odgovornost, zatim ide pravna (zakonska), zatim moralna (etička) i na kraju filantropska (dobročiniteljska).

Iako neki predstavnici pokreta društvene odgovornosti kompanija tvrde da su se bavili društvenom odgovornošću i ranije, pre nego što je etika postala popularna i iako neki tvrde da posluju moralno, to nije pokazatelj poslovne etike u smislu kako se ona danas tumači i u praksi sprovodi.

Poslovna etika kao akademska oblast značajnije se razvila tokom sedamdesetih godina 20. veka. Pre toga je postojao tek mali broj kurseva (predmeta) pod tim nazivom i vrlo mali broj ličnosti, poput Rajmonda Bomarta (Raymond Baumhart), koji su se bavili etikom i poslovanjem. Većina etičkih pitanja, ako je uopšte razmatrana, nalazila se u okviru programa sociologije.

Teolozi i verski mislioci, kao i mediji, nastavili su da pišu i propovedaju o etici u poslovanju; profesori menadžmenta nastavili su da pišu i istražuju društvenu odgovornost. Novi sastojak i katalizator koji je doveo do pojave poslovne etike na ovaj način bio je pojava velikog broja mislilaca, koji su uveli teoriju morala i filozofsku analizu u veliki broj pitanja iz privrede. Poslovna etika pojavila se kao rezultat preseka teorije morala i praktičnih istraživanja, kao i analize slučajeva i primera.

Norman Bouvi (Norman Bowie) datira rođenje poslovne etike na novembar 1974. godine, kada je održana prva konferencija poslovne etike, na Univerzitetu Kansas, na kojoj je dobijena prva antologija koja je korišćena u novim programima koji su počeli da se pojavljuju iz oblasti poslovne etike.

Tri antologije poslovne etike pojavile su se 1979. godine: Tom Bošam (Tom Beauchamp) i Norman Bouvi (Norman Bowie): „Etička teorija i poslovanje“, Tomas

Donaldson (Thomas Donaldson) i Patriša Verhan (Patricia Werhane): „Etička pitanja u poslovanju: filozofski pristup“ i Vinsent Beri (Vincent Barry): „Moralna pitanja u poslovanju“. Prve knjige sa pojedinačnim autorima u ovoj oblasti pojavile su se 1982. godine i to od autora Ričarda De Džordža (Richard De George) i Manuela Velaskeza (Manuel Velasquez). Knjige su lako našle zainteresovane čitaoce, pri čemu su se programi poslovne etike brzo razvijali, kako na filozofskim odeljenjima, tako i u poslovnim školama. Kako se to dešavalo tako je eksponencijalno rastao i broj udžbenika.

Oblast se razvijala slično oblasti medicinske etike, koja se pojavila deset godina ranije, tokom šezdesetih, a naziv je bio sličan prethodnom – iako je čak i pitanje naziva bilo predmet diskusije među relativno malom grupom autora koji su se angažovali za ono što je kasnije postalo posebna oblast. Seminarski rad Džona Rolsa (John Rawls) iz 1971. godine, pod nazivom „Teorija pravde“, pomogao je da se etika primeni na oblast ekonomije i privrede, ali i da ona bude prihvatljivija akademskim filozofima više nego što je to bio slučaj ranije.²⁸

Većina onih koji su pisali o socijalnim pitanjima bili su iz redova profesora ekonomije, dok su oni koji su pisali o poslovnoj etici na početku bili profesori filozofije, od kojih su neki predavali na poslovnim školama. Šta je razlikovalo poslovnu etiku kao oblast, od socijalnih pitanja u menadžmentu? Bila je to pre svega činjenica da je poslovna etika težila da pruži eksplicitni etički okvir unutar koga bi se procenjivalo poslovanje i posebno ponašanje kompanija. Poslovna etika kao akademska disciplina imala je etiku kao svoju osnovu. Društvena odgovornost je bila definisana od strane kompanija tako da pokrije sve ono što su mogle da pokažu u pozitivnom svetlu kao pomoć društvu, dok je etika bila tek implicitno nagoveštena u standardima koji su bili nezavisni od želja kompanija. Do tog stepena, oblast je bila potencijalno kritički usmerena prema poslovnim praksama – mnogo više nego što je to bio princip društvene odgovornosti.

Ako uzmemo piramidu Arčija Kerola (Archie Carroll), kompanije nisu u poslovnoj etici videle etiku koja proizilazi iz ekonomije i prava, već su je percipirale kao ograničenja ekonomske aktivnosti i kao izvor opravdanja i predloga za dodatna zakonska ograničenja u poslovnoj praksi. Kao posledica toga, poslovna etika i poslovni etičari nisu bili tople primljeni od strane poslovne zajednice, koja ih je često smatrala pretnjom – nešto što nisu mogli da kontrolišu, „prigovaranje neobaveštenih ljudi koji nikada nisu morali da se suoče sa mogućnošću dobijanja otkaza“.

Razvoj oblasti bio je daleko od jednostavnog, a akademici koji su je istraživali, na početku su takođe otkrili hladan doček od svojih kolega filozofa, kao i od onih sa poslovnih škola. Prvi nisu smatrali da je privreda filozofski zanimljiva tema i mnogi od njih imali su ideje usmerene protiv kapitalističkih kompanija. Drugi su postavljali pitanje da li su filozofi uopšte morali da se mešaju u oblast poslovanja.

²⁸ Rawls, J.(1971): *A Theory of Justice*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press.

Početni napor bio je težak i sve je više pogrešno usmerenih ljudi ulazilo u ovu oblast. Istovremeno, mnogi posmatrači smatrali su poslovnu etiku hirom trenutka koji će proći. Takođe, nisu razumeli njene ciljeve i viziju, te im je to dalo opravdanje za proizvoljno ponašanje u privredi. Shodno tome, neminovno je bio potreban određen broj godina da se ova oblast definiše, da implementira standarde nauke i postane prihvaćena.

Kao oblast nauke, poslovna etika je obuhvatala moralne temelje poslovanja, privatne svojine i različitih ekonomskih sistema. Iako je oblast bila zainteresovana za menadžere i radnike kao moralne osobe, sa odgovornostima i pravima, najveći deo pažnje bio je usmeren na kompanije – njihovu strukturu i aktivnosti, uključujući sve sektore poslovanja, poput marketinga, finansija, menadžmenta i proizvodnje. Povezana pitanja, poput uticaja na životnu sredinu, uključena su u brojne predmete i udžbenike, kao i aktivnosti multinacionalnih kompanija.

Kao oblast, poslovna etika je obuhvatala veći deo, ali ne i sve od onoga što se izučavalo na studijskim programima sociologije, kao i diskusijama etike u poslovanju. Otkako se pojavila, bila je jasno interdisciplinarna naučna oblast, gde je granica između filozofije morala i istraživanja u privredi često bila nejasna.

Početne diskusije poslovne etike uvodile su studente u dve osnovne tehnike moralnih argumenata, koje su koristili **utilitaristi** (koji su tvrdili da je delo ispravno ako dovodi do najveće količine blagostanja za najveći broj ljudi) i onih koje su koristili **deontolozi** (po kojima se dužnost, pravda i prava ne mogu svoditi na razmatranje koristi). I drugi principi su vrlo brzo uvedeni, uključujući prirodno pravo, etiku vrline (na osnovu Aristotela) i etiku pažnje (često povezane sa feminističkim pristupom etici).

Početno filozofsko razmatranje koje se javilo bavilo se moralnim statusom kompanija i da li bi jezik morala mogao da se primeni na njih ili su jedini predmeti procene morala ljudska bića i njihova dela. Ova kontradikcija nije u potpunosti rešena, ali većina autora uzima u obzir činjenicu da većina ljudi pripisuje dela kompanijama kao i pojedincima u njima.

Šta je razvoj poslovne etike kao akademske oblasti doprineo, u smislu onoga što zdravorazumski moral nije mogao da reši i ko je bila njena ciljna grupa? Oni iz sveta filozofije doprineli su teorijskim okvirom koji je ranije nedostajao. U ovom okviru oni su spojili princip lične odgovornosti koji poslovna etika naglašava, sa socijalnim odgovornošću poslovnog principa, koji je snažnije uključen u domen morala, primenom morala na ekonomske sisteme, institucije poslovanja, a posebno na kompanije.

Zdravorazumski moral i princip etike u poslovanju koji je opisan, u redu je sa stanovišta običnog svakodnevnog aspekta poslovne etike. Radnici ne bi trebalo da krađu od svojih poslodavaca, a kompanije ne bi trebalo da zlostavljaju i varaju svoje radnike i korisnike. Nikome nije potreban akademski moralista da bi mu to rekao. A ako je to sve što je poslovna etika imala da ponudi, onda bi ona zaista bila suvišna. Ali ono u čemu su poslovni etičari mogli da doprinesu nisu samo argumenti koji pokazuju da su zdravorazumski sudovi ispravni, već su takođe mogli da osmisle tehnike pomoću kojih se može inteligentno proceniti moral novih pojava u privredi.

Etičari su analizirali i branili prava radnika, pravo na štrajk, etički status dobra na tržištu, od čega se sastoji mito i tako dalje. Dovoljno je samo da se pogledaju novine da bi se video širok raspon pitanja koja su pojašnjena, razmotrena i potvrđena u vidu zaključaka. Moralni status kupovine firmi putem kredita (eng. leveraged buyouts), borba oko deonica (eng. greenmail), "outsourcinga", restrukturiranja, postao je predmet usijanih debata i pitanja na koje moral zdravog razuma nije imao spremne odgovore, niti intuitivna rešenja.

Mediji su se takođe interesovali za ljude iz ove oblasti radi pomoći ili saveta. Mnogi od akademika iz oblasti poslovne etike su se potrudili da otvore dijalog sa ljudima iz privrede i često su u tome bili uspešni. U publiku, to jest u ciljnu grupu poslovne etike, ne spadaju samo njihove kolege i studenti, već i direktori firmi, kao i generalna javnost. Posredovanje između akademika i menadžera firme takođe je bilo mesto na kojem se javio veliki broj neakademske konsultanata, od kojih su mnogi koristili školski materijal da se upoznaju sa stanjem u ovoj oblasti i argumentima za i protiv različitih stavova. Neki od njih nisu radili samo kao posrednici, već su u izvesnom smislu radili i kao "prevodioci", prevodeći tehnički žargon u govor svakodnevnog poslovanja.

Razvoj ove oblasti nije bio ograničen samo na udžbenike i predmete. Ono što razlikuje početne sporadične i izolovane tekstove i konferencije o etici u poslovanju od razvoja poslovne etike posle 70-ih godina jeste to što se u kasnijem periodu poslovna etika institucionalizovala na više nivoa. Do sredine osamdesetih godina bilo je barem 500 kurseva (predmeta na fakultetima) iz poslovne etike, koje je pohađalo 40.000 studenata. Ne samo što je bilo barem dvadeset udžbenika iz ove oblasti i desetak opisa primera (casebooks), već su takođe obrazovana i udruženja, centri i časopisi iz oblasti poslovne etike.

Društvo za poslovnu etiku započelo je sa radom 1980. godine. Prvi sastanak društva za poslovnu etiku održan je istovremeno kad i sastanak Američkog filozofskog udruženja u decembru, u Bostonu. Druga društva usmerila su pojačanu pažnju ka poslovnoj etici, uključujući Socijalna pitanja na odeljenju menadžmenta Akademije za menadžment, koja je obrazovana 1976. godine. Pojavila su se i druga društva, poput Međunarodnog udruženja privrede i društva. Takođe su obrazovana i neka specijalizovana društva. Određeni broj evropskih stručnjaka postao je zainteresovan za razvoj u Americi i organizovao je Evropsku mrežu poslovne etike (eng. EBEN), koja je svoj prvi sastanak održala 1987. godine. Mnoge evropske države okrenule su se obrazovanju sopstvenih etičkih mreža ili društava. Generalno, evropski princip poslovne etike stavljao je veći naglasak na ekonomiju i na društvene strukture, sa manjim naglaskom na aktivnosti kompanija kao takvih, u odnosu na američki princip.²⁹

Istovremeno sa ovim razvojem desilo se i osnivanje centara za poslovnu etiku, pri različitim akademskim institucijama i obrazovanje određenog broja časopisa koji su bili posvećeni ovoj temi, pored onih časopisa koji su izdavali članke iz poslovne etike pored brojnih drugih tema. Centar Bentli koledža za poslovnu etiku koji je osnovan 1976. godine,

²⁹ Oba principa su obuhvaćena Međunarodnim društvom za privredu, ekonomiju i etiku, koje je obrazovano 1989. godine. Društvo je zauzvrat pomoglo nacionalnim grupama širom sveta da se razvijaju lokalno ili regionalno, tako da danas postoji veliki broj društava u razvijenim zemljama, kao i onim u razvoju.

nastavlja da radi kao jedan od vodećih centara poslovne etike. Pojavio se i pregršt drugih u sledećih deset godina, širom SAD ali i drugim zemljama sveta. Markula (Markkula) centar obuhvata poslovnu etiku kao jednu od svojih interesnih zona, kao što je to dobro poznato. Prvo izdanje Žurnala poslovne etike pojavilo se u februaru 1982. godine; prvo izdanje Poslovno etičkog kvartala (Business Ethics Quarterly) u januaru 1991. godine; a prvo izdanje Poslovne etike: Evropskog pregleda, u januaru 1992. godine. Od tog doba pojavio se i određeni broj novih časopisa.

Oblast je nastavila da se razvija sa razvojem privrede. Do sredine osamdesetih godina privreda je postala u većoj meri međunarodna i globalna, a teme koje su pokrivane iz oblasti poslovne etike proširile su se u skladu sa time. „Etika poslovne etike“, Tomasa Donaldsona (Thomas Donaldson), koja je objavljena 1989. godine, bio je prvi sistematski pokušaj pregleda međunarodne poslovne etike,³⁰ nakon koje je 1993. godine izdata knjiga „Takmičenje sa poštenjem u međunarodnom poslovanju“ Ričarda De Džordža (Richard De George).³¹ Fokus na multinacionalne kompanije proširen je u svetlu globalizacije poslovanja, kako bi obuhvatio etička pitanja povezana sa međunarodnim organizacijama, poput Svetske trgovinske organizacije. Slično tome, kako se privreda sve više prebacivala na Informatičko doba, poslovna etika je pomerala svoju pažnju na nove teme koje su izbijale u prvi plan.

Poslovna etika je do 1990. godine bila dobro pozicionirana akademska oblast. Iako su akademici od početka težili ka tome da razviju kontakte sa privredom, istorija razvoja poslovne etike kao pokreta u poslovanju, iako povezana sa akademskim razvojem, može se posmatrati i nezavisno.

2.3. Poslovna etika kao pokret

Poslovna etika kao pokret odnosi se na razvoj internih struktura koje kompaniji pomažu da zajedno sa svojim radnicima deluje moralno, za razliku od struktura koje pružaju podsticaje da se deluje nemoralno. U ove strukture mogu spadati jasne granice odgovornosti, etički kodeks ponašanja unutar firme, program obuke iz etike, ombudsman ili službenik za moral firme, telefonske linije za prijavljivanje kršenja moralnih pravila, sredstva za prenošenje vrednosti unutar firme, održavanje određene kulture u firmi itd. Neke kompanije su oduvek bile moralne u svom ponašanju i organizovale su se tako da podstiču moralno ponašanje. Dobro poznati slogan firme Džonson i Džonson (Johnson & Johnson) napisao je i objavio general Robert Vud Džonson (Robert Wood Johnson) 1943. godine. Ali većina kompanija tokom šezdesetih godina obraćala je malo pažnje na razvoj ovakvih struktura.

To je kasnije počelo da se menja, u početku sporo, a ova promena je prerasla u pokret kada je sve veći broj kompanija počeo da reaguje na pritisak javnosti, medijski nadzor, savest sopstvenih radnika i možda najbitnije, na novousvojene zakone. Već je uočeno da su velike kompanije reagovala na kritike iz šezdesetih tako što su se okrenule socijalnoj odgovornosti, pa se ovakav pokret može pratiti unazad do tih godina.

³⁰ Donaldson, T. (1989): *The Ethics of Business Ethics*, New York: Oxford University Press.

³¹ De George, R. (1993): *Competing with Integrity in Internal Business*, New York: Oxford University Press.

Američki Zakon o građanskim pravima, iz 1964. godine, bio je prvi primer zakona koji je pomogao da se inicira pokret poslovne etike. Zakon je zabranjivao diskriminaciju na osnovu rase, boje, vere ili etničkog porekla u javnim institucijama povezanim sa međudržavnom trgovinom, kao i u drugim javnim službama. Mnoge kompanije su u svoja odeljenja za ljudske resurse uključile "službu za jednake mogućnosti" da bi ispoštovale zakon, kao i prigovore protiv diskriminacije, kako bi se razvile jednake mogućnosti i jednake plate za sve zaposlene koji obavljaju isti posao.

To je sa svoje strane dovelo do toga da radnici postanu svesniji svojih prava i da ih kompanije u Americi moraju poštovati. Zakon o bezbednosti na radu i ljudskom zdravlju iz 1970. godine, nametnuo je obavezu da se ovi aspekti prava radnika uzimaju ozbiljno. Iste godine je Zakon o zaštiti životne sredine naterao kompanije da počnu sa internalizacijom troškova onoga što je ranije smatrano eksternalijama – poput odlaganja otpadnih materija iz fabrika.

Nakon niza skandala vezanih za mito i korupciju u američkim firmama u inostranstvu tokom 1977. godine, uključujući Lokid (Lockheed) i aferu sa mitom u vrednosti od 12 miliona dolara kada je pala japanska vlada, američka vlada je donela Zakon o borbi protiv korupcije u inostranstvu. Zakon je bio istorijski jer je to bio prvi primer zakona koji je pokušao da kontroliše akcije američkih firmi u inostranstvu. Zakonom je zabranjeno američkim firmama da plaćaju velike sume novca visokim državnim zvaničnicima drugih zemalja kako bi dobili poseban tretman.

Određeni broj kompanija je i pre ovog zakona usvojio politiku odbijanja plaćanja mita kao pitanje etičkog principa. IBM, između ostalih, bio je dobro poznat po poštovanju ove politike, kao i Motorola. Zakon je naterao sve kompanije da ispoštuju postojeće etičke norme. Kritičari su se međutim žalili da je time vlada stavila američke kompanije u nepravedan položaj u odnosu na kompanije iz drugih zemalja kojima je i dalje bilo dozvoljeno da nude mito. Američka vlada je primenila sav pritisak koji je mogla kako bi podstakla i druge zemlje da ispoštuju njeno vođstvo u ovoj oblasti te su se i zemlje OECD-a nakon dvadeset godina dogovorile da usvoje slične zakone.

Dženeral Motors (General Motors) i grupa drugih američkih kompanija su 1978. godine usvojile ono što je poznato kao *Salivanovi principi*, kojima se uređuju njihove delatnosti u Južnoj Africi. Potpisnici su se složili da neće poštovati diskriminatorne i represivne aparthejd zakone u Južnoj Africi, te da će preduzeti pozitivne korake u pokušaju da uklone aparthejd, ne poštujući južnoafričke aparthejd statute, ali i lobirajući za promene u južnoafričkoj vladi.

Poštovanje principa posmatrano je kao način na koji bi američke kompanije mogle moralno da opravdaju svoje poslovanje u Južnoj Africi. Oni su bili usvojeni kao deo reakcije na pritisak javnosti da napuste ovo tržište. Principi su postali model za druge dobrovoljne kodove etičkog ponašanja kompanija, u različitim etički sumnjivim okolnostima. Do 1980. godine mnoge kompanije su počele da reaguju na pozive za obrazovanje etičkih struktura i sve više njih je počelo da usvaja etičke zakone i uključuje obuku iz morala u programe kroz koje su prolazili njihovi radnici. Svaki talas skandala, koji se javljao otprilike na po deset godina, dovodio je do jačeg pritiska na kompanije da uključe etiku u svoje strukture.

Katastrofa Union Carbida (Union Carbide) 1984. godine u njihovoj fabrici u Bopalu, Indiji, gde je poginulo hiljade ljudi i povređeno nekoliko stotina hiljada, usmerila je pažnju svetske javnosti na hemijsku industriju. To je dovelo do usvajanja dobrovoljnog koda etičkog ponašanja u hemijskoj industriji, poznatog kao *Odgovorna pažnja* (Responsible Care), što je postalo model za druge privredne grane.

Kao reakcija na niz prijavljenih nepravilnosti u ugovorima Ministarstva odbrane SAD, izveštaj Specijalne komisije o ovoj situaciji doveo je do obrazovanja Inicijative odbrambene industrije o poslovnoj etici i ponašanju, koje su potpisale trideset i dve (čiji se broj ubrzo popeo na pedeset) firme iz ove oblasti. Svaka potpisnica složila se da usvoji pisani kod etike, da obrazuje posebne programe etičke obuke za svoje radnike, mehanizme za praćenje etike, kako bi se otkrile nepropisne aktivnosti i kako bi bile odgovorne javnosti.

Etički kodeks je postao model za ono što je bio najznačajniji vladin podsticaj pokretu poslovne etike, a to su: Smernice federalne vlade o kažnjavanju kompanija za neetičko ponašanje, iz 1991. godine. Ovaj zakon je preuzeo inicijativu u primoravanju kompanija da uključe etičke strukture u svoje organizacije. Ako kompanija može da dokaže da je preduzela odgovarajuće mere da spreči i otkrije nelegalno i nemoralno ponašanje, njena kazna, ako se dokaže da je kriva za nelegalno ponašanje, mogla je da bude znatno smanjena.

U odgovarajuće mere spada posedovanje koda etike ili koda ponašanja, zapošljavanje nadzornika na visokom položaju koji je odgovoran za kontrolu i nadzor, razvoj programa etičke obuke, sistema za praćenje i prijavljivanje (poput telefonske linije) i sistema za primenu zakona i reagovanje. Novčane kazne koje su mogle da dostignu sumu i do 290 miliona dolara, bile bi smanjene i za 95% ako bi kompanija dokazala *bona fide* institucionalne strukture koje su postojale da spreče nemoralno i nezakonito ponašanje.

Rezultat je bio udruženi napor velikih kompanija da u svoje organizacije uključe sve potrebne strukture. To je dovelo do razvoja radnog mesta u privredi pod nazivom *službenik za etiku*, a 1992. godine i do obrazovanja Udruženja službenika za etiku.

Najnoviji zakonski podsticaj da se etika uključi u rad kompanija potiče od Sarbanes-Okslijev (Sarbanes-Oxley) zakona iz 2002. godine, koji je donet kao posledica niza skandala, poput Enrona, WorldComa, Artura Andersena i drugih istaknutih kompanija. Zakon zahteva, između ostalog, da generalni direktor potvrdi pravičnost i preciznost finansijskih izveštaja kompanije (sa krivičnim kaznama za skrivanje podataka ili lažno prikazivanje), kao i da se obrazuje kod etike za više finansijske službenike. Kompanije su na različite načine reagovala na pritisak zakona i javnosti. Jezik društvene odgovornosti a ne eksplicitni jezik morala i dalje se češće koristio.

Samonadzor i poštovanje navedenih principa po kompanijama postao je čest slučaj, dok su neke kompanije dobrovoljno prihvatile da njihove poslovne prakse, politike i aktivnosti prate nezavisnih kontrolori. Ideja „*Triple Bottom Line*“ koja se odnosi na ekonomske, društvene i ekološke odgovornosti prihvaćena je u većem broju kompanija. U druge popularne mehanizme izveštavanja spadaju izveštaji o ekološkoj održivosti kompanija i društvene revizije koje su se međusobno dosta razlikovale po stepenu i načinu izveštavanja.

Etički pokret nije bio ograničen samo na Sjedinjene Američke Države. I druge zemlje su uvojile zakone slične onima u SAD, dok su UN predložile dobrovoljni skup globalnih propisa za kompanije. Ovaj tzv. *Kompakt*, koji su podsticale sve vlade, sadržao je devet principa ponašanja koji su se fokusirali na ljudska prava, standarde radnih uslova i zaštite životne sredine. Preko 1.500 kompanija širom sveta priključilo se Kompaktu i činilo se da se javio sve jači pritisak na ostale firme da postanu potpisnice i time počnu sa poštovanjem zahtevanih standarda.

Pokret poslovne etike, poput same poslovne etike, postao je čvrsto utemeljen. Briga za očuvanje morala u privredi je nastavljena. Poslovna etika kao akademska oblast doprinosi svojim forumima, istraživanjima i obuci, preko kojih se ljudi mogu informisati o poslovnoj etici, kao i o pokretu poslovne etike. Pokret je ostao u vezi sa preostala dva aspekta i ponudio je sopstveni doprinos. Sva tri aspekta zajedno čine istoriju poslovne etike u svom najširem smislu.

Kada se analizira razvoj poslovne etike iz akademske perspektive, može se videti da je dosta toga urađeno. Istoričari se bave prošlošću, a ne budućnošću. Globalizacija i prelazak na Informatičko doba menjaju način na koji se obavlja poslovanje i probleme sa kojima se etika u privredi suočava. Ako će poslovna etika ostati relevantna oblast, u skladu sa time ona mora tokom vremena menjati svoj fokus.

Poslovna etika nije hir trenutka, kako se na početku tvrdilo, niti oksimoron, kako su mnogi duhovito izjavljivali. Reč je o kompleksnoj oblasti koja se razvija na više nivoa, sa tri aspekta ili pravca razvoja koji su analizirani, a koji su međusobno povezani na složen, dinamičan i zanimljiv način. Može se očekivati da će sva tri aspekta ostati relevantna i da će međusobno saradivati u doglednoj budućnosti.

2.4. Dosadašnji uticaj nauke i tehnologije na preduzeće i njegovu etiku

Iako se poslovanje često obavlja na nenaučni i netehnološki tradicionalni način, ambicija, konkurencija i potreba za rešavanjem poslovnih problema svih vrsta podstakle su kompanije da uče, pa čak i da sponzorišu, naučni i tehnološki rad. Privreda, nauka i tehnologija saraduju blisko, još od doba „Industrijske revolucije“. Komunikacione i informacione tehnologije su u centru uticajnih dešavanja poslednjih decenija, dok će biotehnologija izgleda biti najbitnije područje za saradnju između privrede, tehnologije i nauke, tokom 21. veka.

Nauka i tehnologija uticale su na privredu i njenu etiku na nekoliko bitnih načina. Pre svega, one su uvele radikalne promene u poslovne procese. Tehnološki proizvodi dominiraju u bukvalno svakom aspektu života i svakog časa. Veliki broj specifičnih etičkih pitanja može se pojaviti, vezano za ove tehnološke proizvode, što se tiče njihove bezbednosti, pouzdanosti, troškova i vrednosti, pogodnosti i propratnih efekata. Da li se proizvodnja, korišćenje i odlaganje otpada vrše na ekološki odgovoran način? Da li je kompromis između onih koji imaju koristi i onih koji plaćaju cenu etički ispravan i opravdan?

Nauka i tehnologija su značajno preobrazile radno mesto. Mehanizacija i automatizacija radnog mesta neometano je nastavljena dva veka. Informaciona tehnologija je omogućila kompanijama da prošire poslovanje širom sveta. Kako ćemo procenjivati

„outsourcing“ i izvoz poslova, kao i remećenje lokalnih ekonomija od strane globalnih kompanija? Da li moral dozvoljava, ako ne i podstiče, radnike da ostanu povezani i dostupni svojim poslodavcima svakodnevno u bilo koje doba dana?

Tehnologija deluje kao pojačivač problema i novih mogućnosti (recimo veća pristupačnost medicinskih podataka ima i pozitivne i negativne strane). Takođe se ubrzava razvoj događaja, čime se smanjuje vreme koje nam je potrebno da izdvojimo one probleme koji su zaista etički ozbiljni.

Knjiga Frederika Tejlora (Frederick W. Taylor) iz 1911. godine, pod nazivom „Principi naučnog menadžmenta“, promovisala je novi način razmišljanja o upravljanju firmama, koja daje primat stručnim i tehničkim procenama naspram onih od strane radnika i građana.³² Tejlor je tvrdio da je efikasnost glavni cilj ljudske misli i rada, te da ono što ne može da se izmeri nije ni važno. Proizvodna traka Henrija Forda (Henry Ford) je primenila ovu vrstu razmišljanja. Radnici su postali bukvalni dodaci mašinama. Iako postoje određene koristi u proizvodnji od Tejlorovog i Fordovog principa, tokom sedamdesetih godina 20. veka je postalo jasno da je moguće ostvariti i još veću produktivnost humanim i pažljivijim postupanjem prema radnicima.

Ono što se ponekad previđa i zanemaruje u razmatranju privrede i tehnologije jeste način na koji je tehnologija sama po sebi ugrađena u osnovne vrednosti, poput efikasnosti, merljivosti, moći, brzine, ponavljanja, predvidivosti, štedljivosti itd. Dokle god se tehnologija posmatra kao skup tehnika i metoda za pomoć privredi da ostvari svoj cilj, ove tehnološke vrednosti mogu se locirati u bogatijem kulturnom kontekstu koji takođe čuva i vrednosti poput otvorenosti, inovacija, rizika, ljudske pažnje, lepote i kvaliteta bilo koje druge vrste.

Ako se tehnologiji da prvenstvo, ona na kraju dolazi u sukob sa ljudskošću radnika, korisnika i ostalih uključenih strana, gde radnici i firme plaćaju visoku cenu. Ukratko, poslovna etika u sledećim godinama moraće da obrati posebnu pažnju ne samo na kompleksnost konkretnih tehnoloških inovacija, već i na kolektivni uticaj na cilj i kulturu poslovanja, kao i njihove zajednice.

2.5. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje

Etika se često spominje u vestima kada se otkriju neetičke (nemoralne) odluke. Nažalost, ljudi ne mogu čuti o etici kada se drugi trude da se svakodnevno ponašaju moralno, a treba istaći i da stvari koje nisu nezakonite mogu biti nemoralne. Etika je sistem uverenja pojedinca, koji se sastoji od poznavanja šta je dobro, a šta loše. Ona može varirati od osobe do osobe, a sastoji se od **analize odluka, uverenja i dela koja se čine**.

U poslovnom kontekstu od kompanija se očekuje da imaju dobre etičke vrednosti i da budu socijalno odgovorne. Problem je u tome što je poslovna etika kombinacija pojedinačnih skupova etike. Zbog toga je bitno imati dobre pojedince kao zaposlene. Takođe je podjednako bitno da kada odete na posao imate osećaj da delite vrednosti sa svojim kolegama. Etika nije samo razgovaranje o ispravnim stvarima, već je to činjenje prave stvari u svakoj odluci koja se donese.

³² Taylor, F. W. (1911): *Principles of Scientific Management*.

Društvena odgovornost može biti primer etičkog ponašanja. Međutim, kompanija ne može priuštiti sebi da čini dobra dela ako nema koristi od toga. Ako će kompanija izgubiti previše novca tada će ona prestati da postoji, oštetiće korisnike, a samim tim ostaviti radnike bez posla. Postoje neki koji tvrde da se društvena odgovornost iskazuje samo kada kompanije žele da ostvare više od onog što je trenutno na raspolaganju, odnosno kada se zaista trude da ostvare koristi za druge, pored same koristi za kompaniju. Pored toga, neke kompanije nemaju koristi od nekih vidova društvene odgovornosti. Ove kompanije bi trebalo da se fokusiraju na ono što najbolje rade, kao i da vraćaju društvu nazad onoliko koliko mogu u datom trenutku. Primeri društveno odgovornog ponašnja obuhvataju projekte prikupljanja novca za istraživanje bolesti, zahtevanja od radnika da volontiraju u zajednici, povlačenja proizvoda koji mogu biti opasni, promovisanja recikliranja i ponude besplatnih usluga hendikepiranim licima.

Postoje brojne etičke dileme koje se mogu javiti u poslovnom svetu. Neke od njih su vidljivije, dok se neke teže mogu otkriti. Postoji jednostavna osnova koja nam pomaže da procenimo odluke u odnosu na moralno. **Kompanije bi trebalo da posluju na način koji je legalan, profitabilan, moralan i koji poštuje društvene norme.** Različite kulture na različiti način definišu moral. Zbog činjenice da sve kompanije moraju biti profitabilne, ponekad se javlja naglasak na maksimiziranju profita.

Odakle etika potiče? Ljudi počinju da razvijaju svoja interna uverenja od detinjstva. Faktori poput uslova u kojima pojedinac odrasta utiču na način na koji on sagledava svet oko sebe. Ako se dete odgaja na primer u domaćinstvu sa dosta nasilja, ono može početi da smatra da je nasilje u redu. Uverenja staratelja i bitnih ljudi oko vas može uticati na to kako sagledavate stvari. U ljudskoj je prirodi da želi da pripada nekoj grupi, pri čemu su pojedinci podložni pritiscima starijih. Ljudi imaju dosta zajedničkog sa svojim nadređenima zbog sličnih vrednosti. Međutim, teško je pronaći dve osobe koje imaju isto mišljenje o svakoj situaciji koja se desi.

Snažni uticaji okoline i konkretne situacije mogu uticati na ljude da promene ili „ublaže“ svoje vrednosti i pribegnu merama koje inače ne bi primenili. Ako neko ima finansijskih problema tada će se lakše odlučiti na krađu. Osoba koja je veoma ljuta na drugu vrlo će teško biti objektivna i fer prema njoj.

Zašto onda ljudi rade nemoralne stvari? Mnogi ljudi misle da ih neće uhvatiti. Radnik koji ukrade nešto novca može se kasnije osmeliti da ukrade i mnogo veće sume ako ga ne uhvate na početku. Neko sa dosta moći i autoriteta može varati i sakriti svoje „tragove“ od drugih zaposlenih. Neki ljudi su nemoralni jer na različite načine opravdavaju ono što rade. Ako radnik vidi da se drugi ljudi ne kažnjavaju za nemoralno ponašanje tada će pomisliti da bi i on mogao da radi tako nešto.

Neki pojedinci donose loše odluke i umesto da priznaju grešku prave dodatne kako bi sakrili to što su uradili. Kada se donese jedna loša odluka tada se situacija pogoršava sve dok se prekršilac ne uhvati. Najznačajniji razlog zbog kojeg su ljudi nemoralni jeste taj što smatraju da mogu ostvariti neku korist od takvog ponašanja ili smatraju da moraju sakriti nešto što bi im naškodilo. Postoje brojne stvari koje organizacija može uraditi da bi olakšala i omogućila moralno ponašanje. Jedna od najboljih stvari jeste da se osigura da kultura

organizacije koja deluje u pozadini promoviše snažne vrednosti. Ljudi se ne bi smeli kažnjavati za ukazivanje na probleme. U stvari, radnicima bi trebalo da se omogući da anonimno ukazuju na probleme. Neke organizacije imaju brojeve koji se mogu pozvati u te svrhe ili kutije sa predlozima. Uvek bi trebalo omogućiti radnicima da podele svoje moralne dileme sa ostalima i njihovim nadčinjenima u organizaciji kada nisu sigurni šta bi trebalo da urade. Radnicima bi trebalo da se podeli i pisani materijal sa formulisanim moralnim pravilima ponašanja. Kreirati brošure, obaveštenja i druge vidove komunikacija u kojima se jasno izražavaju uverenja i vrednosti kompanije. Viši članovi uprave bi trebalo da poseduju moralne karakteristike i sami budu primer onih vrednosti koje bi želeli da njihovi radnici poseduju.

Druga metoda za primenu moralnog ponašanja jeste prevencija nemoralnih dela. Sposobnost da se zašтите resursi bitna je funkcija interne kontrole. Primer interne kontrole jeste ona koja se obavlja kada radnici rade sa gotovinom. Na ovaj način postoji više od jedne osobe koja zna šta se dešava i koja može da otkrije krađu. U druge metode spadaju potpisivanje, zaključavanje dragocenosti, korišćenje bezbednosnih kamera, rotiranje zaposlenih na radnim mestima i nasumična provera rada. Što je vaša kompanija bezbednija to je manja šansa da će neka osoba iz organizacije doneti nemoralne odluke.

2.6. Održivi razvoj kao ključni cilj poslovne etike

U isto vreme kad su se pojavili novi izazovi globalizacije znanan interes je usmeren na razvoj novih načina rešavanja raznolikih uticaja poslovanja u društvu. Mnogi od tih uticaja su dalekosežni i duboki. Da spomenemo samo neke, kao što su:

- **Zagađenje životne sredine** uzrokovano proizvodnjom, transportom i korišćenjem proizvoda kao što su automobili, hladnjaci ili novinske hartije.
- **Sve veći problem odlaganja otpada** i njegovog upravljanja kao rezultat prekomernog pakovanja proizvoda i dominacije tzv. "letak kulture".
- Razorne posledice za pojedinca i lokalne zajednice usled **zatvaranja domaćih preduzeća**, smanjivanja njihove veličine i broja zaposlenih, što je iskustvo koje se pokazalo širom Evrope, od Južnog Velsa (South Wales) u Velikoj Britaniji, pa sve do zemalja Srednje i Istočne Evrope.
- **Erozija lokalnih kultura i okruženja** zbog prodora masovnog turizma u mesta kao što su: Majorcanska ribarska sela, Švajcarske alpske zajednice, kao i drevni Rimski spomenici.

Shodno takvim problemima sugerišu se radikalne promene u formulisanju ciljeva poslovanja. Nakon *Samita o planeti Zemlji* održanog 1992. godine u Rio de Žaneiru (Rio de Janeiro), jedan koncept se nametnuo kao onaj koji bi trebalo naširoko primeniti (iako nije bio jednostrano prihvaćen). Radi se o novom konceptualnom okviru za procenu ne samo poslovne aktivnosti posebno, već i industrijskog i socijalnog razvoja generalno. Taj koncept je **koncept održivosti**. Održivost je postala uobičajeni izraz u retorici koja se odnosi na poslovnu etiku, te se naširoko koristi od strane korporacija, vlada, konsultanata, naučnika i dr. Uprkos toj širokoj upotrebi, održivost je pojam koji se koristi i tumači na različite

načine.³³ Verovatno je najčešća upotreba termina održivosti u vezi sa održivim razvojem, koji se obično definiše na sledeći način: *Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolji svoje potrebe* (Svetska komisija za zaštitu životne sredine i razvoj, 1987).

Ova definicija, međutim, predstavlja samo bazičnu ideju široko osporavanog pojma koji je takođe bio predmet ogromnog niza različitih konceptualizacija i definicija. Dakle, uz sav oprez protiv bezrezervnog prihvatanja bilo koje interpretacije, na bazičnom nivou, čini se da se održivost prvenstveno odnosi na održavanje sistema, kao i osiguranje činjenice da naše delovanje ne utiče na sisteme (na primer Zemlje ili biosfere) na način da je njihova dugoročna održivost ugrožena.

Fokusirajući se na održivi razvoj i potencijal budućih generacija da zadovolje svoje potrebe, održivost se takođe suočava sa razmišljanjima o međugeneracijskom kapitalu, odnosno jednakosti između jedne generacije i druge. Dugo vremena je koncept održivost u velikoj meri ostao sinonim za održivost čovekove okoline. Nedavno je ipak proširen ne samo na razmatranja o okolini, već i na ekonomski i društveni razvoj.³⁴ Ovo proširenje koncepta održivosti nastalo je prvenstveno zato što je ne samo nepraktično, a ponekad čak i nemoguće, da se analizira održivost prirodne okoline bez razmatranja socijalnih i ekonomskih aspekata relevantnih društvenih zajednica i njihovih aktivnosti. Drugi argument za nastavak ovog razmatranja je da ako kapital treba proširiti i na buduće generacije, onda je logično da bi ga takođe trebalo proširiti i na sve one u sadašnjoj generaciji. Dakle, jedan od primarnih ciljeva koji je postavila Svetska Komisija za životnu sredinu i razvoj jeste iskorenjivanje svetskog siromaštva i nejednakosti. Kao što se uočava, održivost se može posmatrati kroz tri komponente: ekološku, ekonomsku i socijalnu. To upućuje na sledeću definiciju: Održivost se odnosi na dugoročno održavanje sistema u skladu sa čovekovom okolinom, ekonomskim i društvenim razvojem. Iako ova definicija služi za određivanje osnovnog sadržaja koncepta održivosti, očito je da održivost kao fenomen predstavlja određeni cilj koji treba postići. Oblikovanje održivog razvoja kao cilja poslovne aktivnosti preduzeća je najpotpunije izraženo preko pojma „trostruka donja linija“ (triple bottom line).

„Trostruka donja linija“ (*triple bottom line*) je termin koji je formulisao i snažno ga zagovarao, Džon Elkington (John Elkington), direktor Konsultantske kompanije za strategije održivosti i autor brojnih uticajnih knjiga o korporativnom okruženju. Njegov pogled na ovaj koncept zasnovan je na tome da ona predstavlja ideju da se poslovanje ne odnosi samo na jedan cilj koji se ogleda u maksimiziranju ekonomske vrednosti, već je dodao prošireni skup ciljeva koji podrazumeva uključivanje okoline i šire društvene zajednice. Iz ove perspektive bi trebalo biti jasno zašto je održivost novi cilj koji je potencijalno važan za poslovnu etiku. Međutim, kako bi se razvila jasnija slika o tome šta ove tri komponente održivosti predstavljaju za poslovnu etiku, mora će se ispitati svaki od njih.

³³ Dobson, A. (1996): "Environment Sustainabilities: An Analysis and a Typology", *Environmental Politics*, 5(3), pp. 401-428.

³⁴ Elkington, J. (1998): *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, BC Canada: New Society Publishers.

Perspektive vezane za zaštitu životne sredine. Za koncept održivosti se uopšteno smatra da je nastao iz perspektive zaštite okoline, naročito u šumarstvu, a kasnije i u drugim područjima upravljanja resursima. Zaista, u sadašnjem trenutku je još uvek prilično rašireno shvatanje u poslovanju (iako verujemo da je pogrešno) da je održivost čisto koncept zaštite čovekove okoline. Temeljna načela održivosti u perspektivi zaštite čovekove okoline obuhvataju efektivno upravljanje fizičkim resursima, na način kojim su ona sačuvana za budućnost. Svi biosistemi se posmatraju kao oni sa ograničenim sredstvima i konačnim kapacitetom, a time i održiva ljudska delatnost mora raditi na nivou koji ne ugrožava zdravlje ugroženih vrsta. Čak i na najosnovnijem nivou, ovi problemi ukazuju na potrebu da se ukloni određeni broj kritičnih poslovnih problema, kao što su uticaji industrijalizacije na biološku raznolikost, dalje korišćenje neobnovljivih izvora kao što su nafta, čelik i uglj, kao i proizvodnja štetnih zagađivača po okolinu. Iako ti odnosi takođe povećavaju problem samog ekonomskog rasta, kao sporno pitanje ostaje da li buduće generacije stvarno mogu ostvariti isti životni standard kao i mi bez ukidanja trenda sve veće proizvodnje i potrošnje. Posledično, ekološki faktor dobija na značaju, što stvara tražnju za posebnim konsultantskim uslugama vezanim za projektovanje i instaliranje opreme za smanjenje/sprečavanje zagađenja.³⁵

Ekonomska perspektiva. Ekonomska perspektiva održivosti nastala je iz modela ekonomskog rasta koji procenjuju granice kapaciteta planete Zemlje. Razumevanje da kontinuirani rast broja stanovnika, industrijska delatnost, korišćenje resursa i zagađenje životne sredine, mogu dovesti do pada životnog standarda, inicirali su pojavu održivosti kao načina razmišljanja koji bi osigurao da se buduće generacije ne nađu u nepovoljnom položaju zbog aktivnosti i izbora sadašnje generacije. Vremenom je jačalo mišljenje o unapređenju makroekonomskog razumevanja održivosti. Implikacije takvog mišljenja na poslovnu etiku pojavile su se na različitim nivoima. Uski koncept ekonomske održivosti se fokusira isključivo na ekonomske performanse same korporacije. Odgovornost uprave postoji samo za razvoj, proizvodnju i tržište onih proizvoda koji osiguravaju dugoročne ekonomske performanse korporacije, bez uvažavanja zahteva životne sredine i društva. Plaćanje mita ili stvaranje kartela, na primer, može se smatrati ekonomski neodrživim jer ove aktivnosti ugrožavaju dugoročno funkcionisanje tržišta. Korporacije koje pokušaju da izbegnu plaćanje poreza na dobit kroz suptilne računovodstvene trikove, moglo bi se reći da se ponašaju na neodrživi način: ako nisu spremni za finansiranje institucija koje čuvaju društveno okruženje i čovekovu okolinu (kao što su škole, bolnice, policija i pravosudni sistem) onda one ugrožavaju jedan od ključnih institucionalnih temelja svog korporativnog uspeha. Shodno tome, formiraju se udruženja istraživača i aktivista zajedničkog interesa (na primer: „Međunarodna grupa za pritisak“, „Mreža poreske pravde“ itd.) o pitanjima koja služe za podizanje svesti i podsticanje delovanja protiv štetnih uticaja izbegavanja plaćanja poreza, poreske konkurencije i tzv. poreskih utočišta.

Socijalne perspektive. Razvoj socijalne perspektive vezane za održivost obično ide stazom iza ekoloških i ekonomskih perspektiva i ostaje relativno nova kao pojava.

³⁵ Cvijanović, D., Mihailović, B. (2010): "Značaj konsultanata u proizvodnji organske hrane u Srbiji", *Međunarodna konferencija "Zdrav život"* 10. april 2010., Trebinje, u okviru V međunarodnog sajma turizma, ugostiteljstva i trgovine „Mediteranski dani – Trebinje 2010“, str. 99-106.

Eksplicitna integracija socijalnih problema u poslovni diskurs oko održivosti može se videti kao pojava tokom 1990-ih, i pre svega čini se, da je odgovor na zabrinutost u pogledu uticaja poslovnih aktivnosti na autohtone zajednice u manje razvijenim zemljama i regijama. Uvođenje socijalnog razmišljanja unutar područja održivosti obeležilo je značajan pomak u tumačenju ovog koncepta. Ključno pitanje u društvenoj perspektivi održivosti jeste ono koje se tiče socijalne pravde. Bez obzira na impresivni napredak životnog standarda, UN su tokom 2005. godine izdale *Izveštaj o društvenoj situaciji u svetu* koji je identifikovao konstantno produblјivanje nejednakosti na celoj planeti. Sa 80 % svetskog bruto domaćeg proizvoda koji pripada jednoj milijardi ljudi koji žive u razvijenom svetu, a preostalih 20 % dele 5 milijardi ljudi koji žive u zemljama u razvoju, navodi se u izveštaju, predloženo je da "rešavanje nejednakosti mora osigurati socijalnu pravdu i bolje životne uslove za sve ljude, što je trenutno nedostižno, te da zajednice, zemlje i regije i dalje jesu ranjive na socijalni, politički i ekonomski prevrat".³⁶ Konkretno, u izveštaju se navodi da postoji "rastući jaz između kvalifikovanih i nekvalifikovanih radnika, jaz između formalne i neformalne ekonomije, kao i značajne razlike u zdravlju, obrazovanju i mogućnosti za društvene i političke participacije".³⁷ Poslovanje, kao jedan od glavnih pokretača ekonomskog razvoja, sve je zastupljenije u takvim raspravama. Prema tome, pravedniji svet, bilo između bogatih potrošača na Zapadu i siromašnih radnika u zemljama u razvoju, između bogatih urbanih i ruralnih siromašnih ili između muškaraca i žena, ostaje središnji problem društvene perspektive održivosti. Ostaje otvoreno pitanje na koji način bi poslovanje trebalo da odgovori na takav izazov, ali su ciljevi barem dobili neka pojašnjenja u poslednjih nekoliko godina s objavom „Milenijumskih ciljeva razvoja UN“. Ove stavke koje će se sada navesti predstavljaju glavni socijalni i razvojni izazov koji potresa svet u sadašnjem trenutku i artikulišu specifične ciljeve i pokazatelje onoga što bi trebalo postići do 2015. Osam „Milenijumskih ciljeva razvoja“ su:

- Iskoreniti ekstremno siromaštvo i glad.
- Ostvariti osnovno obrazovanje.
- Promovisati ravnopravnost polova i osnaživanje žena.
- Smanjiti smrtnost dece.
- Poboljšati zdravlje majki.
- Borba protiv HIV / AIDS-a, malarije i drugih bolesti.
- Osigurati održivost životne sredine.
- Razviti globalno partnerstvo za razvoj.

Iako je ciljeve utvrdio UN oni u suštini predstavljaju odgovornost vlade koja bi trebalo da ih postigne. Neki od njih imaju vrlo direktne implikacije za poslovanje, dok se drugi odnose na šire okruženje u kom preduzeća moraju poslovati. S obzirom na ovaj prošireni skup očekivanja koja se stavljaju pred poslovanje u skladu sa konceptom „Trostruke donje linije“ (Triple bottom line), postoje značajne implikacije na način na koji treba gledati na poslovnu etiku. U cilju postizanja održivosti u prethodno definisanim

³⁶ The Report of the World Social Situation 2005: The Inequality Predicament, United Nations Publications, New York, p. 12.

³⁷ The Report of the World Social Situation 2005: The Inequality Predicament, United Nations Publications, New York, p. 3.

područjima, možda se očekuje i previše u današnje vreme. Naime, malo je proizvoda, firmi ili industrije za koje se pouzdano može tvrditi da su održivi u punom smislu te reči. Međutim, s pojmom održivog razvoja široko se promovira državne vlade, preduzeća, nevladine organizacije i akademske zajednice, što je očito bitno da bi se razumele pune implikacije i ocenila primena poslovne etike barem prema potencijalnom doprinosu održivosti.

2.7. Negovanje poslovne etike

Etika je važna naučna disciplina kojom se definiše kvalitet i karakter istine o čoveku i društvu. Etika je deo filozofije koji proučava i procenjuje moralne tokove (šta je dobro ili šta je loše, šta treba da bude ili šta ne treba da bude)³⁸. Prikazujući svoje karakteristike drugima, čovek želi da prikaže sliku o sebi, o svom karakteru i o svojim moralnim vrednostima. Ako je taj prikaz pojedinca prema drugima iskazan u formi ličnog kontakta, odnosno građanskog odnosa, onda taj odnos ima karakter **građanske ili lične etike**. Ako je taj odnos pojedinca iskazan u formi njegovog stava naspram određenog činjenja ili naspram određenih poslova i radnji, onda je reč o **poslovnoj ili zajedničkoj etici**.

Moral je skup običaja, pravila i normi, naročito dobrih običaja, onih koji omogućuju poželjan i slobodan opstanak i razvitak pojedinca i društva; vrlina, krepkost.³⁹ Adam Smit izvore morala ne traži u religioznom i mističnom osećanju, već ga nalazi u jednostavnom elementu saosećanja.

Postoji razlika između prava i morala, pravnih i moralnih normi. Pravne norme se štite silom društvene vlasti, dok iza moralnih normi stoji idejna sila javnog mnjenja i griza savesti za nemoralne postupke, osećaj gubitka vrednosti u sopstvenim očima zbog učinjenih postupaka. Čovek se, naime, oseća slobodnim onoliko koliko postupa po sopstvenoj savesti.

Posebni vidovi moralnog ponašanja su **egoizam i altruizam**. Uz to postoje i moralni kodeksi, kao i profesionalni moral. Egoizam je samoživost, samoljublje i sebičnost. Lični interes se stavlja iznad interesa ostalih. On je glavni motiv, a često i isključiva čovekova aktivnost, pa čak i po cenu štete koju drugi mogu imati.

Ovakvo ponašanje se pravda nagonom za samoodržanjem, gde dominira osećanje za sopstveno „ja“, koje se smatra primarnim, dok je osećanje za druge izvedeno osećanje. Egoizam je praćen pohlepom i težnjom za bogaćenjem. Suprotno od egoizma je

³⁸ Ovako shvaćena etika predstavlja moralnu filozofiju, ili praktičnu filozofiju ili nauku o moralu. Postoji i hrišćanska etika, koja je nauka o moralu zasnovana na hrišćanskim dogmama. Senzualna etika je shvatanje po kome je „dobro“ ono što se čulnom oponašanju pokaže kao takvo (radost trenutka).

³⁹ Tvorac etike kao nauke o moralu i filozofije kojom se stiče slika o karakteru pojedinca naspram ostalih, je grčki filozof Sokrat (470-399. g. p.n.e). Sokrat definiše pojmove ljudskih vrlina: pravednost, hrabrost, čovečnost, dobrotu, i iznad svega odvaja dobro od zla, istinu od laži. Sokrat je bio čovek koji „zna da ne zna“ i koji najvišom mudrošću smatra upravo svest o sopstvenom neznanju. (Videti: Aristotel (1968): Filozofija etike, „Naučna knjiga“, Beograd).

altruizam. To je ljubav prema drugima, nesebičnost i želja da se pomogne drugima naročito onima kojima je pomoć neophodna. Praćen je solidarnošću.

Profesionalni moral je takav moral i ponašanje koje se kreira i primenjuje u okviru profesionalnih društvenih grupa i zanimanja, kao i prema drugim grupama. Osnova za konstituisanje profesionalnog morala je specifičnost i društveni status profesije kojom se pojedinci bave. Tako postoji profesionalni moral lekara, advokata, sudija, profesora i drugih. Profesionalni moral obično nije u suprotnosti sa opštim vladajućim društvenim moralom, već najčešće precizira njegove opšte odredbe na specifičnost profesije. Profesionalni moral razvija osećanje časti kod pripadnika određene profesije.

Moralni kodeks predstavlja skup relativno precizno formulisanih moralnih normi. Ovaj vid modifikovanja moralnih normi je relativno redak način utvrđivanja ponašanja pripadnika određenih profesija ili zanimanja. Najčešće se sreće kao propisano ponašanje lekara, advokata, kao i drugih zanimanja, koja su od značaja za unapređenje i zaštitu tog zanimanja (trgovački, zanatski kodeks) i bržeg prodiranja moralne svesti u ponašanje ljudi.

Za nas je interesantna **poslovna etika**, kao skup moralnih načela i ponašanja privrednih subjekata, koji predstavljaju okvire dozvoljene aktivnosti u vršenju ekonomskih poslova. Načela ili principi poslovne etike različiti su u pojedinim ekonomskim aktivnostima. Tako na primer, etika u privrednoj propagandi zasniva se na načelu da vršiocu propagande nije dozvoljeno da proizvodu pripisuje one kvalitete koje on stvarno nema. Još manje je dozvoljeno da kudi karakteristike proizvoda svoga konkurenta; da se o konkurentu negativno izražava; da uopšte vrši upoređivanje između sebe i konkurenata ispitivanjem razlika između njihovih proizvoda iste namene. Ovakva i slična istupanja ostavljaju još negativniju sliku kada se ne zasnivaju ni na kakvoj argumentaciji, kad su očigledan izraz improvizacije, zle volje, ili čak i neprijateljskog stava. Kvalitet poslovne etike uslovljen je kvalitetom ponašanja pojedinca naspram ostalih. Pri tom je ponašanje pojedinca uslovljeno poštovanjem i primenom etičkih vrednosti društava. **Etičke vrednosti društva** zavise i od odnosa **etike i politike**. Koliko god da je zemlja uređena, poremećaji moralnog rasuđivanja ljudi na vlasti nisu, naime, retkost. Reč je o tzv. zloupotrebama položaja, nepotizmu, sukobu interesa, proneverama, korupciji.

Poslovnu etiku određuju principi na kojima se zasniva.⁴⁰ Od mnoštva principa poslovne etike najznačajniji su: princip međusobne koristi, princip međusobnog poverenja, princip dobrih namera i princip poslovnog kompromisa i poslovne tolerancije.⁴¹ Suština **principa međusobne koristi** je da nijedan od partnera ne sme biti nezadovoljan, odnosno ne sme imati utisak prevarenog ili izigranog partnera. Mora biti zadovoljen interes na obe strane, naravno pri tom ne sme da trpi treća strana, niti sme da bude to postignuto na uštrb društva.

⁴⁰ Ristić, Ž.(1999): "Finansijska trgovina i poslovna etika", *Privredna izgradnja*, Novi Sad, br. 1-2/1999, str. 31-42.

⁴¹ David, R. (1995): *Poslovni bonton*, Privredni pregled, Beograd; Ninberić, Ž. (1993): *Umetnost pregovaranja*, Privredni pregled, Beograd; Keničić, O. (1995): *Kako razmišlja strateg, umetnost japanskog poslovanja*, Privredni pregled, Beograd.

Princip međusobnog poverenja je od posebnog značaja za funkcionisanje ekonomskog sistema i tržišnih odnosa. Pri ekonomskim transakcijama značajni poslovi, velikih vrednosti, zaključuju se, često, na reč, preko telefona, bez prisustva svedoka i bez formalnog ugovora. Takav specifičan odnos partnera može biti uspešan ako između učesnika dominira etički princip međusobnog poverenja. Kada je reč o poverenju treba naglasiti značaj poverenja svih učesnika u ekonomskim poslovima u mere i akcije države kao ekonomskog subjekta. Nepoverenje u državu usporava ekonomske aktivnosti ili čak vodi seljenju kapitala.

Princip dobrih namera podrazumeva da poslovni partner postupa prema partneru dobronamerno. On nema nameru da svog partnera prevvari, izigra, slaže, pokrade, ošteti ili postupi na bilo koji drugi nemoralan način na koji on ne bi želeo da se i prema njemu postupi.

Princip poslovnog kompromisa i poslovne tolerancije predstavlja neku vrstu nadgradnje na prethodni princip i posebno dolazi do izražaja u tržišnim odnosima. Naime, na tržištu se susreću kupac, koji ima prevashodni interes da kupi što jeftinije, i prodavac, čiji je interes da proda što skuplje. Izjednačavanje ovog antagonističkog odnosa između kupca i prodavca ostvaruje se upravo primenom ovog etičkog principa. Bez ovih etičkih vrednosti poslovnih partnera tržište bi bilo unapred osuđeno na propast, jer jednostavno ne bi funkcionisalo. Izgradnja principa poslovne etike je u funkciji odgovarajućih **ciljeva poslovne etike**. Primenom poslovne etike postiže se, naime, ogroman broj ciljeva. Od velikog broja ciljeva najveći značaj pripada cilju kojim se ostvaruje zaštita interesa investitora. Ovo proističe iz mesta i uloge investitora u okviru ukupne nacionalne ekonomije. Njihova imovina koju ulažu je osnov stvaranja nove nacionalne vrednosti, bogatstva i prosperiteta. U svim savremenim tržišnim privredama **interes investitora** mora biti obezbeđen, a sam investitor prilikom ulaganja svoje imovine mora imati osećaj potpune sigurnosti i poverenja u mehanizam i etičke vrednosti tog tržišta i države kao regulatora i kontrolora tog mehanizma i tih vrednosti pojedinaca na njemu. Interes investitora mora biti maksimalno zaštićen od strane svih učesnika čiji su interesi u suprotnosti sa njegovim. Osim suprotnosti interesa, drugi učesnici koji se nalaze u ulozi dužnika, uvek su u mogućnosti da interes investitora kao poverioca izigraju ili zloupotrebe. Oni, naime, u tržišnim operacijama sa investitorima ne mogu imati nikakvu materijalnu štetu, što ovaj tržišni odnos opterećuje dodatnim rizikom na strani investitora, poznatim pod imenom „riziko povraćaja imovine“ i „riziko naplate prihoda“ po osnovu legitimnog vlasništva nad njom.⁴²

Svako **ignorisanje etike i etičkih vrednosti**, u bilo kom delu ljudskog stvaralaštva, a naročito na području poslovnih odnosa, ima, dakle, ogromne negativne **posledice** za svakog pojedinca, naciju, a preko toga i za celokupno civilizovano čovečanstvo.⁴³ Etika i estetika su, naime, nerazdvojni deo savremenog poslovanja. Zbog

⁴² Ristić, Ž.(1999): "Finansijska trgovina i poslovna etika", *Privredna izgradnja*, Novi Sad, br. 1-2/1999, str. 37.

⁴³ U izveštaju Međunarodne trgovačke komore (Biroa za borbu protiv finansijskog kriminala) iznose se mnogobrojni primeri zloupotrebe etike. Na primer, prema podacima Saveznog biroa za borbu protiv kriminala SR Nemačke, nemački građani gube godišnje 40 milijardi evra samo na osnovu prevare na

toga je nužno **negovanje etike i etičkih odnosa** kao osnovnog regulatora svih, a posebno poslovnih odnosa. Pri tom treba imati na umu da je odnos etike i prava takav da što je više normativizma u nekom društvu sve je više kriminala. Etika i normativizam su, naime, u dijalektičkoj suprotnosti: više etike znači manje propisa i normativizma i obrnuto. Etičnost se ne može, dakle, propisati zakonom⁴⁴. Isto tako legalno i etično nisu apsolutno podudarni.⁴⁵

Pored negovanja poslovne etike nužno je da poslovna etika postane deo obrazovanja savremenog menadžera. Jer to su obavezna znanja i veštine, čije izučavanje pomaže kod donošenja sopstvenih odluka i vrednovanja tuđih postupaka. Menadžeri moraju, naime, stalno uspostavljati ravnotežu između koristi (zarade) i moralnog postupanja. Jer, kao što je moral personalni kapital čestitih ljudi, za firme - ugled je sve!

finansijskom tržištu, što čini oko 70% godišnjeg budžeta ove zemlje. Ili drugi primer, prema nalazu FBI pretpostavljeni gubitak Amerikanaca, samo na primeru 100 prevarenih slučajeva, u 1995. g. iznosio je oko pola milijarde dolara. Međutim u ovakvim i sličnim slučajevima zloupotrebe etike, zvaničnim organima se prijavi manje od 10% ukupnih prevara. Kada se to uzme u obzir onda se vidi koliko je tragično dejstvo ignorisanja i zloupotrebe etike i njenih principa. (Prema: Ristić, Ž. (1999): "Finansijska trgovina i poslovna etika", *Privredna izgradnja*, Novi Sad, br. 1-2/1999, str. 31-42.).

⁴⁴ Ni pravo, ni hrišćanska etika ne mogu, dakle, uplašiti niti opametiti naraštaj koji se pita: „Zašto Papa ima neprobojna stakla na kolima? Plaši li se da će otići na nebo?“ (Grafit na zidu jedne zgrade u Beogradu).

⁴⁵ To potvrđuje primer iz istorije: prodavanje indulgencija (potvrda o oprostima grehova) u srednjovekovnoj crkvi, koje je bilo legalno, ali ne i moralno.

III TRANZICIJA PRIVREDE I FENOMEN KORUPCIJE

Tranzicija u Srbiji otpočela je 2000-te godine kada su se stekli osnovni preduslovi za njeno sprovođenje. Liberalizacija trgovinskih odnosa i kapitalnog bilansa omogućila je integrisanje ekonomskog sistema Srbije u međunarodne finansijske i robne tokove. Započete promene u domenu ekonomije, iako su pod dejstvom mnogobrojnih faktora koji na njih imaju amortizaciono dejstvo, poprimile su karakter ireverzibilnih procesa.

Naime, reforma ekonomskog sistema se teško može vratiti na startnu poziciju, već se pre može govoriti o njenom kolebljivom tempu i instrumentima makroekonomske politike, koji često treba da uspostave balans između dijametralno suprotstavljenih ekonomskih ciljeva.⁴⁶

Tranzicija u Srbiji traje jako dugo, a "uspešnost" ovog procesa najbolje potvrđuju osnovni makroekonomski pokazatelji, posebno nizak Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika (*GDP/per capita*), visoka stopa inflacije i visoka nezaposlenost, koji su direktna potvrda niskog životnog standarda stanovništva, a time i niskog stepena produktivnosti i konkurentnosti nacionalne ekonomije.

Međunarodne institucije, sagledavajući tempo i pravac tranzicije u Srbiji, kao osnovni problem i kamen spoticanja naglašavaju nedovoljno efikasne institucionalne i infrastrukturne reforme. Kako je moguće da realan izvor privrednog rasta bude preduzetnički sektor u uslovima nepovoljnog i nestimulativnog makroekonomskog i poslovnog ambijenta – na svom primeru pokazuje upravo Srbija.

Lista ekonomsko pravnih apsurdna i nelogičnosti u privredi Srbije je izuzetno duga. Prema oceni PK Srbije, privrednici i investitori u Srbiji manje se žale na manjak zakona, a daleko više na neprimenjivanje postojećih. Još uvek nijedna odredba Ustava iz ekonomske sfere nije operativna. S druge strane, standard stanovništva u Srbiji, meren *GDP/per capita* od oko 4.000 dolara, još uvek je ispod većine zemalja u okruženju (www.imf.org i procena autora), a glavni problem njegovog rasta u narednom periodu vidi se u neefikasnim institucijama sistema i izostanku opštih infrastrukturnih reformi.

Iako je u svakoj zemlji mikroekonomski sektor izvor privrednog rasta postavlja se pitanje da li i kako on može uspešno da funkcioniše u zemlji koja nema definisane i razvijene osnovne elemente i postulate pravne države i tržišne ekonomije. Upravo reforme političkih i državnih institucija, zatim pravne reforme (posebno u domenu radnog zakonodavstva, intelektualne svojine, prava konkurencije), neefikasno sudstvo, nerazvijena tržišta (posebno finansijska), nezavršeni procesi restrukturiranja i privatizacije velikih i javnih preduzeća, neadekvatna fizička infrastruktura i neuspešno uspostavljeni institucionalno-pravni okviri za suzbijanje korupcije – predstavljaju kamen spoticanja Srbije na putu konkurentnosti i održivog privrednog razvoja, prema oceni mnogih međunarodnih institucija.

⁴⁶ Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2008): "Tranzicija u Srbiji: efekti i ograničenja", *Tranzicija*, Ekonomski institut Tuzla, JCEA Zagreb, DAEB, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, feam Bukurest; br. 21-22/2008, str. 87-100.

3.1. Priroda i karakteristike tranzicije

Krajem dvadesetog veka socijalizam kao društveno ustrojstvo i privredni model prestao je da bude alternativa kapitalističkom privrednom modelu. Glavni uzrok njegovog urušavanja bila je neefikasnost sistema i odsustvo motivacije kod radnika. Iako su zvanične statistike prikazivale rast privredne aktivnosti koji je nekada prevazilazio stope rasta razvijenih tržišnih privreda, nije se radilo o zdravom rastu. To nije bio rast koji stvara, već rast koji uništava vrednost preduzeća.⁴⁷ Takvi privredni i sociološki eksperimenti nisu mimoišli ni našu zemlju. Direktno državno administriranje, a zatim i samoupravljanje, portretisali su našu ekonomsku istoriju posle drugog svetskog rata. U takvom ekonomskom sistemu nije postojala jasna i direktna veza između rezultata rada i vrednovanja rada. Posledično, lični dohoci su se u potpunosti otuđili od stvorene vrednosti i zarađenih sredstava. Takvo stanje vodilo je niskoj motivaciji, a ona niskoj produktivnosti. Faktičko stanje se nije priznavalo, pa je pokrenut proces "socijalizacije gubitaka". Takav stav i odnos prema preduzećima lošeg finansijskog zdravlja imao je domino efekat na jaka preduzeća. Sumarni efekat prethodnih procesa doveo je do urušavanja socijalizma i odustajanja od tzv. "socijalističke paradigme".

Sistem vrednosti pre tranzicije građen je dugo vremena i pod uticajem tadašnje ideologije, politike i ekonomije kolektivizma, društvene svojine, socijalizma i samoupravljanja⁴⁸. Pred nama je imperativ promene nasleđenog privrednog modela i preovladjujućeg svojinskog odnosa. Tranzicija predstavlja promenu državne, ekonomske i psihološke strukture društva.⁴⁹ Početak i kraj svake promene je upravo u mentalnoj sferi, tj. u sistemu vrednosti koji se ispoljava u društvu. Prema istom izvoru, srž tranzicije je privatna svojina, koja predstavlja simbol za individualizam i efikasnost. U mentalnoj sferi, to podrazumeva da će ljudi imati motiv da rade efikasnije i efektivnije. Takav sistem podstiče ljude koji znaju i koji su spremni da rizikuju. Domaća privreda je ostala bez kapitala sa armijom nezaposlenih i velikim brojem izdržavanih lica. Pored toga, lični dohoci su na takvom nivou da se iz njih ne može istisnuti štednja. Trend pada industrijske proizvodnje posledica je nedostatka finansijskih sredstava, zastarele tehnologije, prevelikog uvoza robe široke potrošnje, kao i nedovoljnog priliva direktnih inostranih investicija. Istovremeno, geopolitički faktor ograničio je privatizaciju budući da stranih ulaganja nije moglo biti. Takvo stanje sa nasleđenim strukturnim poremećajima dovelo je do devastacije tržišta, erozije vrednosti preduzeća, kao i do frustracije zaposlenih. Posle više od čitave dekade naša zemlja je i dalje u tranziciji. Ona se mora brzo izvesti, ali ne prebrzo. Rešenja su uglavnom poznata. Međutim, bitno je vreme primene pojedinih mera, kao i njihova harmonizacija i redosled.

Tranzicija ka propulzivnijem tržišnom sistemu, zasnovnom na privatnoj svojini, preduzetništvu i integralnom tržištu, konstantno je odlagana, iako je formalno na papiru

⁴⁷ Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

⁴⁸ Pejanović, R. (2006): "Tranzicija, sistem vrednosti i otpori promenama", *Savremena poljoprivreda*, 2006, vol. 55, br. 5, str. 28-35.

⁴⁹ Đuričin, D. (1996): "Tranzicija privrede", *Svojina i slobode*, Institut društvenih nauka, Beograd.

stalno postojala. Nedostatak radikalnih privrednih reformi, konstantno čekanje na promene, uslovalo je kulminiranje krize naše privrede uz ogromne socijalne potrebe. Suštinski, tek smo se u 2000-toj godini našli na realnom pragu tranzicije, a daleko od nekadašnjih početnih pozicija.⁵⁰ Za uspešan tok tranzicije neophodni su odgovarajući makroekonomski preduslovi, kao i procesi koji se vezuju za nivo preduzeća. Naime, tek privatizacija preduzeća, uslovljava razvoj finansijskih tržišta, koja predstavljaju "mozak" tržišnih privreda. Naša zemlja je jedna od retkih zemalja Centralne i Istočne Evrope u kojoj kretanje osnovnih ekonomskih pokazatelja godinama beleži negativne trendove. Početkom 90-tih, imali smo povoljnije infrastrukturne uslove u odnosu na druge bivše socijalističke zemlje. Međutim, danas u odnosu na iste zemlje daleko zaostajemo. Ukratko, nalazimo se u stanju ekonomskog haosa. Stanje ekonomskog haosa je zapravo stanje u društvenim i ekonomskim strukturama nastalo raspadom socijalističkog sistema. Zbivanja u socijalističkim zemljama su jedno od retkih razdoblja u istoriji koja mogu da posluže kao potvrda teorije haosa.⁵¹ Ukoliko bi prethodne procese objašnjavali terminima fizike, moglo bi se reći da, nakon dugotrajnog periodičnog udvostručavanja negativnih performansi, nastupa period nepredvidivih reakcija i ponašanja čitavog sistema, pa i ekonomskog u socijalističkim zemljama. Naime, čitav socijalistički sistem počeo se haotično ponašati, sa neizvesnim krajnjim ishodom. Kvalitativni pokazatelj haosa je visoka stopa inflacije. Inflacija koja prati ekonomski haos, dovodi do potpunog obezvređivanja novca.

Prethodni ekonomski sistem je tako strukturiran, da sam reprodukuje haos. Naime, dolazi da sledeće lančane reakcije: niska motivacija radnika → niska produktivnost → troškovni pritisak na cene → porast cena → realno smanjenje kupovne moći stanovništva. Sa padom standarda zadovoljenje potreba se reducira na mali broj proizvoda, a sa padom proizvodnje dolazi do smanjenja asortimana i sirovina i gotovih proizvoda. Ipak, naša velika šansa su, nauka, inovacije i preduzetništvo. Naučna eksplozija je bitna karakteristika vremena u kome živimo. Do danas nezabeležen proces u nauci je posledica, između ostalog i nove naučne paradigme. Nova naučna paradigma je uspostavljena krajem 60-tih godina u nekoliko prirodnih nauka simultano. Naime, u mnogim naukama konvencionalna Dekart-Njutnova mehanicistička predstave sveta zamenjena je koncepcijom samoorganizacije sistema u procesu tranzicije. Izučavajući termodinamičke procese nosilac Nobel-ove nagrade Prigogine je otkrio odgovarajuće "faze tranzicije" i "samorganizaciju". U prelasku od haosa do uređenog stanja, materija nužno prolazi kroz faze tranzicije, tj. faze donošenja odluka, birajući između različitih alternativa. Time je stvorena nova naučna paradigma, "sinergizam-teorija interakcije".⁵² Mogućnosti primene nove naučne paradigme u ekonomiji su evidentne. U savremenom poslovnom ambijentu jedino su promene konstantne. U nepredvidivom okruženju opstaju samo ona preduzeća i privredni sistemi koji uspevaju da uspešno upravljaju promenama. Faze tranzicije se registruju i u privrednim sistemima. To se naročito odnosi na bivše socijalističke privrede Istočne i Centralne Evrope.

⁵⁰ Mihailović, B., Simonović, Z., Paraušić, V. (2011): "Tranzicija privrede u Srbiji", *Međunarodna naučna konferencija: Tradicija, modernizacija, identiteti – Mesto tradicije i modernizacije u različitim koncepcijama i strategijama razvoja zemalja u tranziciji*, Niš 2011., str. 311-323.

⁵¹ Vukotić, V. (1993): "Ekonomija i haos", 25. jubilaro savetovanje, SEJ, Beograd.

⁵² Đuričin, D. (1996): "Tranzicija privrede", *Svojina i slobode*, Institut društvenih nauka, Beograd.

U ambijentu u kome postoji nesigurnost investitora, kreditora i poslovnih partnera zbog nepoštovanja ugovora i visokog moralnog hazarda, nema preduzetničkih inicijativa. Nephodno je stvoriti tržišni ambijent koji je stabilan i ujedno stimulativan za sve ekonomske učesnike koji se pridržavaju tržišnih pravila.⁵³ Prema istom izvoru, temelji kapitalističke privrede su privatno preduzetništvo i integralno tržište. U centru integralnog tržišta nalazi se finansijsko tržište kao najsloženiji deo tržišnih privreda. Suština tranzicije je u prevođenju privrede iz zone neefikasnosti u zonu efikasnog tržišnog poslovanja. Do rasta efikasnosti dolazi zbog činjenice da je vlasničko upravljanje efikasnije od nevladničkog. Takođe privatno preduzetništvo je efikasnije od posredovanog preduzetništva.

Tranzicija znači neevolutivan prelaz na tržišnu privredu, tj. prevođenje ka celovitom tržišnom modelu.⁵⁴ Otpočinjanje takvog procesa povezano je sa nizom negativnih efekata kao što su pad zaposlenosti i pad proizvodnje, uz istovremeni rast cena (tranziciona stagflacija). Iskustva zemalja u tranziciji, a pre svega tzv. tranzicionih lidera, trebalo bi da budu od velikog značaja za vođenje transformacije preduzeća u Srbiji. Analizirajući kako se odvijala tranzicija u tim zemljama, odnosno kakve su rezultate imala određena rešenja, mogla bi se izbeći ili barem ublažiti lutanja i nepovoljni efekti koja proces tranzicije i inauguracija promena neminovno donosi sa sobom. Na početku tranzicije, pitanje privatizacije se nametnulo kao centralno. Očekivanja su bila da će privatizacija biti pokretač svih promena, te da će dovesti do brzog poboljšanja poslovanja preduzeća. U većini zemalja u tranziciji su ostvareni krupni pomaci u privatizaciji (velika privatizacija je završena u 10, a mala u gotovo svim zemljama Centralne i Istočne Evrope) i stvorena je nova bitno izmenjena struktura vlasnika koju čine sledeće kategorije: država i to kao neposredni 100% vlasnik, te 100% vlasnik ili suvlasnik korporativizovanog preduzeća (direktno ili preko svojih fondova); "disperzirani" outsajderi; insajderi (radnici i menadžeri); menadžeri; radnici; banke (i druge finansijske institucije); osiguravajuća društva; investicioni fondovi; strani investitori; "blokholderi" (manji broj pojedinaca i/ili firmi).⁵⁵

Analizirajući različite osnovne modele privatizacije i njihov uticaj na ključne ekonomske i druge performanse preduzeća tokom tranzicije, konsultanti Svetske banke su došli do zaključaka, koji se mogu sublimirano prikazati na sledeći način:

Tabela 2. Ocena efekata različitih osnovnih modela privatizacije

Efekti	Metod		
	Prodaja outsajderima	Prodaja (podela) insajderima	Masovna (vaučerska) privatizacija
Bolje upravljanje preduzećem	+	-	?
Bolji pristup izvorima kapitala	+	-	?
Porast prihoda države	+	-	-
Brzina sprovođenja	-	+	+
Pravednost	-	?	+

⁵³ Đuričin, D. (1996): "Tranzicija privrede", *Svojina i slobode*, Institut društvenih nauka, Beograd.

⁵⁴ Pejanović, R. (2005): "Tranzicija i agroprivreda", *Poslovna politika*, 2005, vol. 34, br. 3, str. 8-14

⁵⁵ Đankov, S. (2000): "Enterprice Restructuring in Transition: A Quantative Survey", *World Bank Working Paper*.

Nijedan od prezentiranih osnovnih modela nije bez nedostataka. Pri tome, konsultanti su ocenili da metod prodaje outsajderima možda ima najmanje nedostataka i to pre svega kad je u pitanju unapredjenje performansi poslovanja preduzećem (a što je u velikoj meri inicirano formiranjem nove, odgovarajuće strukture vlasnika). Analizirajući uticaj novih vlasnika na proces restrukturiranja preduzeća tokom tranzicije na osnovu sprovedenih empirijskih istraživanja Đankova (Djankov), mogli bi se izvesti sledeći globalni zaključci:

- Najveću efektivnost u preduzimanju procesa restrukturiranja pokazuju strani investitori, investicioni fondovi i "blokholderi". Sa druge strane, najveću inertnost u preduzimanju promena pokazuje država, a zatim disperzirani outsajderi, te radnici;
- Iznenađujuća je činjenica da se država, kao suvlasnik delimično privatizovanog ili korporatizovanog preduzeća, pokazala kao znatno uspešnija u procesu prestrukturiranja nego insajderi, radnici ili disperzirani autsajderi, ostvarujući performanse na nivo restrukturiranja izvedenog od strane banaka ili menadžera;
- Strani investitori su se pokazali kao veoma uspešni vlasnici, sa ogromnim pozitivnim efektima na rast produktivnosti, obima proizvodnje investicija u preduzeće i sl. Donekle iznenađujuće predstavlja i činjenica, da su zapaženi i pozitivni efekti na porast zaposlenosti u dužem periodu. Naime, preuzimanje preduzeća od strane inostranih investitora je po pravilu dovelo do značajne redukcije broja zaposlenih. Međutim, nakon sprovedenih promena, investicionih ulaganja i osposobljavanja preduzeća za konkurentno poslovanje na svetskom tržištu, zapaža se tendencija porasta zaposlenih i u ovim preduzećima;
- Insajderska privatizacije u većini zemalja u tranziciji nije pokazala značajnije pozitivne efekte na poslovanje. Međutim, i tu su iskustva veoma različita, tako da veliki broj firmi iz Slovenije koje su se privatizovale od strane radnika i menadžera pokazuju vidan (mada spori) napredak u pogledu restrukturiranja poslovanja;
- Iskustva zemalja u tranziciji upućuju na zaključak da brzina, pa i efektivnost procesa restrukturiranja u velikoj meri zavisi od strukture vlasnika, mada su iskustva različita i značajno variraju od preduzeća do preduzeća, i od zemlje do zemlje, ipak generalno gledano koncentracija vlasništva i posebno uvođenje stranih investitora ima snažan pozitivni efekat na restrukturiranje poslovanja.

Promene podrazumevaju skup raznovrsnih mera - organizacione, upravljačke, kadrovske, tržišne, marketinške, itd. Smisao restrukturiranja je ozdravljenje subjekata, koji se nalaze u dugoročnoj i sveobuhvatnoj krizi.⁵⁶ U takvim uslovima, jedan od glavnih problema tranzicije je vizija privrednog sistema kome se teži, kao i model privatizacije koji vodi ostvarenju te vizije. Dosadašnje iskustvo pokazuje da su najbolje rezultate postigle privrede koje su se u izboru modela privatizacije oslonile na model preuzimanja od strane zaposlenih, kao i modele prodaje strateškim partnerima.

⁵⁶ Pejanović, R., Tica, N., Stevanović, S. (2006): "Restrukturiranje subjekata u agroprivredi", *Savremena poljoprivreda*, 2006, vol. 55, br. 1-2, str. 76-82.

3.2. Uska grla privrednog razvoja i ocena rizičnosti ulaganja

U srpskoj ekonomiji subjekti konkurentski "dremaju", tehnološki zaostaju i marketinški ne razmišljaju.⁵⁷ Naime, u poslovanju preduzeća u Srbiji postoje razni gepovi koji se mogu eliminisati novim pristupom koji podrazumeva krupne promene, koje su fokusirane na uspostavljanje novog odnosa prema poslovnom ambijentu. Makroekonomski pokazatelji investicionih kretanja u Srbiji ukazuju na pozitivna kretanja investicija, ali i na još uvek nedovoljan ukupan nivo investiranja. Na slabije investiranje utiču mnogi faktori, a pre svega, visoki komercijalni i nekomercijalni rizici, spora ekonomska tranzicija i nerazvijene institucije koje u praksi garantuju prava koja proizilaze iz privatne svojine i ugovora.⁵⁸ Srbija mora da se zaokruži u teritorijalnom, statusnom i ekonomskom smislu, kao i da okonča privatizaciju preduzeća. Poslovni ambijent Srbije karakterišu mnogi ekonomski paradoksi, neusaglašenosti i nelogičnosti zakona, što ni u kom slučaju ne može jednu zemlju voditi dugoročno održivom razvoju i evropskim integracijama. Srpska ekonomija danas pati od visoke inflacije, visoke javne potrošnje, visokog deficita tekućeg računa, visoke proporcije između izvoza i otplate državnog duga. Međutim, barijere konkurentnosti jesu, pre svega, u domenu institucija i infrastrukture. Uspešno rešavanje nagomilanih problema u završnoj fazi ekonomske tranzicije u Srbiji moguće je ukoliko se stvori poslovni ambijent koji podstiče procese preobražaja ekonomskog i društvenog sistema u Srbiji. Tržišni način poslovanja se neće desiti sam po sebi. Naime, osim faktora, kao što je recimo država, koja treba da bude katalizator transformacionih procesa, potrebne su i intervencije u raznim sferama poslovanja preduzeća, koje dovode do stvaranja tržišnog poretka. U ovom trenutku zakoni tržišnog poslovanja ne ispoljavaju svoje dejstvo u mnogim sektorima. Velike kompanije su u fazi iščekivanja restrukturiranja, srednja preduzeća su u završnoj fazi privatizacije, dok mala preduzeća bez dovoljno poslovnog iskustva tragaju za tržišnim segmentima koji imaju slab konkurentski pritisak.

Analitički tim Instituta Džeferson (Jefferson Institute) u studiji "Konkurentnost privrede Srbije 2006", kao najkritičnije usko grlo za održivi privredni rast u Srbiji danas vidi slabu zaštitu vlasničkih prava. Ako znaju da je njihov biznis zaštićen ugovorom, a njihovo vlasništvo zaštićeno snažnim sudskim sistemom, privrednici će imati više motiva da investiraju i produktivnije koriste svoje vlasništvo. Kao najbolju ilustraciju za ovu tvrdnju autori navedene publikacije uzimaju odnos vlasničkih prava i bankarskih kredita privredi, pri čemu je više nego jasno da najveći broj ekonomista u Srbiji smatra da su danas i jedno i drugo prepreke bržem rastu. Vlasnička prava su slabo zaštićena, što odvraća investitore od ulaganja, a krediti privredi su skupi, što odvraća preduzetnike od zaduživanja. Skupi krediti se najbolje objašnjavaju visokim političkim rizikom, odnosno neefikasnim sudskim i pravnim sistemom. Efikasnije sudstvo, pogotovo u oblasti zaštite vlasničkih prava, smanjilo bi taj rizik. Analiza pokazuje da iako je bankarski sistem na putu oporavka, sudski sistem,

⁵⁷ Pejanović, R., Tica, N., Vlahović, B. (2003): "Faktori konkurentnosti poljo(privrede)", *Agroekonomika*, 2003, br. 32, str. 3-24.

⁵⁸ Mihailović, B., Simonović, Z., Paraušić, V. (2011): "Tranzicija privrede u Srbiji", *Međunarodna naučna konferencija: Tradicija, modernizacija, identiteti – Mesto tradicije i modernizacije u različitim koncepcijama i strategijama razvoja zemalja u tranziciji*, Niš 2011., str. 311-323.

pogotovo sistem trgovinskih sudova, predstavlja jednu od najneefikasnijih, odnosno najkorumpiranijih institucija u Srbiji.⁵⁹

Rezultati ankete, koju je za potrebe Svetskog ekonomskog foruma tokom 2005. godine uradio Institut Džeferson (Jefferson Institute), ukazuju da se stavovi privrednika (anketa je obuhvatila 80 preduzeća) u mnogome poklapaju sa izveštajima međunarodnih institucija, kada je u pitanju identifikovanje problema konkurentnosti i privrednog rasta Srbije. Prema pomenutom istraživanju kao najproblematičniji faktor tj. prepreku poslovanju u Srbiji prevrednici su izdvojili nestabilnost ekonomske politike, zatim neefikasnu državnu administraciju, nezadovoljavajući pristup izvorima finansiranja i veliku korupciju.⁶⁰ Opšte stanje infrastrukture u zemlji ocenjeno je izrazito negativnom ocenom, većina ispitanika (70%) izjasnila se da je Skupština neefikasna, administrativne obaveze preduzeća (propisi, dozvole, izveštaji) za čak 90% anketiranih privrednika su opterećujuće, antimonopolska politika je izrazito nepovoljno ocenjena, a i struktura javne potrošnje dobila je negativnu ocenu. Što se tiče pravnog okvira, ¾ ispitanika smatra da je on neefikasan i podložan manipulacijama. Nivo sofistiranosti finansijskih tržišta je veoma nizak, a takvu ocenu dalo je čak 85% ispitanika. Kako se vidi iz ocene rizika koji objavljuje Ekonomist Intelidžens Junit (The Economist Intelligence Unit)⁶¹, zemlje koje ostvaruju visoku konkurentnost i visoke stope privrednog rasta (inovacijama vođene privrede) – ujedno su i zemlje koje karakteriše niske stope rizika. Visoke stope rizika prisutne su upravo u zemljama niske konkurentnosti, a posebno je visok rizik vladine efikasnosti, finansijski i infrastrukturni rizik.

Tabela 3. Stepen (ocena) rizika u izabranim zemljama u 2009. godini

Zemlja/ Ukupna ocena	Politička stabilnost - rizik	Vladina efikasnost - rizik	Makroekonomija - rizik	Finansije - rizik	Infrastruktura - rizik
Zemlje u fazi 2 ekonomskog razvoja (efikasnošću vođena privreda)					
Albania/ C - 52	C - 60	D - 64	B - 40	C - 58	D - 62
BiH/ C - 52	C - 55	D - 71	B - 40	D - 62	D - 62
Bugarska / B - 39	B - 30	D - 61	C - 45	C - 46	C - 44
Makedonija/ C -50	C - 60	D - 64	B - 30	D - 63	C - 56
Srbija / C - 57	C - 60	D - 64	D - 80	E - 83	C - 44
Zemlje u fazi tranzicije iz efikasnošću u inovacijama vođenoj privredi					
Hrvatska / C -41	C - 45	C - 54	C - 45	C - 42	B - 38
Mađarska / B - 32	B - 30	B - 36	D - 70	C - 42	B - 28
Poljska/ B - 29	B - 25	B - 39	C - 45	B - 29	B - 31
Rumunija / C -43	B - 40	D - 68	C - 45	C - 58	C - 41
Zemlja u fazi inovacijama vođenoj privredi					
Slovačka Rep. / B -32	A - 20	C - 43	C - 45	B - 38	C - 44
Slovenija / B - 24	A - 20	B - 39	B - 40	B - 25	A - 19

Izvor: Risk Briefing, The Economist Intelligence Unit, 2009,

Internet: <http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=homePubTypeRK>

Napomena: Rang se izražava opisnim ocenama od A do E, pri čemu A označava najniži rizik, a E – najviši rizik.

⁵⁹ Konkurentnost privrede Srbije 2006: Dijagnoza rasta, Jefferson Institute, Beograd.

⁶⁰ Konkurentnost privrede Srbije 2006: Dijagnoza rasta, Jefferson Institute, Beograd.

⁶¹ Vodeća istraživačka i konsultantska firma koja obezbeđuje konstantne analize i prognoze za više od 200 zemalja i šest ključnih industrija.

Zemlje najvišeg rizika za investiranje i poslovanje jesu Srbija, BiH, Makedonija, Albanija. U narednim godinama, u ovim zemljama, ali i drugim tranzicionim koje kreću ka višim stopama privrednog rasta (Hrvatska, Mađarska, Poljska, Rumunija), uz uspostavljanje političke i makroekonomske stabilnosti, uz reforme državne uprave i finansijske i infrastrukturne reforme – biće moguće smanjiti rizik investiranja i tako postepeno povećati stope privrednog rasta i životnog standarda.

3.3. Komparativna analiza tranzicionih reformi u izabranim zemljama

Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) pomoću tranzicionih indikatora sumira napredak u strukturnim i institucionalnim reformama za 29 tranzicione zemlje sveta. Sa devet tranzicionih indikatora obuhvaćena su četiri glavna elementa tržišne ekonomije: **preduzeća, tržište i trgovina, finansijski sektor, infrastrukturne reforme**. Tranzicioni izveštaj EBRD u 2009. godini (Transition Report 2009) ukazuje da većina tranzicionih zemalja nastavlja kontinuitet ekonomskog progressa. Ipak, zbivanja koja su nastala izvan regiona (globalna finansijska kriza), u kombinaciji sa nedostacima u politici i institucijama u tranzicionim zemljama, još uvek su značajan faktor moguće nestabilnosti ili recesije u nekim zemljama. Prema pomenutom Izveštaju EBRD u 2009. godini, 11 analiziranih tranzicionih zemalja (Srbija, BiH, Albanija, Makedonija, Hrvatska, Poljska, Rumunija, Bugarska, Mađarska, Slovačka, Slovenija) ostvarilo je sledeće rezultate u pogledu ukupnih institucionalnih i infrastrukturnih reformi (*Tabela 4*):

- **“Tržišta hartija od vrednosti i nebankarske finansijske institucije”** nedovoljno su razvijene u većini tranzicionih zemalja; dve zemlje (BiH i Albanija) nemaju gotovo nikakav napredak (obe zemlje su ocenjene sa 1,67), dok dve zemlje (Srbija i Makedonija) ostvaruju minimalni napredak u ovom pravcu (Srbija ima ocenu 2,00, a Makedonija 2,67); polovina analiziranih zemalja ima osrednji napredak (ocene 3,00 i 3,67), dok se samo Mađarska izdvaja sa najboljim performansama u ovom pogledu (njena ocena za ovaj indikator iznosi 4,00);
- **“Politika konkurencije”**; minimalni napredak u izgradnji efikasne i jake politike konkurencije prisutan je kod čak polovine analiziranih zemalja, a najlošije performanse imaju Srbija, BiH i Albanija (sve tri zemlje ocenjene su ocenom 2); interesantno je da Slovenija ima veoma nisku ocenu u ovom indikatoru (2,67), iako se nalazi u EU i ima najviši *GDP/per capita* u odnosu na analizirane zemlje; najvišu ocenu od svih analiziranih zemalja (ocena 3,33) imaju jedino Poljska, Mađarska i Slovačka;
- **“Restrukturiranje preduzeća”**; nezadovoljavajući rezultati u pogledu restrukturiranja preduzeća beleže se u čak 6 analiziranih zemalja; najvišu dostignutu ocenu od 3,67 imaju jedino Poljska, Mađarska i Slovačka; najlošije je rangirana BiH (ocena 2,00), a zatim slede Srbija i Albanija sa ocenom 2,33;
- U sprovođenju **“infrastrukturnih reformi”**, većina zemalja ostvaruje osrednji napredak (ocena od 3,00 do 3,67); zemlje sa nezadovoljavajućim rezultatima u pogledu izgradnje infrastrukture su: Srbija, BiH, Albanija i Makedonija; najpovoljnije performanse sa stanovišta ovog indikatora i najvišu ocenu 3,67 ima jedino Mađarska;

- U pogledu dva indikatora (1) “privatizacija” i (2) “bankarska reforma i liberalizacija kamata” - većina zemalja ostvarila je napredak ili je na polovini puta u sprovođenju ovih reformi; najlošija ocena od 2,67 pripada Srbiji za napredak u large scale privatisation;
- Reforme u pogledu (1) “liberalizacije cena” i (2) “trgovinskog sistema” - u svim analiziranim zemljama su uspešno završene (ocene 4,00 odnosno 4,33).

Tabela 4. Tranzicioni pokazatelji u izabranim privredama, 2009. godina

Zemlja/ Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika (u dolarima SAD) ^{1/2}	Tranzicioni pokazatelji ^{1/}								
	LSP	SSP	ER	PL	TFS	CP	BR	SM	IR
Zemlje članice EU									
Slovenija, 28,898	3,00	4,33	3,00	4,00	4,33	2,67	3,33	3,00	3,00
Slovačka, 21,771	4,00	4,33	3,67	4,33	4,33	3,33	3,67	3,00	3,00
Mađarska, 19,044	4,00	4,33	3,67	4,33	4,33	3,33	4,00	4,00	3,67
Hrvatska, 18,057	3,33	4,33	3,00	4,00	4,33	3,00	4,00	3,00	3,00
Poljska, 17,524	3,33	4,33	3,67	4,33	4,33	3,33	3,67	3,67	3,33
Bugarska, 12,296	4,00	4,00	2,67	4,33	4,33	3,00	3,67	3,00	3,00
Rumunija, 12,214	3,67	3,67	2,67	4,33	4,33	2,67	3,33	3,00	3,33
Zemlje koje nisu članice EU									
Srbija, 10,679	2,67	3,67	2,33	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,33
Makedonija, 9,031	3,33	4,00	2,67	4,33	4,33	2,33	3,00	2,67	2,67
BiH, 7,434	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	1,67	2,33
Albanija, 6,915	3,67	4,00	2,33	4,33	4,33	2,00	3,00	1,67	2,33

^{1/} Legenda: LSP (Large scale privatisation); SSP (Small scale privatisation); ER (Enterprise restructuring); PL (Price liberalisation); TFS (Trade and Forex system); CP (Competition Policy); BR (Banking reform and interest rate liberalisation); SM (Securities markets and non bank financial institutions); IR (Infrastructure reform).

Pokazatelji tranzicije imaju raspon od 1 do 4,33. Ocena 1 znači da nema promena u odnosu na socijalistički sistem, a ocena 4,33 označava performanse slične onim u razvijenim privredama.

Izvor: Transition Report 2009: Transition in crisis?, EBRD, 2009. Transition indicators (table: Transition indicator by country and by sector);

<http://www.ebrd.com/pubs/econo/tr09.htm>; <http://www.ebrd.com/country/sector/econo/stats/index.htm>

^{2/} Podaci o Bruto domaćem proizvodu po glavi stanovnika (u dolarima SAD) dobijeni su iz baze - IMF (World Economic and Financial Surveys, Database, April 2009),

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/weodata/index.aspx>.

Po brzini i stepenu napretka najbolje rezultate ostvaruju zemlje EU, kod kojih su tranzicione reforme praćene i rastom životnog standarda stanovništva (tj. rastom Bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika). Suprotno, najlošije rezultate u prelasku na slobodnu i razvijenu tržišnu privredu imaju zemlje koje još uvek nemaju članstvo u EU i koje beleže niske stope ekonomskog rasta. Generalno, najveće kočnice u tranzicionim reformama prisutne su u sledećim oblastima: politika konkurencije, tržišta hartija od vrednosti i restrukturiranje preduzeća.

Tranzicija u Srbiji traje jako dugo, a “uspešnost” ovog procesa najbolje potvrđuju osnovni makroekonomski pokazatelji, posebno nizak Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika, visoka stopa inflacije i visoka nezaposlenost, koji su direktna potvrda niskog životnog standarda stanovništva, a time i niskog stepena produktivnosti i konkurentnosti

nacionalne ekonomije. Iako je u svakoj zemlji mikroekonomski sektor izvor privrednog rasta, on ne može efikasno da funkcioniše u zemlji koja nema definisane i razvijene osnovne elemente i postulate pravne države i tržišne ekonomije. Upravo reforme političkih i državnih institucija, zatim pravne reforme (posebno u domenu radnog zakonodavstva, intelektualne svojine, prava konkurencije), neefikasno sudstvo, nerazvijena tržišta (posebno finansijska), nezavršeni procesi restrukturiranja i privatizacije velikih i javnih preduzeća, neadekvatna fizička infrastruktura i neuspešno uspostavljeni institucionalno-pravni okviri za suzbijanje korupcije – predstavljaju kamen spoticanja Srbije na putu konkurentnosti i održivog privrednog razvoja.

3.4. Korupcija kao društveno-ekonomski fenomen

Korupcija je neizbežni pratilac administrativnih, birokratskih, partijskih, netržišnih društava, društava u kojima su dominantni monopol na prinudu i obaveznost (prinuda i zabrana). Neorganizovano, monopolizovano tržište i tržište asimetričnih informacija je, takođe, značajan izvor korupcije. Sve to, u uslovima kolektivne (javne, državne) svojine, koja se "koristi kao svoja, a čuva kao tuđa", po sistemu začaranog kruga, rađa i razvija korupciju. Stoga su nužne sistemske promene (reforme) države na svim nivoima, kao i uvođenje etičkih standarda kako bi se iskorenili uzročnici ove društvene pošasti.

Korupcija je stara koliko i samo ljudsko društvo.⁶² Krajem 20. i početkom 21. veka u sve obimnijoj literaturi posvećenoj ovom fenomenu korupcija je označena kao jedno od najvećih zala modernog društva.⁶³ Ova opaka bolest modernog društva naročito je zahvatila tzv. tranziciona društva, kakvo je i naše.⁶⁴ Tako se korupcija javlja kao neumitni pratilac tranzicionih procesa i predstavlja specifičnu karakteristiku privrednog (finansijskog) kriminaliteta u tranzicionim državama, posebno u periodu privatizacije, bilo da se radi o njegovom klasičnom obliku ili o obliku organizovanog kriminala. Procese velikih i malih društvenih promena, političkih prevrata i ekonomskih "lomova" nužno prate procesi socijalne dezintegracije, koji obuhvataju ne samo **urušavanje institucija** i kidanje društvenih veza, već i **krizu postojećeg sistema vrednosti**, moralnih normi i standarda. Tranzicija iz starog u novi politički, pravni i ekonomski poredak prati, po pravilu, oštar konflikt vrednosti, tj. stanje društvene **anomije** (grč. anomia – bezakonje, nezakonitost, neobuzdanost). Dakle, poremećaj "moralne klime" i porast društvene anomije javlja se kao zakoniti pratilac tranzicije bivših socijalističkih zemalja.

Ovi procesi, koji dominiraju na društvenom nivou, reflektuju se i na nivou **pojedince**. Pojedinaac u tim uslovima u potpunosti gubi vrednosne i normativne orijentire. Aktivna reakcija na društveno stanje anomije jeste usvajanje različitih oblika devijantnog

⁶² Pejanović, R. (2012): "Korupcija kao društveno-ekonomski fenomen", *Glasnik Antropološkog društva Srbije*, Niš, vol. 47, str. 229.

⁶³ Korupcija je globalni problem. To proističe i iz činjenice da se u uslovima svetske globalizacije, sa intenzivnim protokom ljudi, roba, novca i informacija i sa sve većim otvaranjem pojedinih država, naročito onih u tranziciji, korupciono-kriminalne radnje ne ograničavaju na pojedine zemlje, već sve više poprimaju međunarodni karakter.

⁶⁴ Korupcija i kriminalne aktivnosti u ovim zemljama ruiraju osnovne društvene vrednosti bez kojih je nemoguće uspostaviti socijalnu stabilnost.

ponašanja, u okviru koga je teško povući granicu između socijalno prihvatljivog "zaobilaznja" propisa, relativizacije moralnih normi⁶⁵ i otvorene prakse nemoralnosti i kriminala. Tako se korupcija "uvlači" u sve pore društva⁶⁶, prihvatajući se kao nešto uobičajeno i "normalno"⁶⁷. Ova pojava stvara određenu moralnu klimu, koja pogoduje daljem produbljivanju anomičnosti društva, društvenoj anarhiji i društvenom rasulu (razaranju društva).

Korupcija ostavlja **dalekosežne negativne posledice u svim sferama društva**. U ekonomskoj sferi ogromno poskupljuje, čini ekonomiju neracionalnom, nekonkurentnom i rasipničkom. U pravnoj sferi kompromituje se i podrija pravni sistem države. Posebno su pogubne posledice po moral uopšte, a posebno po poslovni moral. Sistem vrednosti društva se na ovaj način uništava, što vodi u sunovrat celokupno društvo i sve njegove institucije. Zbog toga su potrebne hitne i sveobuhvatne reforme i **antikorupcijske mere** na svim nivoima, kako bi se ova ozbiljna sistemska bolest lečila.

3.5. Pojam korupcije i faktori njenog nastanka

Korupcija (lat. corruptio) znači potkupljivanje, podmićivanje, pokvarenost, izopačenost; korupcionaš – čovek koji se bavi korupcijom, koji prima, daje ili posreduje; korumpiran – podmićen, podkupljen, kvarnjak; koruptivan – podmićljiv, podkupljiv, pokvarenjak; korupcionista – onaj koji prima mito, pokvarenjak (Vujaklija, Klaić). Pod korupcijom se podrazumeva zloupotreba javnih ovlašćenja radi sticanja privatne koristi, što je uobičajena definicija koju je prihvatila i Svetska banka. Korupcija je praćena mitom (podmićivanjem) i vrlo često organizovanim kriminalom. Mito predstavlja dobro (novac, vrednu stvar, privilegovani tretman, kontra – usluge). Koristi obeju strana, mada obično nejednaki za svaku od strana održavaju ovako nezakonito delovanje ljudi i čine ga suštinski „neprozirnim“, čak i kada su mnogi detalji akta podmićivanja vidljivi, odnosno kada se ne kriju. Korupcija, stoga, opstaje uprkos načelnim javnim neodobravanjima takvih delovanja. Korupcija je veliko društveno zlo, ozbiljna i teška bolest društva, koja podrija ekonomske, političke, pravne i moralne temelje društva. Po svojoj prirodi korupcija je pojava koja je skrivena od očiju javnosti tako da su praktično jedini izvori empirijske građe ankete koje se

⁶⁵ Danas smo neposredni svedoci opšte i široko rasprostranjene relativizacije mnogih vrednosnih normi, posebno onih koje su se tradicionalno podvodile pod kategoriju objektivnog i istinitog.

⁶⁶ Tako nastaje mala (sitna) korupcija (petit corruption), za razliku od velike korupcije (grand corruption), iako granica između njih nije uvek jasna i oštra. Sitna korupcija je od socijalno ustaljene pojave prešla u običaj. Za veliku korupciju obično se vezuje visoki državni službenici, političari i ljudi iz velikog biznisa, a u njenom središtu je alokacija ključnih resursa. Pored toga, postoji pasivna korupcija (oni koji daju mito) i aktivna korupcija (oni akteri koji traže i uzimaju mito). Razlikuje se, takođe, podmićivanje za obavljanje legalnih usluga (tzv. „podmazivanje“) od podmićivanja za obavljanje nelegalnih usluga. Zloćudniji oblici korupcije javljaju se u vidu pretnji i reketa.

⁶⁷ Ne čudi stoga indikativan nalaz iz jedne ankete sprovedene u Srbiji na temu korupcije, u kojoj čak 74% građana prihvata sledeću tvrdnju: „U ovom društvu dobro prolaze samo prevaranti i kriminalci“. Time se objektivno stanje društvene anomije doživljava kao „normalno“. Drugim rečima, velika većina građana u nas je svesna da su mito i korupcija naša realnost.

sprovode⁶⁸. Dakle, podaci su subjektivne prirode i ne opisuju samu pojavu, već percepciju pojave izraženu indeksom. Stoga se sa razlogom ističu "inherentne teškoće u prikupljanju dobrih empirijskih podataka o korupciji".⁶⁹ Stoga će biti prezentovan jedan pogled na fenomen korupcije, bez pretenzija na potpunost. U literaturi se mogu naći dva osnovna pristupa objašnjavanju fenomena korupcije: 1) Koreni korupcije su u čoveku – antropološki pristup; 2) Koreni korupcije su u sistemu (ekonomskom, političkom, pravnom) – društveno – ekonomski pristup. Mi ćemo se u ovom delu zadržati na ovom drugom pristupu, koji je istovremeno i osnovna (polazna) hipoteza našega rada. Jedan od najpoznatijih savremenih istraživača fenomena korupcije (Klitgaard) je čak postavio formulu koja govori o uzrocima korupcije:⁷⁰

korupcija = monopol + diskrecija - odgovornost

(korupcija je jednaka zbiru monopola i diskrecije minus odgovornost).

U društveno – ekonomskoj literaturi o korupciji ističe se nekoliko grupa uzročnika korupcije:

- Transformacija (tranzicija) društva, posebno proces privatizacije, kao pogodno tle za korupciju;
- Kriza institucija (države, svojine, tržišta, zakonodavstva);
- Visok stepen regulacije i administriranja države, sa niskim stepenom obaveznosti i ekskluzivnim pravima tolerancije odstupanja;
- Kleptokratija države (grč. klepto – krasti) – centralizovana i decentralizovana korupcija u državi, tj. sklonost i viših i nižih državnih činilaca da zloupotrebom položaja ubiraju novac;
- Prirodni monopol (i drugi monopoli) kao uzročnici korupcije;

⁶⁸ Ankete koje sprovode sociolozi i politikolozi, kako u zemlji tako i na međunarodnom nivou, nedvosmisleno pokazuju da je Srbija po korupciji na visokom nivou. Nalaz, na primer, da bi preko 70% građana ponudilo mito za neku uslugu ne može ni o čemu da svedoči osim o bolesti sistema koji generiše takvo stanje. Posebnu težinu ima činjenica da javnost smatra izrazitom korumpiranost društvenog vrha.

Pored anketa (javno-mnjenkog istraživanja korupcije) značajan izvor građe o korupciji je i statistika o pojedinim vrstama (i slučajevima) krivičnih dela iz ove oblasti, do kojih možemo doći, najčešće, iz sredstava informisanja. Jer, mnogo je teškoća i slabosti u pogledu zvanične evidencije krivičnih dela korupcije. I na kraju, od 1985. godine nevladina organizacija Transparensi internešenel (TI), sa sedištem u Berlinu i Vašingtonu, utvrđuje putem anketa „indeks korupcije“ (CPI – Corruption Perceptions Index) zemalja sveta, a njeni izveštaji nailaze na veliku pažnju. Godišnjim izveštajem je obuhvaćeno preko 100 zemalja, koje su rangirane od najmanje do najviše korumpiranih, a koeficijenti se kreću od deset do nula. Na vrhu se, obično, nalaze razvijene zemlje, a na dnu nerazvijene (pa i Srbija). CPI indeks je zasnovan na iskustvu i opažanju ispitanika, koji su direktno suočeni sa korupcijom, a ne na empirijskim pokazateljima (kao što su broj istraga ili okončanih sudskih procesa).

⁶⁹ Bardhan, P. (1997): "Corruption and Development: A Review of Issues", *Journal of Economic Literature*, vol.35(3), pp. 1320-1346.

⁷⁰ Klitgaard, R. (1998): "International Cooperation against Corruption", *Finance & Development*, vol.35(1), pp. 3-6.

- Protekcijonizam (i drugi instrumenti spoljne trgovine) kao uzročnici korupcije;
- Globalizacija kao uzročnik korupcije (globalizacija kapitala, investicija i tržišta dovela je i do globalizacije kriminala);
- Pranje novca koje se odvija uz saradnju države, mafije i poslovnog sveta (čija se godišnja vrednost po proceni MMFa kreće između 500 mlrd i 1.500 mlrd USD) uzročnik je korupcije;
- Moralna kriza, anomija i kriza savesti kao uzročnici korupcije.

Uzroci korupcije su, dakle, mnogobrojni. Koji će od njih doći do izražaja zavisi od raspoloživosti i efikasnosti odbrambenih mehanizama kojima društvo raspolaže da bi se zaštitilo od korupcije. Nerazvijena društva, po pravilu, raspolažu malobrojnim i slabim odbrambenim mehanizmima. To je ambijent u kome se korupcija može neograničeno razvijati, u kome se ona pretvara u pravu društvenu bolest.⁷¹

3.6. Država kao generator korupcije

Korupcija nastaje kao rezultat privilegija koje država može "legalno" odobriti. Država koja je u službi partikularnih (kod nas su to najčešće partijski) interesa (partokratija) i politički sistem koji je zasnovan na toj osnovi pogodan su poligon za redistributivnu eksploataciju države. Stoga je korupcija neizbežni pratilac administrativnih, netržišnih, birokratskih društava, društava u kojima su dominantni monopol na prinudi i na obaveznost. Prinuda i zabrana mogu da se koriste na mnogo načina, počev od onih najdrastičnijih do onih najblažih.

Nelegitimne distribucije dohotka i drugih dobara proističu iz destruktivne politizacije društvenog života. Naime, umnožavanje koalicija u političkom životu države, što se kod nas dešava, dovodi do mogućnosti njihove saradnje i paktiranja na račun ostatka društva. Koalicije (vladajuće oligarhije) se međusobno podržavaju i jedna drugoj čine usluge, po principu reciprociteta, uz ogromne troškove društva, koje plaćaju svi. Na toj osnovi fenomen korupcije se ispoljava kao najdrastičniji oblik zloupotrebe državnih i političkih prerogativa (kleptokratija). U takvoj državi i takvom političkom (formalno demokratskom, a u suštini nedemokratskom) sistemu vlast crpi ogromnu moć iz mogućnosti da zakon primenjuje po logici politički instrumentalizovane diskrecije. Kad joj odgovara, ona se naglašeno poziva na zakon, a kad joj je zakon smetnja, ona ga jednostavno ignoriše. Time se zakon od sredstva kontrole moći pretvara u instrument moći.⁷²

⁷¹ Italijanski publicist M.Deaglio dovodi korupciju u odnos sa privrednim razvojem i svrstava je u tri osnovne grupe: (1) zapadne, visokorazvijene zemlje prati najčešće korupcija u obliku „tangente“ (procenata), gde uz određenu cenu, javni poslanici (pogotovo političari) odaju pojedinosti privrednih planova iz kojih se može izvući velika materijalna korist; (2) u istočno-evropskim zemljama u doba potpunog podržavljenja (socijalizma) korupcija se najviše svodila na omogućavanje neregularnog (ličnog) trošenja javnih dobara; (3) u zemljama u razvoju prevladava nepotizam, protežiranje srodnika i zemljaka u povoljnijem ostvarivanju neke koristi.

⁷² Po navedenom, naše prilike su slične predmodernim, feudalnim socijalnim sistemima u kojima je već u samom startu bila uspostavljena principijelna nejednakost u tretmanu samih pojedinaca, tj. podela građana na one neopozivo povlašćene i one druge koji su trajno ostajali građani drugog reda.

Čak i ako su namere države dobre državna intervencija može da se pretvori u korupciju. To je slučaj sa cenovnom kontrolom. Kontrola cena, odnosno plansko usmeravanje resursa nije u stanju da reši pitanje adekvatnog usaglašavanja ponude i tražnje, što dovodi do novih problema. Pošto se problemi kontinuirano kumuliraju Vlada nastoji da ih reši dodatnim normativizmom (propisuje se, zabranjuje, naređuje). Ponekad se u tome ide toliko daleko da se normativno rešavaju čak i takva pitanja koja bi u tržišnoj privredi bila na granici zdravog razuma. Hipertrofirani normativizam postaje tako i nenameravano značajan izvor korupcije.

Pored kontrole cena državna intervencija može da dovede do korupcije i u sledećim slučajevima: pri postojanju trgovinskih ograničenja stvaraju se i uslovi za rentu (preko kvazi monopola); subvencije i carine koje uvodi država mogu, takođe, da stvaraju uslove za nastanak rente; politika višestrukih deviznih kurseva stvara, takođe, uslove za korupciju; isto to čini i oslobađanje od poreza; koncesije, itsl.

Pored toga, korupcija može da utiče na državne politike, odnosno da bude faktor tih politika. Zakonodavna vlast koja, naime, formuliše ovakve politike podložna je snažnim lobističkim pritiscima, tako da se javljaju različiti lobiji (domaći proizvođači, izvoznici, uvoznici, potrošači, itd.) koji imaju suprotstavljene interese. Određena državna politika, vrlo često, posledica je relativne snage interesnih grupa, odnosno njihovih kapaciteta da nametnu svoj interes. Posledično, svaka državna intervencija, i onda kada je potrebna i benevolentna, praćena je korupcijom i neefikasnom alokacijom resursa.⁷³

3.7. Oblici svojine i korupcija

Pored opisane postoji još jedna čak vidljiva veza između tipova svojine i uslova za širenje korupcije. Korupcija je, naime, čvrsto povezana sa oblikom svojine. Kolektivna svojina (društvena, posebno javna, državna) je odlična podloga za korupciju, već samim tim što je odbojna prema tržištu i što izaziva mehanizme birokratske koordinacije ekonomskih odluka i privrednih procesa. Pored toga, svi kolektivni oblici vlasništva nesrazmerno su lošije zaštićeni od svih varijanti privatnog vlasništva. Čak i kad se uvaži činjenica lošeg gazdovanja i povremenog propadanja sredstava u privatnom vlasništvu, nesporno je da trošak propadanja tih sredstava pada na same vlasnike.

Propadanje sredstava u kolektivnoj svojini pada, međutim, na sve članove društvene zajednice. Za sredstva u raznim oblicima kolektivne svojine jednostavno nema dovoljno motivacije da se čuvaju i brižljivo koriste. Ona se „koriste kao svoja, a čuvaju kao tuđa“. Kada niko nije zainteresovan da sprečava individualne akte nelegalnog prisvajanja ili čak uništavanja sredstava u kolektivnoj svojini, ti će se akti nesmetano preduzimati, oni će postati preovlađujući stil ponašanja i vrednosna supstancija državnog kapitala topiče se ubrzanim tempom.

Kako je korupcija jedan od tehnički najjednostavnijih i najmanje rizičnih načina pojedinačnog prisvajanja kolektivne imovine, lako je predvideti njenu veliku zastupljenost i

⁷³ U ekonomskoj teoriji mogu se sresti teze o blagotvornom dejstvu korupcije na ekonomsku efikasnost i privredni rast u uslovima kontraproaktivne državne intervencije.

brzo širenje u svim aranžmanima kolektivnog vlasništva. Iskustva mnogih zemalja, pa i naše zemlje, bogato – u empirijskom smislu – potkrepljuju ovu tvrdnju.

3.8. Tržišni odnosi i korupcija

Pored države, ključni faktor društveno – ekonomskog sistema je tržište. Postavlja se pitanje odnosa tržišta i korupcije? Neorganizovano tržište, monopolizovano tržište i tržište asimetričnih informacija je pogodno tlo za korupciju. I obrnuto – organizovano, uređeno i zaštićeno (zaštićena konkurencija) tržište može da bude uspešna brana korupciji. U nerazvijenoj tržišnoj strukturi, sa visokim stepenom regulacije i administrativnog uređivanja ekonomskih odnosa, kao što je naša, prostor za korupciju i druge ilegalne radnje na svim nivoima odlučivanja se multiplikuje, što ugrožava ne samo opštu ekonomsku efikasnost nego i individualnu efikasnost i razvoj privrednih subjekata na ekonomskim principima poslovanja.

U zemljama gde država pokušava da nadomesti ili koriguje tržišni mehanizam, kao što je to slučaj kod nas, korupcija posebno buja. To je slučaj kod tzv. javnih dobara (javna preduzeća), koja su namenjena opštoj upotrebi ili zajedničkom korišćenju članova neke zajednice (infrastruktura, vodoprivreda, elektroprivreda, šume, veliki tehnički sistemi, zdravstvo, školstvo, odbrana, policija). Iako ove delatnosti može da organizuje i privatni sektor na profitnom principu, država zadržava važnu regulatornu i kontrolnu funkciju njihovog rada, ne prepuštajući ih tržišnoj regulaciji. Za razliku od privatnih dobara, koje potrošači mogu da kupe na tržištu po svome izboru, opšta javna dobra se koriste pod uslovima koje ne određuje tržište već država, tj. bez mogućnosti individualnog izbora.

Slično je i kada su u pitanju eksternalije. Poznato je više alternativnih mehanizama korišćenih za kontrolu eksternalija, i to: državne takse i naknade, nagodbe i dogovori, zakonske zabrane i obaveze, konkursi i prodaje prava za eksternalijama, direktna regulacija, isl. Nijedan od ovih načina nije imun na pokušaje korupcionarskog delovanja, naročito ne oni u fazi kontrole primene i sankcija. Često se u odbranu zagađivanja okoline svrstavaju lokalni organi pod izgovorom konfliktnosti razvojnih i ekoloških ciljeva.

Korupcija posebno uspešno funkcioniše u uslovima tzv. "crnog tržišta". U mikroekonomskoj analizi o "crnom tržištu" se govori kao o posledici koja se pojavljuje u svim situacijama kada država ograničava tržišnu cenu na nivou koji je ispod ravnotežnog. Ostvarivanjem velikih prihoda od transakcija koje su obavljene na "crnom tržištu", posebno proizvodnja i usluge koje su vezane sa kriminalom (trgovina drogom, nuklearnim otpadom, prostitucija, trgovina ljudskim organima, isl.) stvara se snažan finansijski potencijal za iniciranje i održavanje korupcije.

Takođe, moguće je govoriti o korupciji u situacijama, odnosno o transakcijama kada se država preko svojih agencija pojavljuje na tržištu bilo kao kupac, bilo kao prodavac. Tu je čitava lepeza otvorenih mogućnosti za koruptivno ponašanje. Pomenućemo neke: na primer, veliki podsticaj korupciji imaju javne nabavke i javne prodaje.⁷⁴ Za naše društvo je

⁷⁴ Javnim nabavkama se, vrlo često, nabavlja i što treba i što ne treba, i to po "naduvanim" cenama, uz proviziju, što enormno povećava troškove, podstiče korupciju i neracionalno ponašanje.

vezan proces tranzicije, gde se vrši privatizacija ili prodaja nacionalnog bogatstva. Pri tome se, vrlo često, manipuliše kako samom cenom (njenim nivoom), tako i izborom kandidata, vremena i mesta na kome se tenderi i aukcije odvijaju.⁷⁵

Otvoren prostor za korupciju pojavljuje se i u sektoru klasičnih javnih usluga, budući da se radi o uslugama koje su obično u režimu kontrolisanih cena. Kontrolisane cene dovode do toga da se na tržištu ovih usluga, po pravilu, pojavljuje višak tražnje i nedostatak ponude. Ravnoteža se uspostavlja tako što se na usluge dugo čeka. Da bi se vreme čekanja skratilo zainteresovani su spremni da ulože sredstva. Korupcija se obavlja preko "neformalne aukcije". U ovakvim situacijama na strani ponude usluga je monopolista, a na strani tražnje pojavljuje se veći broj zainteresovanih – obično se to sprovodi aktivnostima različitih "grupa za pritiske". Između njih se razvija konkurencija i pobeđuje onaj akter koji ponudi najviši iznos mita. Korupcija ovog tipa, koja se pojavljuje u državnom sektoru, stvara ozbiljan društveni problem. Ona, naime, vremenom generiše opasne procese, koji rezultiraju društvenom inertnošću, a s druge strane stvara moćne i uticajne lobije koji sprečavaju, ili se suprotstavljaju, svakoj vrsti liberalizacije. I na kraju, do korupcije u situacijama, dolazi i u uslovima državnog intervencionalizma na tržištu, o čemu smo govorili.

Problem tržišta i korupcije može da se postavi i nešto šire. Kada se, naime, posmatra tržišni mehanizam i slobodna konkurencija kao njegova osnova, tada se može primetiti sledeće. Oni tržišni učesnici koji su skromnijih poslovnih sposobnosti mogu da istisnu one sposobnije samo pomoću državnih propisa i državnim intervencijama. Upravo ovakva vrsta slabih preduzetnika obraća se državi za pomoć i spremna je da za to plati određenu cenu. Otuda se pred takve preduzetnike dilema da li se isplati ulagati u nove proizvodne tehnologije ili u nove kanale korupcije rešava tako što se bira druga opcija.

Navedeno jasno govori da državna regulacija tržišta, zakon ili javni program, otvaraju prostor da se manipuliše u korist određenih interesnih grupa. Preduzetnici u takvim situacijama nisu podstaknuti (motivisani) da svoje napore ulažu u poboljšanje tehnologije, organizacije, kvaliteta, odnosno tržišne konkurentnosti, nego pokušavaju da svoje interese nametnu kao globalne – indukovanje rent seeking. Drugim rečima, ukoliko država poseduje moć ekonomske kontrole, ona svojim konkretnim aktivnostima stvara "aristokratski krug", odnosno privlači zakonodavce i političare koji su skloni primanju mita. Oni će delovati upravo u korist takvih preduzetnika i na taj način sputavati ekonomsku efikasnost (zasnovanu na neprestanoj inicijativi i inovativnosti), što znači da se na dugi rok uništavaju vitalne pretpostavke za privredni razvoj društva. To je istovremeno i najozbiljniji negativni efekat korupcije, pored visokih transakcionih troškova, koji je prate. Pored toga, korupcija neminovno potkopava kvalitet vladavine, odnosno vladavinu prava, što se negativno odražava i na privrednu aktivnost. Korupcija ugrožava i tržišnu konkurenciju. Naime, u uslovima rasprostranjene korupcije mogućnosti za oportunističko ponašanje su velike,

⁷⁵ Nedavno je administracija EU uputila pismo srpskim vlastima u kome se traži preispitivanje privatizacije više od 20 preduzeća. Isto tako, Savet za borbu protiv korupcije podneo je krivičnu prijavu protiv sedam osoba zbog osnovane sumnje da su počinile krivična dela zloupotrebe službenog položaja, prevare, falsifikovanja isprava i udruživanja radi vršenja krivičnih dela prilikom privatizacije kompanije „Novosti“ (Prema: „Dnevnik“, Novi Sad, 18. VI 2011, str. 5).

transakcioni troškovi su veliki. Time se uništava zdrav rivalitet i motivacija da se uveća efikasnost sopstvene proizvodnje i poboljša alokacija resursa, što je uslov ekonomskog progresa. Posebno su pogubne posledice korupcije u procesu privatizacije. Mnoge firme su uništene (zatvorene), veliki broj radnika je ostao bez posla.⁷⁶

Na nivou tržišnih subjekata korupcija je posebno pogubna po troškove („korupcija kao porez“ i „transakcioni troškovi korupcije“). To dovodi do umanjenja profita, odnosno umanjenja stope prinosa. To dovodi do seljenja kapitala iz zemalja sa velikom korupcijom u zemlje sa nižom korupcijom, tj. do odbijanja stranih investicija, što ozbiljno ugrožava privredni rast. U takvim uslovima društvo ne napreduje, već sve više zaostaje, budući da se resursi koriste za međusobno konkurisanje radi omogućavanja preraspodele, a ne za stvaranje vrednosti.

3.9. Borba protiv crne ekonomije i korupcije

Sve više je na unutrašnjoj i svetskoj privrednoj i političkoj sceni prisutna tzv. crna ekonomija: nelegalna trgovina robom (bez plaćanja carine), cirkulisanje špekulativnog i lihvarskog kapitala, proizvodnja i trgovina opojnim drogama, nelegalna trgovina oružjem, trgovina „belim robljem“ i drugo. Veličina samo crnog svetskog tržišta droge procenjuje se na stotine milijardi američkih dolara.

Korupcija je, paralelno sa crnom ekonomijom, globalni problem svih zemalja i svih društava, posebno zemalja u tranziciji. „Globalna koalicija protiv korupcije“ (Transparency international - TI) u svom godišnjem izveštaju o „zloupotrebi zvanične moći za privatnu korist“ objavljenom u Berlinu (26. IX 2007.), donosi tabelu na kojoj je 179 zemalja.⁷⁷ Na prvom mestu, kao država u kojoj je percepcija korupcije najmanja, i ovoga puta je Finska. Od maksimalnih deset poena, po metodologiji TI, ona ima 9,3. A na poslednjem, kao najkorumpiranija zemlja planete bila je Somalija, gde je otpornost na podmićivanje samo 1,4. Pored Finske u elitnom društvu su još i Novi Zeland, Singapur, Švedska, Island, Holandija, Švajcarska, Kanada, Norveška i Australija, kao deset najotpornijih na korupciju. Srbija je, te godine, bila na 79. mestu (3,4) dok je prethodne godine bila na 90. mestu. Ispod Srbije su Makedonija, Crna Gora, BiH, čak i Rusija koja je bila na 143. mestu. Ispred nas su Hrvatska (64. mesto) Slovenija (27. mesto).

Procenjuje se da globalni nivo korupcije dostiže brojku od bilion (hiljadu milijardi) dolara. Mito se, po drugom nalazu, najčešće daje policiji. Međutim, svaka zemlja, ima u korupciji svoje specifičnosti, kao i sopstveni nivo tolerancije na nju.⁷⁸ Svaka zemlja, takođe,

⁷⁶ O poražavajućim efektima naše privatizacije govori podatak da je do sada jedna trećina ugovora o privatizaciji raskinuta, jer su vlasnici izvukli kapital ili rasprodali tu firmu, a radnici su ostali na ulici (Prema: „Politika“, Beograd, 18.VI 2011, str. 11).

⁷⁷ Godišnji „Indeks percepcije korupcije“ objavljuje se od 1995., a sačinjava ga metodologija koja uključuje podatke iz 14 izvora, koji se oslanjaju na 12 nezavisnih institucija. Ocene raširenosti korupcije daju i lokalni eksperti i lideri biznisa (Prema: „Politika“, Beograd, 13. X 2007., str. 10).

⁷⁸ Tako na primer, istraživanje sprovedeno (2007.) za potrebe svetske organizacije za borbu protiv korupcije „Transparency international“ pokazuje da građani u Srbiji smatraju da je najzastupljenija

vodi borbu, uspešno ili neuspešno, protiv korupcije, kao ozbiljne bolesti savremenog društva. Korupcija ostavlja dalekosežne negativne posledice u svim sferama društva. Tako na primer, porast troškova preduzeća usled korupcije dovodi do obaranja nivoa (stope) investicija, usled bežanja domaćeg kapitala, kao i smanjenog dotoka stranih (direktnih) investicija. To dovodi do usporavanja privrednog rasta.⁷⁹

Korupcija, odnosno zloupotreba javnih ovlašćenja, predstavlja složen društveno – ekonomski fenomen. Spoznaja uslova koji podstiču korupciju već predstavlja veliki deo odgovora na pitanje na koji način je moguće protiv nje se efikasno boriti. Pored mnoštva uzroka ekonomske, političke, pravne i (ne)moralne prirode, sistemski generatori korupcije su: visok stepen regulacije, kontrole, intervencionalizma i administriranja države, koji proističe iz karaktera političkog sistema, zasnovanog na partikularnim (partijskim) interesima; kolektivna (javna, državna) svojina, koja se "koristi kao svoja, a čuva kao tuđa"; neorganizovano, monopolizovano i tržište asimetričnih informacija. Stoga je nužna sveobuhvatna i efikasna deregulacija, kojom se ograničava i kontroliše državna intervencija i šire ekonomske slobode.⁸⁰

Korupcija je socijalna bolest savremenog društva.⁸¹ Ona posebno dolazi do izražaja u Srbiji u procesu tranzicije. Srbija živi svoje „smutnoje vremena“ i sve probleme i neizvesnosti koje ono donosi.⁸² „Mutna vremena“ dovode do toga da čestiti i sposobni ljudi gube interes za politiku, pa se na visoke političke funkcije uspinju svakojake partijske figure, mangupi i neznalice. Došla su vremena u kojima, kako je govorio Ivo Andrić, „pamet začuti, glupost progovori, a fukara se obogati“. Suočavamo se tako sa paorijom vlasti i stanjem koje potvrđuje reči Hane Arent („Istinitost se nikada nije ubrajala u političke vrline, a laž je uvek važila kao dopušteno sredstvo u politici“). Etatistički paternalizam nad privredom i sistem „mekog budžetskog ograničenja“, sa raznovrsnim subvencijama (o kojima se subjektivno odlučuje), doveo je do toga da je distributivnu ulogu tržišta preuzela država. A kao što je rekao nobelovac Fridman sa novcem se najgore postupa onda kada se tuđim parama odlučuje o tuđim potrebama, tj. kada to radi država. Voluntaristički paternalizam države nad privredom stvorio je tip privrede čije je bitno obeležje deficit. A postojanje svakojakih deficita u privredi i društvu jedan je od najznačajnijih indikatora korupcije. Potrebne su, stoga,

korumpiranost u zdravstvu (61%), pravosuđu (58%), obrazovanju (51%) i u policiji (50%). (Prema: „Politika“, Beograd, 8. XII 2007., str. 1.)

⁷⁹ Eksperti Svetske banke tvrde da se kroz koruptivne kanale odlije 5-8% BDP-a, odnosno da je korupcija razvojno neproduktivna.

⁸⁰ Zemlje sa nižim stepenom državne intervencije, odnosno nižim nivoom opšte regulacije poslovnih aktivnosti, beleže značajno više stope privrednog rasta.

⁸¹ Korupcija je najniža u protestantskim zemljama severne Evrope (Danska, Švedska, Finska) i Novom Zelandu. To su zemlje sa najmanjom korupcijom u svetu. U zemljama Balkana i bivšeg SSSR-a korupcija se ispoljava u posebnom vidu, koji je Svetska banka opisala kao fenomen „zarobljavanja države“. Ona koči privredni razvoj, onemogućava izgradnju demokratskih institucija, podriva socijalnu stabilnost i narušava poverenje javnosti.

⁸² „Smutnoje vremena“ kao nevreme, u kome se ne prepoznaje jasan smer društvenih promena i gde su mogući najrazličitiji ishodi (od restauracije starog sistema u još primitivnijem obliku do nekontrolisanog ubrzanja tranzicionih procesa). Sam pojam potiče iz ruskog jezika i vezan je za rusku istoriju.

sistemske promene (reforme), na svim nivoima društva. Ozbiljna bolest društva mora se lečiti, uz prethodnu, dobro postavljenu dijagnozu. Ta dijagnoza ne sme da zaobiđe činjenicu da za izgradnju stabilnog društva i njihovih najviših vrednosti nisu dovoljne samo institucije, već su bitni duh i etika koje u tim institucijama delaju. Jer kršenje etike vodi kršenju dužnosti, kršenje dužnosti u kršenje zakona, a kršenje zakona ugrožava slobodu, pošto su zakoni i doneti da bi štitili slobodu kao najvišu društvenu vrednost. Drugim rečima, razrešenje socijalne krize kod nas treba da nastupi kroz moralni preporod. Potrebno je uvođenje etičkih standarda na svim nivoima. Podizanje opšteg nivoa morala delotvorna je brana protiv korupcije. Pored toga, treba jačati antikorupcijsku javnu svest u društvu, kako bi se delovalo preventivno. Borba sa korupcijom podrazumeva, dakle, primenu široke skale instrumenata – od preventivnog i edukativnog, do represivnog, krivično – pravnog delovanja. Sve to, naravno, zahteva izgradnju institucija, jaku zakonsku regulativu i transparentnost, tj. javnost koja mora da prati ovu opasnu pošast društva. Srpska „politička klasa“ morala bi da napravi i usvoji obavezujući politički etički kodeks, slično Francuskoj Olandovoj etičkoj povelji. Reč je o tzv. deontološkoj povelji, koju su potpisali svi članovi nove francuske Vlade (34).⁸³ Povelja ne ostavlja ministrima prostora za bilo kakve maneuvre: „Ako ministar ne poštuje Povelju deontologije, vrlo je jasno – on odlazi iz vlade“. Povelja sadrži pet jednostavnih principa koje treba da utiču na ponašanje članova vlade: (1) Solidarnost i kolegijalnost; (2) Dogovaranje i javnost, (3) Nepistrasnost; (4) Raspoloživost; (5) Integritet i egzemplarnost.

Oland i vlada su time signalizirali francuskim građanima da istinski primene povelju najpre menjanjem položaja „političke klase“. Tekst Povelje kaže: „Dobro funkcionisanje demokratije ide uz postojanje linije poverenja između građana i onih koji vladaju“. Od pomenutih pet principa ističe se nepristrasnost koja nalaže da članovi vlade uvek budu u „službi opšteg interesa“ i da „predupređuju svaku sumnju u privatni interes“. To je razlog potpisivanja izjave o interesima tokom stupanja na funkciju.⁸⁴ Raspoloživost znači da „članovi vlade posvećuju sve svoje vreme izvršavanju ministarskih funkcija, te tom činjenicom odustaju od izvršnih lokalnih mandata.“ Integritet i egzemplarnost su principi koji opominju ministre da su sredstva ministarstva rezervisana za ispunjenje njihove misije.⁸⁵ Olandov koncept je usvojio i simbolično smanjenje plata za 30 odsto, kako predsednika, tako i ministara. Olandova etika i deontološka disciplina je veoma značajna i inspirativna. Možda bi to mogao da bude uspešan početak efikasne borbe protiv sistemske korupcije?

⁸³ Dokument je po zadatku sastavio tim Lorana Fabijisa, ministra spoljnih poslova, i deo je predizbornih obećanja predsednika Olanda (Prema: „Politika“, Beograd, 15. VI 2012, str. 22).

⁸⁴ Članovi vlade ne odgovaraju ni na kakav poziv za privatni boravak koji bi dolazio od strane vlade, ili od fizičkih osoba čija aktivnost je u vezi sa njihovim ministarskim resorom. Oni predaju službi ministarstva poklone vredne više od 150 evra. Odbijaju svako učešće u nekoj organizaciji, čak i sa lukrativnim ciljem čija aktivnost zanima njihovo ministarstvo. Apsolutno ne učestvuje ni u kakvoj intervenciji koja se tiče situacije nekog člana njihove porodice, ili nekog bliskog.“

⁸⁵ „Jedino troškovi neposredno vezani za vršenje funkcija idu na teret države. Članovi vlade koji raspolažu službenim stanom objavljuju o kakvoj nekretnini je reč... Članovi vlade odlučuju se za voz za putovanje u trajanju manjem od tri sata... Njihova putovanja automobilom obavljaju se diskretno i uz poštovanje pravila putnog naloga.“

IV POSLOVNA ETIKA I PROBLEMI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

4.1. Prirodni uslovi

U privrednim delatnostima kao što su poljoprivreda, rudarstvo i građevinarstvo prirodni uslovi vrše snažan (odlučujući) uticaj na razvoj ovih delatnosti. Pod prirodnim uslovima se podrazumevaju kvalitativne i kvantitativne karakteristike date prirodne sredine. Ovde spadaju: klimatski uslovi, mineralna i vodna bogatstva, plodnost zemljišta, biljni i životinjski svet, stabilnost tla.⁸⁶ U dosadašnjoj istoriji razvoja ljudskog društva delovanje čoveka na prirodne uslove dostiglo je takve negativne razmere, da se kroz zagađivanje prirodne sredine ugrožava opstanak čovekovog postojanja.

Zemljište kao osnovno sredstvo za rad i predmet rada u poljoprivredi pretrpelo je i trpi značajne izmene kako u načinu korišćenja tako i u intenzitetu degradacije. Uzroci degradacije zemljišta su višestruki: biološki, hemijski i mehanički. U grupi hemijskih zagađivača zemlje posebno mesto ima emisija gasova koja dovodi do acidifikacije zemljišta kiselim kišama. Oblici fizičko-hemijskog oštećenja zemljišta zastupljeni su na površinama u okolnim područjima rečnih tokova i jezera sa izraženim kolebanjima nivoa vodostaja. Veliki izvor zagađivanja zemljišta predstavljaju industrijske i komunalne vode, zatim otpadne vode iz poljoprivrede, posebno stočnih farmi.

Pored erozije zemljišta ozbiljan problem je i neplanska i nekontrolisana promena u nameni poljoprivrednog zemljišta. Kvalitetno obradivo zemljište se sve više i sve češće upotrebljava za izgradnju objekata krupne infrastrukture (putevi, železnice, aerodromi), industrijske objekte i objekte prerađivačkih kapaciteta poljoprivrede, objekata namenjenih stanovanju i sl. Sistematsko neodgovarajuće korišćenje zemljišta promenilo je ekološko-proizvodne uslove zemljišta. Upotreba mineralnih đubriva, pored osnovne funkcije i efekata, prouzrokuje neželjene fizičko-hemijske i biološke promene. Posebnu opasnost predstavlja neracionalna i tehnološki neadekvatna primena nitrata sa nedozvoljenim efektima na biljni i životinjski svet, zemljište i vodu, kao i nekontrolisana upotreba sredstava za zaštitu poljoprivrednih kultura.

Klima. Republika Srbija ima povoljne prirodne uslove za razvoj raznovrsne poljoprivredne proizvodnje, budući da je locirana na najpovoljnijem području severne geografske širine koje karakterišu četiri godišnja doba i četiri klimatska područja. Shodno tome omogućen je razvoj raznovrsne biljne i stočarske proizvodnje: žitarica, industrijskog bilja, voća i povrća, semenskog i sadnog materijala, lekovitog bilja, krupne i sitne stoke.

Zemljište. Zajedno sa klimom, zemljište predstavlja najbitniji prirodni uslov za razvoj i razmeštaj poljoprivrede. Ono predstavlja rastresiti površinski sloj Zemljine kore koji karakteriše plodnost, odnosno sposobnost razvoja prirodne vegetacije i proizvodnje poljoprivrednih kultura. Plodnost zemljišta je podložna promenama i pod direktnim je uticajem klimatskih, hidroloških i bioloških promena, kao i aktivnosti ljudi. Prema podacima Vlade Republike Srbije, naša zemlja raspolaže sa oko 5.734.000 ha poljoprivredne površine (0,56 ha po

⁸⁶ Pejanović, R. (1993): "Ekonomski razvoj – ekološka kriza i položaj poljoprivrede", *Agroekonomika*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str. 20-32.

stanovniku), a na oko 4.867.000 ha te površine prostire se obradivo zemljište (0,46 ha po stanovniku). Pri tome, oko 70% ukupne teritorije Srbije čini poljoprivredno zemljište, dok je 30% pod šumama. Obradive površine su najvećim delom (90%) u privatnom vlasništvu – farmeri, dok je preostalih 10% u vlasništvu države i preduzeća. Veći deo obradivog zemljišta je zakišeljšen što je rezultat nekontrolisanog korišćenja hemijskih sredstava, a u Vojvodini i zaslanjen, što sumarno posmatrano umanjuje proizvodne mogućnosti poljoprivrede i istovremeno uvećava troškove proizvodnje. Shodno tome, neophodne su agrotehničke mere u cilju popravljavanja zemljišne strukture – kalcifikacije, kao i veća upotreba organskog đubriva i sl.

Reljef. Severni deo Srbije, Vojvodina, većim delom je ravničarski, dok se brdoviti i planinski predeli nalaze u centralnom i južnom delu Republike Srbije. Ravničarski regioni nalaze se u Panonskoj niziji i njenim obodnim delovima – Mačvi, Posavini, Pomoravlju, Stigu i Negotinskoj krajini. Svaki od ovih regiona pogodan je za određenu vrstu poljoprivredne proizvodnje. Tako su ravničarski regioni pogodni za mehanizovanu ratarsku i povrtarsku proizvodnju, brdoviti i brežuljkasti za voćarsku, vinogradarsku i stočarsku proizvodnju, a brdsko-planinski za razvoj ovčarstva, govedarstva i šumarstva.

Vodni resursi. Što se tiče vodnih resursa, Republika Srbija raspolaže dovoljnim količinama za zadovoljavanje svojih potreba, ali samo ako ih racionalno koristi i štiti od slučajnog ili namernog zagađivanja. Značajno bogatstvo predstavljaju mineralne i termomineralne vode, čija raznovrsnost fizičkih i hemijskih karakteristika svrstava našu zemlju u red najbogatijih prostora na evropskom kontinentu. Prema aktuelnoj Strategiji održivog razvoja, evidentirano je blizu 1.200 pojava vode, u Vojvodini isključivo bušotina, a južno od Save i Dunava pretežno izvora. Od svih raspoloživih voda manje od 8%, ili oko 500 m³/c, vodi poreklo sa državne teritorije, dok su preostalih 92% tranzitne vode. U takvim uslovima saradnja sa zemljama na slivu Dunava dobija izuzetan značaj, kao i razvijanje regionalne saradnje u oblasti menadžmenta vodnim resursima.

Reke Srbije pripadaju basenima Crnog, Jadranskog i Egejskog mora, pri čemu su Dunav, Tisa i Sava plovne reke. Najduža reka je Dunav, koji kroz Srbiju teče 588 km, od svojih 2.857 km ukupnog toka. Dunavski basen je oduvek bio važan za Srbiju. Međutim, vodni režim, iako povoljan, nedovoljno je iskorišćen. Rečni tokovi se malo koriste za navodnjavanje: od ukupnih obradivih površina, navodnjava se samo oko 1,6 % površina (78.000 ha). Posledično, poljoprivredna proizvodnja zavisi od padavina koje su jedan od najvažnijih klimatskih elemenata. U zavisnosti od atmosferskih procesa i karakteristika reljefa padavine su na teritoriji Srbije neravnomerno vremenski i prostorno raspoređene. Normalna godišnja suma padavina za celu zemlju iznosi 896 mm. Najzastupljeniji je kontinentalni režim padavina koji podrazumeva veće količine padavina u toplijoj polovini godine, pri čemu najviše kiše padne u maju i junu. S druge strane, najmanje padavina imaju meseci februar i oktobar. Zbog reljefa, obronaka visokih planinskih masiva i uticaja mediteranske klime područje jugo-zapadne Srbije ima mediteranski režim padavina sa maksimumom u novembru, decembru i januaru, a minimumom u avgustu.

Šumski resursi. U Republici Srbiji ukupna površina pod šumama iznosi 2.349.720 ha. Državne šume pokrivaju 50,2 %, a privatne 49,8 %. Šume visokog porekla pokrivaju površinu 44,1 %, izdanačke šume 45,5 %, plantaže 1,6 %, a šikare i šibljadi 8,8 %.

Prosečna zapremina je 110 m³/ha, a prosečan tekući zapreminski prirast je 3,05 m³/ha. Najmanje pošumljena regija u Evropi je AP Vojvodina. Stanje šuma kao resursa je nezadovoljavajuće i odlikuje ga visoko učešće šuma lošeg kvaliteta, na neodgovarajući način negovanih veštački podignutih šuma i nedovoljno učešće visokokvalitetnih i vrednih visokih prirodnih šuma, pa bi očuvanje i unapređivanje stanja šuma i razvoja šumarstva bio prioritetni zadatak države.

Prirodni uslovi i organska poljoprivreda. U Srbiji postoje prirodni uslovi za razvoj organske poljoprivrede koji se ogledaju, pre svega, u nezagađenim poljoprivrednim površinama, kao i u postojanju domaćinstva u planinskim predelima sa zaokruženim ciklusom biljne i stočarske proizvodnje. Proizvodnja, prerada i tržišni plasman organske hrane moraju da budu u saglasnosti sa međunarodnim standardima i Zakonom o proizvodnji organske hrane u Srbiji.

Površina sa koje se sakupljaju divlje biljne vrste iz prirodnih staništa metodom organske proizvodnje u 2009. godini iznosi oko 1.000.000 hektara, dok obradiva površina na kojoj se primenjuju metode organske proizvodnje iznosi oko 1.200 hektara. Organska poljoprivreda je bazirana na esencijalnoj vezi poljoprivrede i prirode sa akcentom na poštovanju prirodne ravnoteže. Putem organske proizvodnje i ponude zdravstveno bezbedne hrane kreiraju se preduslovi za podsticanje izvoza i unapređenje socijalno-ekonomskog položaja ruralne sredine i nacionalne ekonomije.

Organska poljoprivreda dobija sve više na značaju, time što približava čoveka prirodi, od koje se odrodio, čini takođe skoro potpunu harmoniju sa zahtevima o očuvanju životne sredine i na kraju, omogućava stanovništvu da se hrani proizvodima koji su nastali prirodnim procesima, koristeći organske i mineralne materije.⁸⁷

Shodno tome, ciljevi organske proizvodnje su sledeći: proizvodnja dovoljnih količina visokokvalitetne hrane; održavanje i povećanje dugoročne plodnosti i biološke aktivnosti zemljišta korišćenjem bioloških, mehaničkih i metoda prilagođenih lokalnim uslovima; zaštita i održavanje biodiverziteta u prirodi i poljoprivredi, na farmi i njenoj okolini, upotrebom održivih proizvodnih sistema; održavanje i očuvanje genetičkog diverziteta obraćanjem pažnje na upravljanje genetičkim resursima na farmi, prepoznavanje značaja domaćeg znanja i tradicionalnih proizvođačkih sistema, njihova zaštita i primena u edukaciji.⁸⁸

Ovim ciljevima se mogu dodati i mnogobrojni navedeni u Codex Alimentarius-u kao što su: promocija obnovljivih resursa u lokalno organizovanim poljoprivrednim sistemima, rukovanje poljoprivrednim proizvodima na način kojim će se održati organski integritet i vitalni kvalitet proizvoda u svim stupnjevima procesa prerade, idr. Kako se ovi ciljevi ne mogu lako meriti, najbolji način je bio da se osigura njihova realizacija u praksi i napravi razlika između organske i konvencionalne proizvodnje i donesu procedure, oficijelna pravila, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom nivou. Razvoj organske proizvodnje

⁸⁷ Katić, B., Cvijanović, D., Cicea, C. (2008): "Organska proizvodnja u funkciji zaštite životne sredine u Srbiji - stanje i regulativa", *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 55, br. 3, str. 267-276.

⁸⁸ Mihailović, B., Savić, M., Katić, B. (2007): "Konsalting, održivi razvoj i organska proizvodnja: perspektiva Srbije", *Industrija*, broj 4/2007, str. 81-94.

podrazumeva upoznavanje sa standardima IFAOM-a u kojima se sugeriše i određuje minimum zahteva za organsku proizvodnju.⁸⁹

Republika Srbija ima veoma dobre uslove za uspostavljanje ovog načina proizvodnje. Životna sredina je očuvana, naročito u planinskim regijama, koja zauzima 71,5% centralnog dela Republike Srbije, odnosno 51,7% čitave teritorije republike.⁹⁰ Naime, većina ovih oblasti imaju vodu visokog kvaliteta, čist vazduh i udaljeni su od auto puteva i drugih izvora zagađenja životne sredine. Shodno tome, organska proizvodnja se sprovodi po veoma visokim kriterijumima i regulisana je posebnim odlukama. Ova regulativa postoji i u Srbiji takođe i dobro je koordinisana sa pravnom regulativom EU.

Biodiverzitet i okolina. Teritorija R. Srbije obuhvata pet biogeografskih oblasti, a stepen raznolikosti biljnog i životinjskog sveta je izuzetno visok. Visoka biološka raznovrsnost rezultat je: geografskog položaja zemlje, otvorenosti njene teritorije za okolne regione i uslova razvoja biljnog i životinjskog sveta kroz istoriju. Poljoprivreda u Srbiji je tokom poslednjih nekoliko godina značajno smanjila negativan uticaj na prirodnu sredinu, pre svega kroz smanjenje upotrebe mineralnih đubriva i hemijskih sredstava za zaštitu bilja. Ovo smanjenje je rezultat nedostatka novčanih sredstava za viša agrotehnička ulaganja. Trenutno, glavni problemi zbog negativnog uticaja poljoprivrede na stanje životne sredine odnose se na: zagađenje zemljišta usled upotrebe đubriva i pesticida, kao i zagađenje voda (odliv tečnog stajnjaka sa stočarskih farmi) i sl. Poljoprivredni proizvođači generalno imaju nizak nivo svesti o neophodnosti zaštite životne sredine i korišćenju takozvanih „dobrih poljoprivrednih praksi“, odnosno održive poljoprivrede koja ne ugrožava životnu sredinu - „High Nature Value farming“.

4.2. Koncept održivog razvoja

Svetska konferencija za zaštitu životne sredine i razvoj je 1987 godine prezentovala javnosti svoj izveštaj „Naša zajednička budućnost“ („Our Common Future“), poznatiji kao „Brundtland – report“, po imenu norveške predsednice koja je predsedavala toj komisiji. Ovaj izveštaj dao je veliki podstrek diskusiji o kriterijumima i uslovima održivog razvoja, kao nove koncepcije svetske ekonomske i ekološke politike.⁹¹ Održivi razvoj kao moguća etapa ka glavnom cilju globalnog opstanka zahteva temeljito preuređenje ekološkog učinka svih privrednih aktivnosti. Specifikacija i definisanje konkretnih zadataka može se naći u **poslovnoj povelji za održivi razvoj** donetoj 1991.g. na Drugoj konferenciji svetske industrije o eko-menadžmentu. Većina tamo postavljenih zahteva već je ušla u postojeće eko-menadžment sisteme (BS 7750, EVRO-EMAS, ISO 14000).

Privatizacija i restrukturiranje preduzeća stvaraju osnovne uslove za održivi razvoj. U Izveštaju Evropske banke za obnovu i razvoj za 2005 godinu tranzicija u Srbiji je ocenjena

⁸⁹ Mihailović, B., Savić, M., Katić, B. (2007): „Konsalting, održivi razvoj i organska proizvodnja: perspektiva Srbije“, *Industrija*, broj 4/2007, str. 81-94.

⁹⁰ Katić, B., Cvijanović, D., Cicea, C. (2008): „Organska proizvodnja u funkciji zaštite životne sredine u Srbiji - stanje i regulativa“, *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 55, br. 3, str. 267-276.

⁹¹ www.pks.rs

visokom ocenom.⁹² Međutim, proizvodnja preduzeća u Srbiji nedovoljno ispunjava zahteve tržišta u pogledu kvaliteta, cena, asortimana, rokova isporuke proizvoda i standarda organske proizvodnje. Nisko korišćenje kapaciteta i nemogućnost plasmana proizvoda posledica su poslovne filozofije po kojoj je proizvodnja cilj za sebe, pri čemu je ekološka dimenzija proizvodnje bila potisnuta u drugi plan. Takav stav prema ekonomiji doveo je do povećanih zaliha koje su dodatno uvećale i onako već visoke troškove proizvodnje.

Značajan faktor razvoja novog sektora i održivog razvoja u Srbiji je **afirmacija društveno odgovornog poslovanja**. Reč je o relativno novom konceptu koji je veoma efikasan u uslovima globalne konkurencije. Koncept društveno odgovornog poslovanja doprinosi ostvarenju ekonomskog uspeha uz uvažavanje interesa pojedinca, društva i okruženja. Naime, omogućava se alokacija resursa koja uvažava **triple bottom line** kriterijum (ekonomski razvoj, socijalni razvoj, odgovoran odnos prema okolini). Održavanje tananog balansa između industrijskog razvoja i očuvanja okoline dovodi do redefinisivanja postojećih resursnih kombinacija usled novih troškova prelaska na **tehnologije prijateljski nastrojene prema okolini**.⁹³

Pretpostavka koncepta društveno odgovornog poslovanja je dobrovoljno usvajanje mera koje doprinose rešavanju društvenih i ekoloških problema. Radi se o strateškom pristupu društvu i partnerskom odnosu prema ostalim kompanijama u okruženju. Istraživanja društveno odgovornog poslovanja (DOP) kompanija u Srbiji putem analize odnosa i stavova javnosti i lidera poslovnog, neprofitnog i javnog sektora, ukazuju na sledeće zaključke.⁹⁴

- Osnovne teme DOP, najčešće prve na umu, bile su: **očuvanje okoline, odnosi sa zajednicom i opšta etika poslovanja**. Dve najčešće spontano pominjane teme DOP retko su se našle među temama od najvećeg značaja za sopstvenu kompaniju.
- Do sadašnji angažman na polju DOP koji je većina kompanija mogla da navede uglavnom se svodi na povremene filantropske akcije (donacije i sponzorstva).
- Većina kompanija, 65%, izjavila je da ima blisku saradnju sa lokalnom zajednicom.
- Relativno sužena perspektiva u poimanju DOP i širini njegovog značaja prepoznaje se i u opažanju motiva kompanije za DOP. Osnovni motivi kompanija za DOP je slika kompanije u javnosti – bolja pozicija na tržištu.
- Ista, relativno sužena perspektiva u poimanju DOP i širini njegovog značaja vidi se i u shvatanju glavnih aktera (korisnika) DOP. Kao akteri DOP najčešće su navođeni potrošači, zaposleni i lokalna zajednica. Samo sedam kompanija navelo je društvo u celini kao glavnog aktera (korisnika) DOP.

⁹² Porter, M., E. (2004): "Building microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index", in *The Global Competitiveness Report (2004-2005)*, Palgrave-MacMillan, New York.

⁹³ Đuričin, D. (2006): "Tranzicija, stabilizacija i održivi razvoj: Perspektiva Srbije", *Savetovanje ekonomista*, Miločer.

⁹⁴ Društveno odgovorno poslovanje u Srbiji, Stratedžik Marketing, januar-jun, 2005, Beograd.

- Upadljiva je diskrepanca između pozitivnih ocena stanja DOP u sopstvenoj kompaniji i negativnih ocena stanja DOP u Srbiji.

Rezultati prethodnog istraživanja ukazuju na nerazvijenu svest o društveno odgovornom poslovanju, mada su uočljivi određeni pozitivni pomaci u smislu razvoja kompatibilnosti sa aktuelnim konceptima poslovanja u razvijenim tržišnim ekonomijama. Za masovnu primenu prethodnog koncepta potreban je završetak tranzicije koji bi stvorio pretpostavke za primenu *triple bottom line* principa.

4.3. Ekološki menadžment i zaštita životne sredine

Profesionalne usluge u oblasti zaštite sredine i ekološkog menadžmenta pružaju određene naučno istraživačke organizacije (instituti), Privredna komora Srbije (PKS), savetodavna tela pojedinih Ministarstava, kao i privatne konsultantske organizacije koje u okviru poslovne ponude imaju usluge ekološkog menadžmenta. U oblasti ekološkog menadžmenta postoje najmanje tri oblika konsalting projekata: 1) dijagnoza stanja ekoloških uslova, društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja; 2) edukacija i **implementacija standarda ekološke proizvodnje**; 3) **intervencije u proizvodnji i tehnologiji**.⁹⁵

Ponuda konsultantskih organizacija zavisi od potreba, tj. tražnje na tržištu konsultantskih usluga. Istovremeno, ponuda je uslovljena i kadrovskim potencijalom konsultantske organizacije. Najbitniji su iskustvo i stručnost konsultanta koji omogućavaju da se izađe u susret zahtevima klijenata po pitanju ekološkog menadžmenta. **Ekološki faktor dobija na značaju, što stvara tražnju za posebnim konsultantskim uslugama vezanim za projektovanje i instaliranje opreme za smanjenje/sprečavanje zagađenja**. Vrednost investicija na svetskom ekološkom tržištu je porasla sa 379 milijardi dolara u 1995. godini na 518 milijardi dolara u 2000. godini.⁹⁶

Savremena poljoprivreda podrazumeva savremene tehnologije. U tom smislu, u cilju ispunjenja standarda organske proizvodnje potrebno je da konsultanti poseduju nova usko specijalizovana znanja. Specijalizacija konsultanata (tzv. CMC – Subject Matter Specialist) podrazumeva poznavanje specifičnih oblasti poput, socio-ekonomskog konsaltinga, ekološkog konsaltinga, kao i upoznavanje sa novim propisima i standardima u EU. Posledično, pretpostavka uspešnog konsaltinga je kontinuirana edukacija konsultanata i razmena poslovnog iskustva i inovacija putem konsultantskih udruženja. S tim u vezi je i postojanje strateškog planiranja razvoja i povezivanja AKIS-a (Sistema znanja i informacija u poljoprivredi) i različitih centara za edukaciju savetodavaca. To mogu biti posebni centri za tu namenu, ali najčešće su to fakulteti, istraživački instituti, škole i različite institucije koje, zavisno od potreba savetodavaca, pružaju dodatnu edukaciju.⁹⁷ Na taj način konsultanti

⁹⁵ Mihailović B., Paraušić, V., Hamović, V. (2007): "Ekološki menadžment konsalting i zaštita sredine", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 1/2007, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 91-99.

⁹⁶ Strategies and Policies for the Development of Consulting Engineering Services in Developing Countries, UNDO, 1995., p. 4.

⁹⁷ Janković, D. (2006): "Organizacioni modeli poljoprivrednog savetodavstva u Nemačkoj", *Ekonomika poljoprivrede*, Broj TB (13-667), 2006, str. 584.

obogaćuju svoje znanje i oplemenjuju poslovno iskustvo. Stečena znanja se dalje prenose i omogućavaju rešavanje konkretnih poslovnih problema klijenata.

Angažovanje konsultanata od strane kompanija u Srbiji može se razumeti kao njihova investicija u know-how, tj. nematerijalna sredstva sopstvene kompanije. Ekonomska efektivnost tako shvaćene investicije biće veća ukoliko u procesu konsaltinga dođe do transfera znanja od konsultanta ka klijentu, koji će u buduće moći samostalno da reši ili izbegne nastajanje sličnog poslovnog problema. Time ne prestaje potreba za konsaltingom, jer postoje i drugi aspekti poslovanja kompanija koji zahtevaju dodatnu stručnu pomoć i transfer znanja. U sektoru agro biznisa konsalting predstavlja jedan od značajnih faktora modernizacije poslovanja. U prilog ovoj konstataciji treba navesti potvrđenu činjenicu da ulaganje u savetodavstvo (i poljoprivredna istraživanja) donosi oko 40% prosečne stope zarade, što je "mnogo više nego druge investicije u poljoprivrednom razvoju".⁹⁸

Unapređenje menadžerskih sposobnosti i veština može se postići putem kvalitetne obuke i edukacije. Steeve Gosss, konsultant Evropske agencije za rekonstrukciju i Ministarstva za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu RS, ističe da su dobra obuka i saveti poljoprivrednim proizvođačima najbitniji i najkorisniji način podrške od strane države.⁹⁹ Razvoj konsultantskih usluga u oblasti zaštite okoline pod uticajem je približavanja Srbije Evropskoj uniji. Tržište EU čini oko 500 miliona kupaca. Pristupanje ovom tržištu nameće strožije uslove poslovanja koji se ogledaju u oštrijoj konkurenciji i brojnim propisima iz oblasti zaštite životne okoline, zaštite proizvođača i potrošača i sl. Dosadašnja iskustva ukazuju da određeni sektori predstavljaju potencijalne pobednike nakon priključenja EU. Potencijalni pobednici su: turizam, transport, građevinarstvo, finansijske usluge i konsultantske usluge u oblasti zaštite okoline. Tradicionalnoj prerađivačkoj industriji neophodna je modernizacija i upoznavanje sa marketing logikom.

Konsultantske usluge povezane sa ekologijom i zahtevima okruženja su relativno nove, ali se smatra da će u budućnosti ovaj segment tržišta konsultantskih usluga imati veći značaj. U prilog ovoj konstataciji ide činjenica da ovaj sektor jača kod mnogih zemalja koje su se priključile EU. Ono što je sigurno, to je da su ove usluge interdisciplinarne.¹⁰⁰ Konsultantske organizacije čija je osnovna delatnost računovodstveni, upravljački i inženjering konsalting prisutne su i na ovom tržišnom segmentu.

Zadatak menadžera je da menja proizvodnju, marketing, kao i korišćenje proizvoda ili usluga, odnosno obavljanje aktivnosti, u skladu sa naučnim i tehničkim saznanjima, tako da se spreči ozbiljna ili nepovratna degradacija životne sredine. Istovremeno, potrebno je

⁹⁸ Van den Ban, A.W., Hawkins, H.S.(1996): *Agricultural Extension*, Blackwell Science, UK, p. 13.

⁹⁹ U Privrednoj komori Srbije, tj. Njenom Centru za edukaciju i stručno obrazovanje za nešto više od tri godine realizovalo se 234 seminara sa 102 različite teme, na kojima je prisustvovalo preko 10.000 privrednika. Razvojem novog projekta e-Learninga, učenje na daljinu putem interneta, biće omogućena savremena edukacija svih korisnika, kojima će informacije biti dostupne 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji. Obrazovanje na daljinu, uz doslednu primenu Bolonjske deklaracije, obezbeđuje osposobljavanje sa standardizovanim sadržajem.

¹⁰⁰ Blečić, S. (2005): *Međunarodna trgovina konsalting uslugama*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Beograd.

meriti učinak na zaštiti okoline, obavljati redovno proveravanje zaštite životne sredine i ocenjivanje usklađenosti sa internim zahtevima kompanije, zakonskim zahtevima i drugim propisima.

4.4. Uzroci ekološke krize

Narušavanje ekološke ravnoteže izazivaju sve brojniji i raznovrsniji otpaci čovekove proizvodne i životne aktivnosti, koji upropašćavaju vodu, vazduh, zemljište, biljni i životinjski svet i konačno klimu. Takođe, iscrpljuju se neregenerativni prirodni resursi, povećava se radioaktivno zračenje i buka, prenatrpava se prostor – što sve ozbiljno ugrožava zdravlje i život ljudi i osnovnih živih bića.

Ekonomski gledano ekološka kriza se **ispoljava** kao: **(1)** ugrožavanje životne sredine zbog sve veće proizvodnje (ekonomski rast), koja se zasniva na iscrpljivanju izvora energije i sirovina, što čini sve neizvesniju i skuplju buduću proizvodnju; **(2)** zagađivanje vode, hrane i vazduha, što znači veće izdatke za zdravlje; **(3)** skraćivanje životnog veka, smanjivanje radnih sposobnosti ljudi i osnovnih uslova i parametara kvaliteta života ljudi; **(4)** ugrožavanje prirodnih uslova okruženja (rupe u ozonskom omotaču, efekat staklene bašte, energetska i socijalna entropija uz mogućnost „toplotne smrti“ planete Zemlje); **(5)** destrukcija osnovnih elemenata humanog življenja (prirodnog ambijenta i ekološke ravnoteže, morfologije naselja, tišine i tsl.).

Posledice sveukupnog ugrožavanja okoline (prirodne sredine) su **ugroženost kvaliteta života, ljudske vrste i života uopšte**. "Ima nešto iz osnova pogrešno u postupanju sa Zemljom, kao da je ona neko preduzeće pod likvidacijom. Ako se malo proširi ova analogija, to je kao kad bi neka ogromna industrijska korporacija potajno svake godine prodavala po nekoliko svojih fabrika, koristeći nepotpuni knjigovodstveni sistem koji ne beleži ove prodaje. Kao rezultat toga, priliv novca bi bio pojačan i profit bi rastao. Akcionari bi bili zadovoljni godišnjim izveštajima, jer ne bi shvatili da profit raste na račun imovine korporacije. U stvari, to je ono što mi radimo sa našom planetom. Pošto se oslanjamo na sličan, nepotpun knjigovodstveni sistem, mi pljačkamo produktivnu imovinu, da bismo zadovoljili trenutne potrebe, na račun budućnosti svojih potomaka". (Herman Dali).

Osnovni uzroci ekološke krize su:

Postojeća tehnika i tehnologija proizvodnje predstavljaju značajan uzročnik ekološke krize.¹⁰¹ Dok su, naime, biološki i geološki tokovi materije i energije uglavnom zatvoreni, samoregulisani, dotle se to, na žalost, ne može reći za tok izazvan proizvodnom aktivnosti ljudi. Drugim rečima, kružno kretanje materije u ekosistemu je u velikoj meri zatvoreno: biljke se javljaju kao producenti, životinje kao konzumenti, a mikrobi kao reducenti. Za razliku od toga čovek faktički troši samo neznatan deo prirodne materije i energije, a najveći deo se vraća kroz otpatke u biosferu, ugrožavajući život u njoj. Naučno-

¹⁰¹ Videti detaljnije: Pejanović, R. (1995): *Ekonomija i agrar*, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str. 113-152. U Srbiji se reciklira samo 9,6 odsto otpada, a u EU 40 odsto, a u Japanu čak 90 odsto. (Prema: "Danas", Beograd, 20.VIII 2007., str. 4).

tehnička revolucija, kroz usavršavanje sredstava za rad ogromno povećava antropogeni tok materije i energije, ali i sve više narušava prirodnu dinamičku ravnotežu biosfere, pogoršavajući i ugrožavajući uslove života čoveka i drugih živih bića.

Eksplorzija ljudskih potreba. Sa ekonomskim razvojem, koji se zasniva na industrijskoj revoluciji, čiji je sadržaj naučno-tehnička revolucija, razvila su se tzv. potrošačka društva. U njima dolazi do izražaja nekontrolisana trka za posedovanjem i korišćenjem sve brojnijih i raznovrsnijih ekonomskih dobara lične potrošnje. To su, obično, dobra koja ne predstavljaju potrošačeve prave potrebe, već lažni i nepotrebni proizvodi odevanja, stanovanja, ishrane, transporta, itd., zatim tu spadaju proizvodi za uništavanje ljudi, ratna razaranja, razne "drangulije", itd., što sve podstiče nekontrolisanu proizvodnju, koja uništava prirodnu sredinu.

Eksplorzija stanovništva. Eksplorziju potreba izaziva i eksplorzija stanovništva u nedovoljno razvijenim zemljama i regionima. Broj stanovnika u svetu prešao je šest milijardi. Ako se takav tempo porasta nastavi naša planeta će vrlo brzo imati osam milijardi ljudi. Takav porast stanovništva ozbiljno postavlja pitanje fizičkih mogućnosti naše planete za reprodukciju tolike biomase. Zaprepašujuće deluju podaci po kojima je čovečanstvu trebalo dva miliona godina da dostigne prvu milijardu stanovnika. Za drugu milijardu trebalo je samo sto godina. Za treću - trideset godina. Za četvrtu - petnaest, a za petu – svega deset godina. Eksponencijalni trend rasta stanovništva pretvorio se u bolest koja pretili da priguši život planete.

Neadekvatna politika zaštite životne sredine. Ekološka kriza je, pored navedenog, posledica i loše vođene politike zaštite životne sredine. Država je, naime, podsticala i podstiče potrošnju energije subvencionisanjem njene cene. Time se favorizuje tzv. "prljava tehnologija", koja ugrožava prirodnu sredinu.¹⁰²

Subvencionišući poljoprivredu država je u visokorazvijenim zemljama stimulisala upotrebu pesticida i veštačkih đubriva. Nemačka subvencioniše rudnike uglja. SAD subvencionišu drvenu industriju i podstiču seču starih šuma. Jednom rečju, državna politika subvencija odigrala je negativnu ulogu po životnu sredinu.

Slabosti tržišnog mehanizma. Tržišni mehanizam, zbog svoje nesavršenosti, ne valorizuje ukupne društvene troškove, a posebno tzv. eksterne troškove (eksternalije). Eksterni efekti, ili tzv. eksternalije obuhvataju sve nepredviđene, negativne posledice nečije aktivnosti na prirodno okruženje. Privredni subjekti vođeni svojom ciljnom funkcijom maksimizacije profita, u uslovima odsutnosti ograničenja, bez imalo ekološke svesti, snižavaju svoje troškove upotrebom (zloupotrebom) elemenata prirodne sredine.

Dakle, privatni interes zahteva veći obim proizvodnje i podrazumeva veću kumulaciju zagađenja, a opšti društveni interes zahteva što manje ugrožavanje okoline. Ovaj problem se ne može rešiti automatizmom tržišne samoregulacije (Smitove "nevidljive

¹⁰² Srbija se suočava sa **ekološkim incidentima**, u kojima stradaju ribe, šume i prirodna dobra koja se nalaze pod zaštitom države i UNESK-a. Samo u toku dva meseca 2007. u vodama desetak reka Srbije uginulo je više od 20 tona ribe. Uzrok su otpadne vode, koje se ne prečišćavaju ("Politika", Beograd, 25. VIII 2007., str. 11).

ruke" tržišta). Zato se nameće **neophodnost ekološke uloge države**, kroz mehanizam ekonomske politike.

Ostali uzročnici ekološke krize. U ostale uzročnike spadaju: ratovi, vojne konfrontacije i vojni ciljevi. Pored toga, ljudska znanja u takvim sektorima kao što su geološke nauke, okeanografija, metereologija i dr., relativno zaostaju. Nedovoljna znanja i neadekvatne informacije o ekološkim zakonitostima predstavljaju, takođe, uzročnik ekološke krize.¹⁰³

Nerazvijena **ekološka svest** je, takođe, značajan uzročnik ekološke krize (divlje deponije).

4.5. Ekonomski razvoj kao pretpostavka rešavanja ekološke krize

Rast podstiče očekivanja i stvara potrebu za poboljšanjem životne sredine. Kako se u uslovima privrednog rasta zarade i životni standard podižu, ljudi koji su zadovoljili svoje osnovne potrebe za hranom, krovom i odećom, mogu sebi da priušte obraćanje pažnje na kvalitet svojih života i staništa. Kada osiguraju sadašnjicu mogu da se usresrede na budućnost.¹⁰⁴ Veza između većeg prihoda i ekološke zabrinutosti odnosi se na države isto koliko i na društvene grupe. Industrijalizovane zemlje sa jakim privredama i visokim prosečnim životnim standardom teže da potroše više vremena i sredstava na ekološke probleme i stoga su u boljem ekološkom položaju. Na primer, od 1983. do 1984. godine, kada se pojavio kao svetska ekonomska sila, Japan je preduzeo značajne mere za raščišćavanje dugogodišnjeg zagađenja. Nasuprot tome, zemlje u razvoju, zaglibljene u bedi i stalnoj borbi za preživljavanje, imale su malo vremena i još manje novaca da bi se posvetile ekološkoj zaštiti. Neki od najgorih i najsloženijih ekoloških problema nalaze se u zemljama u razvoju ili u Istočnoj Evropi – zatrovane reke, zagađeni gradovi, šume zahvaćene kiselim kišama i širenje pustinja.

Ekonomski rast može da ublaži probleme u vezi sa resursima i ekologijom u zemljama u razvoju na dva blisko povezana načina: smanjivanjem bede i stabilizovanjem rasta broja stanovnika. Ekonomski rast daje nade za izvesno olakšanje posebno kada je u pitanju nekontrolisani rast stanovništva. Naime, stopa priraštaja teži da opada kada se zemlje ekonomski razvijaju. U najrazvijenijim zemljama stopa priraštaja je opala ispod nivoa proste reprodukcije, što govori da su ekonomski razvoj i obrazovanje najsigurniji putevi stabilizacije rasta stanovništva. U zemljama u razvoju naročito demografska eksplozija je tokom poslednjih nekoliko decenija (posle 1960. godine broj stanovnika u zemljama u razvoju se udvostručio) intenzivirala kumulativni pritisak na životnu sredinu. Iako je stopa povećanja počela da pada u većem delu trećeg sveta, rast broja stanovnika u nekim zemljama doprineo je globalnom pogoršanju, gubitku prirodnih bogatstava, bedi i gladi. Dalji brz rast stanovništva poništiće ekološka unapređenja i ulaganja.

¹⁰³ Vodene površine, koje prekrivaju sedamdeset odsto naše planete i imaju veoma važnu ulogu u održavanju ekološke ravnoteže i zadovoljavanju čovekovih potreba za hranom, ozbiljno su ugrožene preteranom eksploatacijom, zagađivanjem i teritorijalnim sukobima (ratovima).

¹⁰⁴ Pejanović, R. (1993): "Ekonomski razvoj – ekološka kriza i položaj poljoprivrede", *Agroekonomika*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str. 20-32.

Ekonomski rast koristi životnoj sredini i na taj način što podstiče potrošnju i akumulaciju finansijskih sredstava koja omogućavaju ekološka unapređenja. Najbolji primer za to su SAD, gde je ekonomski napredak doprineo znatnom napredku ekološkog kvaliteta života. Neosporna su unapređenja koja je ova zemlja postigla u pogledu smanjenja zagađenja vazduha i vode od 1970. godine. Sva ta unapređenja su koštala američke poreske obveznike i poslovne ljude. Na osnovu američkog iskustva treba izvući dve važne pouke. Prvo, ekološko opredeljenje u ovoj zemlji bilo je u skladu sa ekonomskim napretkom. SAD se danas razvijaju na kvalitativno bolji, zdraviji način zahvaljujući tom opredeljenju. I drugo, do znatnog ekološkog napretka došlo je u periodu ekonomskog prosperiteta. Zdrava privreda platila je ekološko unapređenje. Ekonomski rast je stvorio kapital za finansiranje boljeg ekološkog učinka. Ovakva iskustva razvijenih zemalja daju ubedljiv dokaz da je prosperitet savremenog industrijskog sveta bitan za ekološki napredak.

Shodno tome, održiv ekonomski rast može i mora da bude motor ekološkog napretka. On može i mora da finansira tehnologije potrebne za zaštitu i čišćenje životne sredine. Reč je o novoj tehnici i tehnologiji pri kojoj se proizvode ekonomska dobra a da se ne upropašćuje prirodna sredina. To je slučaj kod bezvodnih i bezvazdušnih tehnoloških ciklusa, kao i ciklusa u kojima se koristi malo vode i vazduha. Tu spadaju i tehnološki ciklusi sa zatvorenim sistemom vode i vazduha. Dalje, ovde spadaju i proizvodni postupci pri kojima se na kraju tehnološkog procesa skupljaju otpaci, pri čemu se čine pogodnim za dalju upotrebu, vrši se dalje njihova hemijska neutralizacija ili se trajno konzerviraju. Takođe, tu spada i tehnologija bez otpadaka, tj. tehnologija sa recirkulacijom otpadaka, koji se koriste za izradu drugih proizvoda. Takva tehnologija garantuje čistoću atmosfere, hidrosfere i zemljišta. Ona obezbeđuje ogromnu ekonomiju prirodnih resursa.

U procesu primene nove tehnike i tehnologije treba imati na umu da parcijalni poduhvati usmereni na odstranjivanje šteta na jednom delu prirodne sredine praćeni su pojavama neočekivanih posledica na drugim delovima. Na primer, industrijsko prečišćavanje vode može izazvati opasno smanjenje kiseonika u prirodnim vodenim rezervoarima, a širenje mreže atomskih elektrana, koje prljavštinom daleko manje zagađuju vazduh i vodu od termocentrala, kroz odbacivanje pregrejanog voda dovodi do uvećanja toplotnog pritiska i bujanja algi u prirodnim vodenim rezervoarima, itd. Tehnička sredstva koja se primenjuju protiv zagađivanja često daju ograničene, jednostrane efekte. Tako se izmenom konstrukcije automobilske motora modela 1971. godine (u SAD) u atmosferu izbacuje znatno manje gasova, ali mnogo više, ništa manje štetnog sastojka – azotovog oksida.

Inače, negativno dejstvo novih tehnologija na okolinu je veliko, iako nenamerno. Naime, industrijske i transportne tehnologije XX veka koje kao energiju u velikoj meri koriste fosilna goriva, a kao sirovine neobnovljive minerale i druge resurse, dosta su doprinele današnjim ekološkim poremećajima. A tako isto i široko rasprostranjena upotreba izvesnih materijala – azbesta, hlora-fluorokarbonata koji se dovodi u vezu sa oštećenjem ozonskog omotača, velikog broja sintetičkih organskih hemikalija, za koje se pokazalo da su štetne za čovekovo zdravlje ili okolinu, ili i za jedno i za drugo. Danas nastaju nove, ekološki korisne tehnologije, koje najbolje menjaju interakciju čoveka i njegove životne sredine. Fabrike i oprema zastarevaju i zamenjuju se produktivnijim, koje istovremeno manje zagađuju prirodnu okolinu. Razvoj energije će se nastaviti u pravcu čistih tehnologija za korišćenje

uglja i u pravcu komercijalizacije ekonomski konkurentnih, čistih, obnovljivih tehnologija za proizvodnju energije kao što su solarne fotoćelije. Novi zatvoreni industrijski procesi sprečiće toksične materije kao što su olovo i kadmijum, koje je gotovo nemoguće odložiti bezbedno da ne dođu u dodir sa okolinom.

4.6. Osnovni instrumenti i mere ekonomsko-ekološke politike

Životna sredina je u do(sadašnjem) razvoju smatrana besplatnim dobrom (dar prirode) pa je nemilosrdno raubovana, što je ostavilo i ostavlja višestruke negativne posledice. Ekonomski razvoj zasnovan na neodgovornom korišćenju prirodnih bogatstava ne može večno da traje, a da ne ugrozi kapacitet izdržljivosti naše planete. Stare šeme razvoja moraju da se menjaju i to brzo, ukoliko želimo da obezbedimo dugoročni integritet prirodnih sistema koji održavaju život na zemlji.

Da bi ekonomski razvoj društva krenuo u budućnost prema ekološkim zahtevima, sve se više govori o neophodnosti tzv. **održivog razvoja**¹⁰⁵, humanog rasta, zelenog rasta, zdravog rasta, koji svoju sadržinu obogaćuje ekološkim, socijalnim i drugim dimenzijama. Ovaj koncept razvoja suprotan je do(sadašnjoj) filozofiji i strategiji brzog rasta zasnovanog na "rasipničkoj" i "prljavoj" tehnologiji sa surovom eksploatacijom prirodne sredine.

Održiv ekonomski rast može i mora da bude motor ekološkog napretka. Da bi se postigao održiv ekonomski rast - rast usklađen sa potrebama i ograničenjima prirode - **moramo da obezbedimo vezu između ekološke i ekonomske politike na svim nivoima društva i u svim sektorima privrede.**

Instrumenti i mere ekonomsko-ekološke politike moraju imati stratešku poziciju. Mada je njihova evolucija i primena još u povoju, neophodne su sledeće mere:¹⁰⁶ **(1) Internalizacija eksternalija** je postupak kojim se eksterni troškovi (porezima, taksama i drugim instrumentima) čine "internim", tako što oni moraju postati deo tržišne (maloprodajne) cene. Ovo se naročito odnosi na ekološki manje prihvatljive proizvode ili proizvodne postupke, kako bi se destimulisala njihova masovna proizvodnja i upotreba; **(2) Prohibicija** (zabrana rada najvećih zagađivača) ili utvrđivanje podnošljivog nivoa zagađenosti. Neophodno je normama i propisima definisati interes za kvalitetom životne sredine, a potom efikasnim mehanizmima obezbediti primenu tih normi i propisa kroz uvođenje rigoroznih mera za njihovo nepoštovanje. Neophodno je, isto tako, zakonom regulisati genetički inženjering i uvesti norme, koje bi odredile granicu između primene rezultata istraživanja kojima se unapređuju prinosi i onih drugih, koji na dugi rok

¹⁰⁵ Koncept "**održivog razvoja**" (sustainable development) podrazumeva takav razvoj koji će obezbediti korišćenje prirodnih resursa i stvorenih dobara na način da omogući "zadovoljenje potreba današnjih generacija bez ugrožavanja budućih generacija da zadovolje svoje potrebe." Najbitnija karakteristika savremenog shvatanja ovog pojma, jeste **objedinjavanje ekonomije i ekologije** u donošenju odluka na svim nivoima. On znači integrisanje ekoloških kriterijuma u sistem ekonomskog odlučivanja.

¹⁰⁶ Prema: Pejanović, R., Ekonomija (za agroekonomiste), udžbenik, kao i Ekonomija i agrar (monografija).

predstavljaju opasnost po prirodnu sredinu¹⁰⁷; **(3) Reciklaža** je postupak ponovne proizvodne upotrebe već iskorišćenih proizvoda i sporednih produkata određenih proizvodnji, pri čemu se postiže dvostruki cilj: smanjenje upotrebe i potrošnje prirodnih resursa i redukcija konačne emisije štetnih materija. Ovo je relativno jeftina mera koja znači manju poluciju (zagađivanje) i veće šanse za očuvanje prirodne ravnoteže; **(4) Favorizovanje ekološki prihvatljivih projekata**, naročito tzv. bezotpadnih tehnologija, uz ekološku standardizaciju i druge prateće mere. Ova se mera ne može sprovoditi parcijalno, već u skladu sa poznatim ekološkim načelom: "Mislimo globalno, postupajmo lokalno"; **(5) Prevencija** se ostvaruje pravovremenim informisanjem, savetodavnom funkcijom, širenjem ekološke svesti i edukacijom. Ova mera se realizuje na osnovu starog popularnog načela: "Bolje je sprečiti nego lečiti"; **(6) Preventivno razmišljanje** znači i uvođenje i poštovanje **ekoloških standarda**. ISO 14000 je serija međunarodnih standarda namenjenih upravljanju aktivnostima preduzeća (**ekološki menadžment**) radi smanjivanja štetnog delovanja na životnu sredinu; **(7) ekološki znak** je obeležavanje proizvoda, pomoću kojih se potencijalnim korisnicima ukazuje da je proizvod usaglašen sa ekološkim zahtevima.

4.7. Ekološki porezi u funkciji zaštite životne sredine

Osnovna svrha ekoloških poreza ne bi trebalo da bude povećanje državnih prihoda, nego menjanje načina ponašanja u smislu uzimanja u obzir očuvanja sredine i smanjenja štetnosti određenih aktivnosti i proizvoda po životnu sredinu. U okolnostima zagađivanja životne sredine korišćenje oporezivanja upravo treba da utiče na smanjenje aktivnosti koje zagađuju životnu sredinu. Stoga su većina država članica OECD-a u okviru sistema direktnih poreza pružile mogućnost ekoloških poreskih podsticaja (putem metoda obračuna ubrzane amortizacije za opremu koja služi za kontrolu zagađenosti).

U okviru sistema indirektnog oporezivanja uvedene su posebne poreske dažbine na proizvode kao što su energija, motori i motorna goriva – sa prevashodnim ciljem zaštite životne sredine. Danas u državama – članicama OECD-a postoje tri najvažnije grupe ekoloških poreza:

- Prva grupa, **industrijski porezi koji su uvedeni sa specifičnim ciljevima** zaštite životne sredine (napr. Porezi na plastične kese u Španiji, porez na đubriva u Švedskoj);
- Druga grupa, **industrijski porezi koji su uvedeni iz neekoloških razloga**, ali ekološki aspekt sugerise njihovu primenu u nivou strukture (napr. energija uopšte, porezi na upotrebu motornih vozila);

¹⁰⁷ **Genetički inženjering** može da napravi katastrofalne posledice po životnu sredinu. Istraživanja novih sorti semena (gigantski paradajz, kukuruz, soja, repa, lucerka, duvan), kao i tzv. kloniranje, vode **poništanju zakona prirode**. Cilj istraživanja novih sorti semena je poboljšanje otpornosti na prirodne nepogode, toleranciji prema herbicidima, poboljšanju ukusa i produženja roka upotrebe. Uzgajanje ovih useva **širi prisustvo genetski izmenjenih organizama**, što na dugu stazu opasno i neuzaustavljivo menja životnu sredinu. "Superusevi" mogu, naime, da upropaste i unište ekosistem, a "superotporne" biljke verovatno vode razvoju novih i jačih virusa.

- Treća grupa, **obuhvata promene u smislu direktnih poreza koje su uvedene iz ekoloških razloga** (npr. ubrzana amortizacija za opremu i investicije koje služe za kontrolu zagađivanja).¹⁰⁸

Oporezivanje pojedinih grupa delatnosti ima svoje specifičnosti:

1. Oporezivanje drumskog saobraćaja i motornih goriva je različito u većini država. Zajedničko svim tim zemljama je ekološki cilj.
2. Oporezivanje različitih izvora energije razlikuje se od države do države. Tako na primer, Finska je prva u Evropi uvela poreze na fosilna goriva u zavisnosti od sadržaja ugljenika u njima.
3. Oporezivanje poljoprivrednih input-a, gde se kao najčešći ekološki porez javlja porez na upotrebu poljoprivrednog đubriva. Ovi porezi su uvedeni u Austriji još 1986. godine i imaju značajan efekat na upotrebu đubriva. U Finskoj su porezi na fosfatna đubriva uvedeni 1990. godine, a predviđa se i oporezivanje sastojaka nitrogena. U Norveškoj je veleprodajna cena đubriva u proseku opterećena sa 7% ekološkim porezima. U Švedskoj je prodajna cena đubriva u proseku opterećena sa 5% ekološkim porezom na sastojke nitrogena i fosfata.
4. Oporezivanje ostalih proizvoda i usluga uključuje poreze na sledeće proizvode: akumulatori i baterije, plastične kese, pesticidi, CFCs.
5. Ekološke odredbe u direktnom oporezivanju. Sistem oporezivanja dohotka korporacija obezbeđuje poreske podsticaje za investicije čistije tehnologije u formi odredaba ubrzane amortizacije i zamenu starije, više zagađujuće kapitalne opreme.

4.8. Principi i načela međunarodne saradnje u oblasti zaštite životne sredine

Neophodnost međunarodne saradnje u ovoj oblasti proističe iz činjenice što se ugrožavanje prirodne sredine ne ograničava u geopolitičkim granicama jedne zemlje, ili grupe zemalja, već se široko rasprostire, na osnovu zakonitosti na koje čovek često ne može da utiče. To je nateralo čovečanstvo na razvijanje i produbljivanje saradnje među državama i regionima. Za razvoj međunarodne saradnje u ovoj oblasti od posebnog značaja je rad OUN, u okviru koga je osnovan i program za čovekovu sredinu (UNEP).

Od strane OUN-a je donet i dokument koji sadrži **principe i načela međunarodne saradnje**. To je "Deklaracija o čovekovoj sredini", doneta na Konferenciji OUN-a u Stokholmu 1972. godine. Prvo načelo ovog dokumenta kaže: "Čovek ima pravo na slobodu, jednakost i adekvatne životne uslove u sredini čiji kvalitet omogućava život u dostojanstvu i blagostanju i svečanu obavezu da štiti i poboljšava tu sredinu za sadašnje i buduće generacije".

U ovom načelu čoveku se ne daje samo pravo na zdravu životnu sredinu, već se on istovremeno, obavezuje da je štiti i poboljšava. To je sasvim razumljivo, ako se ima u vidu da je čovek glavni faktor zagađivanja i degradacije sredine u kojoj živi. Pored ovog

¹⁰⁸ Pejanović, R. (1993): "Ekonomski razvoj – ekološka kriza i položaj poljoprivrede", *Agroekonomika*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str. 20-32.

načela OUN ističe i druga načela na kojima treba da se zasniva međunarodna saradnja u ovoj oblasti, kao što su: dužnost država da sarađuju; odgovornost država na aktivnostima koje prouzrokuju štete prirodne sredine; razmena informacija; hitno obaveštavanje u slučajevima iznenadnih i ozbiljnih opasnosti za čovekovu sredinu; odgovornost država za štete počinjene čovekovoj sredini u područjima van njihovih granica itd.

Instrumenti međunarodnog regulisanja odnosa u oblasti zaštite i unapređenja životne sredine su međunarodna akta, koja delimično ili u potpunosti tretiraju problematiku odnosa u ovoj oblasti. Oni su, uglavnom ugovornog karaktera, a obuhvataju kako opšteglobalne i regionalne, tako i posebne – bilateralne odnose.

Prema sadržini dele se na **opšte** (ugovori kojima se regulišu odnosi u zaštiti svih elemenata životne sredine) i **posebne** (ugovori kojima se regulišu odnosi u zaštiti pojedinih elemenata životne sredine – vode, vazduha, zemljišta, flore, faune i dr.). Prema broju učesnika dele se na **bilateralne** i **multilateralne ugovore**. Bilateralni su dvostrani ugovori (obično između dve susedne zemlje) kojima se ugovarači obavezuju na zaštitu prirodnih resursa od zajedničkog interesa i koristi. Multilateralni ugovori su višestrani ugovorni aranžmani koji obuhvataju širu svetsku – globalnu saradnju.

Neophodnost produbljivanja ovog oblika međunarodne saradnje leži u činjenici da danas u svetu sve više prevladava uverenje da ugrožavanje prirodne sredine predstavlja takvu vrstu opasnosti kojoj se ne može suprotstaviti izolovanim merama pojedinih država. Neophodni su zajednički napori svih zemalja koje učestvuju u ugrožavanju sredine, kao i onih koje se nalaze pod udarom ugrožavanja.

Pristupi pojedinih zemalja ili grupa zemalja međunarodnoj saradnji u ovoj oblasti uslovljeni su njihovim stepenom razvijenosti i različitim ciljevima na nacionalnom i međunarodnom planu. Iako postoje znaci sve veće spremnosti svih zemalja da se uključe u međunarodnu saradnju, ipak su česti pokušaji, naročito od strane razvijenih zemalja, da se akcije i aktivnosti u ovoj oblasti uklope u strategiju industrijski razvijenog sveta. Ima i primera zatvaranja u regionalne okvire, što sve otežava rešavanje ovog svetskog problema.

Na današnjem nivou razvijenosti međunarodne saradnje u ovoj oblasti izdiferencirali su se sledeći osnovni pravci:

- Pravic koji je zasnovan na principima OUN, a obuhvata različite zemlje u svetu;
- Pravic koji diktiraju pojedine zemlje, supersile ili zemlje članice pojedinih grupacija kao što su OECD, EU;
- Pravic kojim idu zemlje koje su aktivni učesnici u radu OUN, ali značajan deo svojih aktivnosti razvijaju u okviru kontinentalne forme saradnje.

Iako su do sada postignuti značajni rezultati, pred međunarodnom zajednicom se nalazi još dosta pitanja za koja nisu nađeni i usaglašeni stavovi. Razlozi za to se nalaze, s jedne strane, u sukobu interesa unutar pojedinih zemalja ili grupa zemalja, i u činjenici da nauka i pored napora koji se danas čine, još nije uspela da pruži rešenja koja bi bila opšteprihvatljiva, s druge strane.

Pored toga još su dva važna problema koja su pokrenuli još Rimski klub, nastavila Stokholmska konferencija i posebno razmatrao Samit o Zemlji (juna 1992. g.) u Rio de

Žaneiru. To su: problem ekoloških standarda, koji bi morali biti rigorozni i jednoobrazni i problem materijalnih sredstava. U vezi sa ovim poslednjim u dokumentima usvojenim na Samitu o Zemlji kaže se da je za "lečenje" planete potrebno izdvojati oko 625 milijardi dolara godišnje, što je tada iznosilo oko 3% ukupnog svetskog proizvoda. U tom pravcu su usvojene i konkretne odluke, koje obavezuju posebno razvijene zemlje sveta.

4.9. Mere i akcije zaštite životne sredine

Praksa eksploatacije prirodnih dobara treba da bude zamenjena društvenom brigom o prirodi. Mere zaštite prirodne sredine mogu biti različite: preventivne, restitutivne, regenerativne i represivne. Osnovni cilj primene ovih mera je da se spreči zagađivanje životne sredine i njeno negativno dejstvo na čoveka, da se zaustave dalja oštećenja pojedinih elemenata, da se elementi koji su drastičnije narušeni vrate u prvobitno stanje i da se osnovni faktori zagađivanja i degradacije životne sredine kazne za počinjene štete.

1. **Preventivne mere su mere predostrožnosti.** One imaju za cilj sprečavanje pojave izvora zagađivanja. Najčešće obuhvataju:
 - a) **pravne mere** koje imaju za cilj da se zakonskim putem regulišu određena pitanja zaštite životne sredine.
 - b) **tehnološke mere** se sastoje u uvođenju u proces proizvodnje tzv. čiste tehnologije koja neće proizvoditi zagađivanja, s jedne strane, i opremanje stare tehnologije sredstvima za prečišćavanje, s druge strane.
 - c) **organizacione mere** podrazumevaju niz društvenih mera kao što su: organizacija rada i zaštita na radu; organizacija saobraćaja, održavanje gradske čistoće, održavanje zelenih površina u gradovima i tsl.; organizacija i uređenje izletišta i sportsko-rekreativnih centara; organizovanje nacionalnih i regionalnih parkova; organizacija zaštite kulturno-istorijskih spomenika i drugih antropogenih vrednosti.
 - d) **vaspitno-obrazovne mere** se odnose na obrazovanje i vaspitanje iz oblasti zaštite i unapređenja životne sredine.
2. **Restitutivne mere** imaju za cilj da delimično ugožene i devastirane elemente životne sredine povrate u prvobitno prirodno stanje ili pak smanje stepen njihove zagađenosti i degradiranosti u granice u kojima neće štetno uticati na čoveka i druge žive organizme. Tako na primer, smanjenjem upotrebe pesticida smanjuje se i stepen zagađenosti zemljišta ili degradirana šuma se putem pošumljavanja može vratiti u prvobitno stanje i tsl.
3. **Regenerativne mere** se primenjuju na onim elementima životne sredine koji su, pod uticajem štetnih dejstava, u potpunosti izmenili prvobitno stanje i na određeni način postali "mrtvim" objektima. Najbolji primer su bezživotni rečni tokovi u kojima, zbog velike koncentracije otpadnih materija, nema uslova za bilo kakav život. U ovakvim slučajevima, regenerativne mere sadrže: isključivanje izvora zagađivanja, čišćenje korita od zatrovanog mulja i unošenje živih organizama.

4. **Represivne mere** obuhvataju primenu različitih sankcija prema pojedincima i pravnim licima, koji su prekršili odredbe zakona i drugih pravnih propisa u vezi zaštite životne sredine.

4.10. Standardi kvaliteta

Standardi daju proizvodnji zajednički jezik. Tako je komunikacija jednostavnija, a marketing uspešniji. Standardizacija pomaže proizvođačima da osiguraju proizvod koji se traži i koji mogu prodati, a kupcima da dobiju kvalitet proizvoda kakav žele. Velika udruženja supermarketa uvode standarde kvaliteta koje proizvodnja mora da ispunjava. Ti standardi se odnose na biohemijske karakteristike, spoljašnji izgled (masa, boja, dijametar ploda) i prisustvo štetnih materija (nitrata i teških metala, reziduala pesticida, fitohormona). U pitanju su, pre svega, EUREGAP 13 za poljoprivrednu proizvodnju i HACCP u prerađivačkoj industriji.¹⁰⁹ Ovi standardi su nastali kao reakcija potrošača na pojavu zdravstveno neispravne hrane tokom epidemija stočnih bolesti (bolest ludih krava, slinavka i šap), kao i straha od uvođenja genetski modifikovane hrane.

EUREGAP je standard koji pokriva sve glavne aspekte proizvodnje, poput upravljanja zemljištem, uzgoja useva i berbe. Takođe se bavi **pitajima zagađivanja, tretmanom radne snage i zaštitom životne sredine**. On prati proizvodnju od setve (analizira se poreklo semena i istorija zemljišta), preko uzgoja (prati se upotreba herbicida, pesticida i đubriva - količina, tip, kvalitet, mesto i način primene), navodnjavanja i berbe (nivo higijene i način skladištenja) do pakovanja, transporta i postavljanja proizvoda na raf u prodavnici.

Standard HACCP predstavlja sistem koji identifikuje, **razmatra i kontroliše rizike, koji su značajni za sigurnost hrane**. Rizik uključuje biološki, hemijski ili fizički agens u hrani, sa potencijalom da prouzrokuje nepovoljno delovanje na zdravlje ljudi.

Potrebe za HACCP su uslovljene sledećim faktorima: sve veći broj zagađivača, sve veća briga o zdravlju zbog higijenskog zagađivanja hrane, sve veći rizik od bolesti izazvanih hemijskim problemima u proizvodnji hrane, nove tehnologije i životni stilovi i sve manja otpornost ljudi, takođe i svetska trgovina zahteva međunarodnu harmonizaciju. HACCP obezbeđuje brojne prednosti.

Najbitnije su sledeće: obezbeđuje preventivan sistem za proizvodnju hrane, efektivniji i efikasniji nadzor od strane vlade sa manje inspekcije, odgovornost za bezbednost hrane prenosi se na industriju, pomaže proizvođačima hrane da budu konkurentniji na svetskom tržištu. Stimulans za veću organsku proizvodnju u Srbiji predstavljaju mala i srednja preduzeća u oblasti prerade povrća.

Standard HACCP (analiza rizika i kontrolnih kritičnih tačaka u proizvodnji) u Srbiji je uvelo 12 preduzeća u oblasti prerade voća i povrća (Malina Produkt, Mondi Food, Sirogojno, Hibrid, Libertas, Flora, Vulić Vulić, Jevremovac ABD, Zadugar), dok je firma Libertas iz Šapca, koja se sem prerade, bavi i gajenjem voća i povrća, dobila i prvi EUREGAP sertifikat

¹⁰⁹ Presna, M., B., Branković, A., Savčić, R. (2006): *Sveže voće i povrće 2006: Konkurentnost privrede Srbije*, Jefferson Institute, Beograd.

u Srbiji. Ipak, još uvek veliki procenat srpskih proizvođača i prerađivača hrane slabo ili uopšte ne poznaje standarde bezbednosti hrane.

U skladu sa zahtevima kriterijuma profesionalnog integriteta, preduzeća u agrokompleksu Srbije treba da razmotre sledeća **moralna pravila** kada odabiraju konsultanta za sistem menadžmenta kvalitetom. Konsultant treba:¹¹⁰

- da izbegava ili prijavi bilo kakav sukob interesa od uticaja na posao koji treba da se obavi;
- da čuva poverljivost informacija, dobijenih ili uzetih od preduzeća;
- da čuva svoju nezavisnost od tela za sertifikaciju/registraciju sistema menadžmenta kvalitetom ili akreditacionih tela;
- da čuva nepristrasnost pri izboru sertifikacionog/registracionog tela od strane organizacije;
- da daje realnu procenu troška za isporučene konsultantske usluge;
- da ne stvara nepotrebnu zavisnost od njegovih usluga;
- da ne nudi usluge ako ne poseduje neophodnu kompetentnost.

Imajući u vidu da je u agrokompleksu Srbije velika tražnja za konsultantskim uslugama iz oblasti upoznavanja i implementiranja standarda u proizvodnji i menadžmentu kvaliteta, razmotriće se potrebna profesionalna kompetentnost konsultantske organizacije za ovaj tip konsalting projekata. Faktori njene profesionalne kompetentnosti predstavljaju razvijeniju i donekle modifikovanu formu prethodno navedenih determinanti kompetentosti konsultanta. Kada se bira konsultant za sistem menadžmenta kvalitetom, organizacija treba da vrednuje da li konsultant poseduje kompetentnost koja odgovara obimu i sadržaju konsultantskih usluga koje treba da pruža. Kompetencija je definisana u ISO 9000 kao pokazana sposobnost za primenu znanja i veština. Kao takva obuhvata: lične osobine; obrazovanje, znanje i veštine; znanje i veštine specifične za menadžment kvalitetom; znanje i veštine specifične za organizaciju; radno iskustvo; održavanje i poboljšavanje kompetentnosti.¹¹¹

Lične osobine doprinose uspešnom delovanju konsultanta za sistem menadžmenta kvalitetom. U opštem smislu, konsultant za sistem menadžmenta kvalitetom treba da poseduje mnogobrojne lične osobine koje će mu olakšati rad u preduzeću. Konsultanti za sistem menadžmenta kvalitetom treba da imaju odgovarajuće obrazovanje, potrebno za implementaciju znanja i veština u vezi sa konsultantskim uslugama koje se pružaju. Pored toga, od konsultanata za sistem menadžmenta kvalitetom se očekuje da razumeju i primene relevantne međunarodne standarde (ISO 9000, Sistemi za menadžment kvalitetom – Osnove i rečnik; ISO 9001, Sistemi za menadžment kvalitetom – Zahtevi; ISO 9004, Sistemi za menadžment kvalitetom – Uputstvo za poboljšavanje performanse; ISO 19011, Uputstvo za proveravanje sistema za menadžment kvalitetom i/ili sistema za menadžment životnom sredinom), kao i druge relevantne međunarodne standarde. Takođe, konsultant treba da

¹¹⁰ Smernice za izbor konsultanata za sistem menadžmenta kvalitetom i korišćenje njihovih usluga, Standard Srbije i Cme Gore, JUS ISO 10019 2005.

¹¹¹ Smernice za izbor konsultanata za sistem menadžmenta kvalitetom i korišćenje njihovih usluga, Standard Srbije i Cme Gore, JUS ISO 10019 2005.

poznaje i ostale standarde koji su potrebni za konsultantske usluge. Konsultanti za sistem menadžmenta kvalitetom treba da imaju opšte znanje o: (a) standardizaciji, sistemima za sertifikovanje i akreditovanje na nacionalnom i međunarodnom nivou; (b) procesima i procedurama za nacionalnu sertifikaciju proizvoda, sistema i osoblja. Konsultanti za sistem menadžmenta kvalitetom mora da imaju znanje o odgovarajućim principima, metodologijama i postupcima i da budu sposobni da ga primene.

Sledeći spisak ukazuje na takve oblasti gde konsultantovo iskustvo i sposobnost mogu biti od koristi: principi menadžmenta kvalitetom; alati i tehnike za stalno poboljšavanje; odgovarajuće statističke tehnike; metodologije i tehnike za proveravanje; principi ekonomije kvaliteta; tehnike timskog rada; PDCA metodologija (Plan-Do-Check-Act); metodologija razvijanja politike; tehnike mapiranja procesa; tehnike za rešavanje problema; tehnike za praćenje zadovoljstva korisnika/zaposlenih; tehnike brainstorminga.

Poznavanje zahteva iz zakona i drugih propisa koji se odnose na aktivnosti organizacije i na konsultantov obim posla bitni su za konsultantstvo u vezi sa sistemom menadžmenta kvalitetom. Međutim, ne može se očekivati od konsultanata za sistem menadžmenta kvalitetom da imaju iskustvo u primeni ovog znanja pre započinjanja njihovih usluga. Relevantno znanje u ovoj oblasti podrazumeva tipične zahteve iz zakona i drugih propisa za proizvode organizacije (na primer, iz ISO 9001).

Preduzeća u agrokompleksu Srbije se slažu u jednome: pitanje cena konsultantskih usluga ne može da bude bitnije od profesionalnog integriteta i profesionalne kompetentnosti konsultanta.¹¹² Naime, na skali od 1 do 5 (1-najmanje bitan kriterijum izbora konsultanta; 5 – najbitniji kriterijum izbora konsultanta) cena konsultantske usluge ima najnižu prosečnu ocenu (3,8), naspram profesionalne kompetentnosti sa najvišom ocenom (4,66). Rezultati empirijskog istraživanja se poklapaju sa preporukama pojedinih međunarodnih udruženja konsultanata.

Na primer, Međunarodna federacija inženjera konsultanata (International Federation of Consulting Engineers – FIDIC) preporučuje klijentima da vrše izbor konsultanta na osnovu sposobnosti, a ne na osnovu cene. Konsultant, po pravilu, formira cenu i naplaćuje uslugu u skladu sa uobičajenom praksom u profesiji, pri čemu se način naplate konsultantskih usluga ugovara pre početka posla. Ukoliko cena odstupa (viša je ili niža) od uobičajene tržišne cene, potrebno je klijenta upoznati sa razlozima odstupanja. Analiza zahtevane cene često otvara pitanje oblika projektnog zadatka i kadrova koji su potrebni za njegovu realizaciju, pa i to treba razmotriti i precizirati na samom početku dogovaranja.

Na taj način će se u startu eliminisati nepoželjne pojave koje mogu ozbiljno da poremete uspostavljene dobre odnose između konsultanta i klijenta, a i najmanje nesuglasice mogu da ugroze realizaciju dogovorenog posla. Pri analizi ponude konsultanta, pre nego što je prihvati, menadžment preduzeća-klijenta posebnu pažnju poklanja tome

¹¹² Mihailović, B. (2011): *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.

koliko je ona korektna, ispitujući, pre svega, da li sadrži i neke nepotrebne, a samim tim za njega i nepovoljne stavke:

- konsultant je predložio pristup koji je preskup (npr. preširoko prikupljanje podataka, korišćenje uzoraka koji su veći nego što je potrebno, razradu prevelikog broja alternativa, kupovinu skupih patentnih sistema ili opreme – *hardware*, itd.);
- predlog projekta predviđa angažovanje visokostručnih i skupljih eksperata (veći broj viših konsultanata) nego što je u tom slučaju potrebno;
- konsultanti predlažu svoje ljude za poslove koje klijent može da obavi sam ili uz malo obuke i usmeravanja.¹¹³

4.11. Nova politika ruralnog razvoja i zaštita životne sredine

Savremeno pozicioniranje politike ruralnog razvoja podrazumeva njeno izrastanje na osnovama politike ravnomernog regionalnog razvoja i istovremeno oslanjanje na jedinstveno postavljene mere agrarne politike, strukturne politike, industrijske politike, politike razvoja tercijalnog sektora, zdravstva, infrastrukture i politike zaštite **životne sredine na određenom području**. U EU već tokom 70-tih godina prošlog veka počela je da se velika pažnja pridaje regionalnoj neujednačenosti razvoja u EU. Agrarni savet EU usvojio je septembra 2005. godine fundamentalnu reformu politike ruralnog razvoja za period 2007-2013. godina.¹¹⁴ Reformisana politika ruralnog razvoja ukazuje da je strateški pristup EU usmeren na poboljšanje implementacije programa podrške ruralnom razvoju i na uvećanom fokusu na zapošljavanje, konkurentnost i inovacije u ruralnim područjima.¹¹⁵ Reformisana politika ruralnog razvoja postavila je LEADER inicijativu kao vodeći pristup u distribuiranju podrške i značajno pojednostavila procedure. Nova politika ruralnog razvoja u skladu je sa **deklaracijom Vodećih principa održivog razvoja** (ovi principi zahtevaju balans i komplementarnost između ekonomije, životne sredine i društva. Osnovne «ose» politike ruralnog razvoja u periodu do 2013. godine su:

1. Mere unapređenja, tj. povećanja konkurentnosti agrarnog sektora. Obuhvata: ljudske resurse (trening i informisanje, mladi farmeri, rano penzionisanje, korišćenje savetodavnih usluga); fizički kapital (investicije u farme, prerada/marketing, poljoprivredna infrastruktura); kvalitet poljoprivredne proizvodnje i proizvoda (privremena pomoć za usvajanje standarda, unapređenje kvaliteta hrane, promocija unapređenja kvaliteta hrane); U okviru ove ose kao specijalne mere za nove zemlje članice predviđene su posebne tranzicione mere: podrška polunaturalnim gazdinstvima koja su u procesu reforme (gazdinstva koja proizvode za svoje potrebe i mali deo proizvodnje prodaju); podrška uspostavljanju proizvođačkih udruženja; podrška razvoju savetodavstva;

¹¹³ Kubr, M. (1995): *Kako odabrati i koristiti konsultante: Vodič za klijente*, (Prevod), Ekonomski institut, Beograd.

¹¹⁴ Regulativa EC broj 1698/2005 o podršci ruralnom razvoju od strane Evropskog fonda za poljoprivredu i ruralni razvoj (EARDF), Regulativa EC i Strateške smernice Zajednice za ruralni razvoj (Programski period 2007-2013).

¹¹⁵ Bogdanov, N. (2007): *Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija*, UNDP, Beograd, str. 47.

2. *Unapređenje životne sredine i ruralnog ambijenta kroz podršku upravljanju zemljištem.* Plaćanja po osnovu ove ose imaju za cilj da obuhvate mere vezane za zaštitu životne sredine i održivo korišćenje zemljišta. Ovim je očigledna borba EU protiv klimatskih promena, borba za poboljšanje biodiverziteta i kvaliteta vode, smanjenje rizika od posledica prirodnih nepogoda i sl. Neke od mera obuhvataju: planinska područja sa razvojnim ograničenjima, briga o životinjama, podrška neproizvodnim investicijama, pošumljavanje i sl.

3. *Ekonomska diversifikacija i unapređenje kvaliteta života u ruralnim područjima.* Osnovna svrha treće ose je da se poboljšaju uslovi života i obezbedi ostanak stanovništva u udaljenim ruralnim područjima koja su suočena sa depopulacijom. Da bi ruralna područja postala atraktivna za život potrebno je generisanje novih prilika za zapošljavanje, naročito za mlade i žene, kao i poboljšanje fizičke i društvene infrastrukture. Mere kvaliteta života obuhvataju: organizovanje i infrastruktura, obnova i razvoj sela, edukacija. Ekonomska diversifikacija obuhvata usmerenje gazdinstava na nepoljoprivredne delatnosti i usluge, uz istovremeno ojačavanje veza između poljoprivrede i ostalih sektora ruralne ekonomije, pomoć malim preduzećima, pomoć razvoju turizma.

4. *tzv «horizontalna» komponenta ili četvrta osa finansiranja i sprovođenja politike ruralnog razvoja – LEADER pristup predstavlja specifičnu metodologiju realizacije podrške ruralnom razvoju.* Ideja koja je u osnovi LEADER-a jeste da planovi razvoja i lokalne razvojne strategije (koje bi trebalo biti inovativne, integrisane i participativne) treba da budu rezultat dogovora lokalnih aktera.¹¹⁶

Programi podrške ruralnom razvoju mogu imati značajnije efekte ukoliko su usmereni na konkurentnost, inovacije i zapošljavanje u ruralnim područjima. Uvođenjem lokalnih strategija ruralnog razvoja (LEADER pristup), kroz podsticanje interesovanja lokalnog stanovništva njihovom aktivnom participacijom i kreiranjem lokalnih akcionih grupa (LAG), socijalni kapital u ovim područjima se može značajno uvećati. Agrarni savet EU usvojio je septembra 2005. godine fundamentalnu reformu politike ruralnog razvoja za period 2007-2013. godina.¹¹⁷ Nova politika ruralnog razvoja postavila je upravo LEADER inicijativu kao vodeći pristup u distribuiranju podrške i značajno pojednostavila procedure, a čine je sledeće «ose» u periodu do 2013. godine: mere unapređenja, tj. povećanja konkurentnosti agrarnog sektora; unapređenje životne sredine i ruralnog ambijenta kroz podršku upravljanju zemljištem; ekonomska diversifikacija i unapređenje kvaliteta života u ruralnim područjima; tzv «horizontalna» komponenta ili četvrta osa finansiranja i sprovođenja politike ruralnog razvoja – LEADER pristup. Integrativni pristupi u lokalnom razvoju su se u prethodnom periodu pokazali korisnim, naročito u smislu izgradnje lokalnih kapaciteta i asistencije Vladinim agencijama i Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije. Pozitivan uticaj se ogleda, pre svega, u kreiranju adekvatnih mera podrške i kvalitetnijoj proceni efekata određenih mera lokalnog razvoja.

¹¹⁶ Bogdanov, N. (2007): *Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija*, UNDP, Beograd, str. 51.

¹¹⁷ *Regulativa EC broj 1698/2005 o podršci ruralnom razvoju od strane Evropskog fonda za poljoprivredu i ruralni razvoj (EARDF)*, *Regulativa EC i Strateške smernice Zajednice za ruralni razvoj (Programski period 2007-2013)*.

V ORGANIZACIONA KULTURA KAO PRETPOSTAVKA RAZVOJA POSLOVNE ETIKE

Važnost organizacione kulture proizilazi iz mogućnosti njenog velikog uticaja na poslovanje i performanse preduzeća. Može se reći da ona utiče na postavljanje ciljeva preduzeća, formulisane i implementaciju strategije, modeliranje organizacije, sistem planiranja i kontrole, organizacione promene kao i na druge važne elemente poslovanja preduzeća. U novije vreme se relacija između performansi preduzeća i sadržaja i snage njegove kulture analizira u okviru koncepta konkurentne prednosti. Naime, organizaciona kultura, prema novijim shvatanjima, može da bude značajan izvor konkurentne prednosti preduzeća. Konkurentna prednost sadržana je upravo u specifičnom pogledu preduzeća na njegovu strategiju, organizaciju, zaposlene i njihovu ulogu u poslovanju, što u principu predstavlja fundamentalan deo organizacione kulture.¹¹⁸

Organizaciona kultura može se definisati kao ideologija organizacije, odnosno kao poslovna filozofija i stil ponašanja osnivača preduzeća, njegovih naslednika i sledbenika. Ona daje pravac i smisao akcija preduzeća, pomaže zaposlenim da utvrde prioritete između alternativnih ponašanja i da na adekvatan način implementiraju ono što je formalno proklamovano.

Svako preduzeće ima obeležje organizacionog sistema, tj svesno organizovane društvene celine. Organizacija ima karakteristike upravljanog sistema čija uspešnost zavisi od kvaliteta upravljajućih elemenata u njihovoj strukturi. Uspešnost upravljačke odluke uveliko će zavistiti od poslovne kulture preduzeća.¹¹⁹ Ta činjenica upozorava da je nužno i korisno posebnu pažnju pridati poslovnoj kulturi organizacije. Samo prisustvo ljudi kao elemenata u strukturi organizacije upozorava da svako preduzeće poprima obeležje dinamičkih sistema koji imaju stohastičke karakteristike. To znači da nije moguće konstituisati savršenu organizacionu postavku preduzeća, odnosno da u svakom preduzeću postoje mogućnosti za usavršavanje organizacije. Poslovna kultura kao "meki" element organizacije, takođe je dinamička kategorija u vremenu.

Važnost organizacione kulture naročito dolazi do izražaja u situacijama transformacije preduzeća, kao i pri procesima pripajanja, spajanja i preuzimanja kada najčeće dolazi do sudara kultura i kada se one ispoljavaju u otvorenijem obliku. U situacijama kada su stabilni uslovi u okruženju, jaka kultura doprinosi konkurentskoj prednosti. Kada se okruženje i uslovi poslovanja značajno promene, jaka kultura se od konkurentne prednosti može pretvoriti u opterećenje i veliki limit za uvođenje bilo koje vrste promena. Ona može imati i pozitivne i negativne efekte na rezultat i performanse preduzeća. I ovde se može koristiti situacioni pristup jer će kultura dati pozitivne efekte ukoliko je usaglašena sa trenutnom situacijom.

¹¹⁸ Janičević, N. (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES, Novi Sad; Ekomomski fakultet, Beograd, str. 23.

¹¹⁹ Mihailović, B., Simonović, Z., Paraušić, V. (2009): "Organizaciona kultura kao faktor poslovnog uspeha preduzeća", *Turističko poslovanje*, br. 4/2009, Visoka turistička škola Beograd, str. 23-32.

Neophodno je znati šta je poslovna kultura, na koje njene aspekte menadžment preduzeća može da utiče svojim upravljačkim odlukama, na koji način se na nju može uticati i kako se njome može upravljati. Potreba da se istražuje kultura i da joj se posveti veća pažnja usledila je nakon globalizacije privreda, prodora japanskih preduzeća, pojave "sudara kultura" prilikom merdžera, akvizicija, preuzimanja preduzeća, kao i zbog neminovnosti organizacione transformacije većeg broja značajnih preduzeća prilikom koje se menja svest ljudi odnosno korporativna kultura.

5.1. Pojam i značaj organizacione kulture

Organizaciona kultura može se definisati kao kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.¹²⁰ Po elementima kulture razlikuju se društva, narodi i čitave civilizacije. Nacionalne kulture koje stimulišu racionalno ponašanje imaju pozitivan uticaj na privredni razvoj, i obrnuto. Za nas je nužna transformacija naše nacionalne kulture, iz tradicionalne u modernu. Za to su potrebne promene svesti, shvatanja, razmišljanja, sistema vrednosti i tsl. To je, međutim spor i mukotrpan proces sa neizvesnim ishodom.¹²¹ Analogno društvu, može se reći da i organizacije imaju svoju kulturu po kojoj su prepoznatljive i po kojoj se razlikuju jedna od druge. Kulturu organizacije možemo, takođe, definisati i kao vladajući model pretpostavki, vrednosti i verovanja koji se manifestuje u jeziku, simbolima, ciljevima, upravljačkim aktivnostima, interakcijama, a koji dele zaposleni po pitanju rešavanja fundamentalnih problema preduzeća: problema eksterne adaptacije i problema interne integracije. Eksterna komponenta sadrži tri ključne grupe verovanja i vrednosti, i to o sledećim faktorima: okruženju, tržištu, kupcima; misiji preduzeća; specifičnoj konkurentskoj prednosti preduzeća; pri čemu je bitno da te tri grupe verovanja i vrednosti budu usklađene sa realnošću, poznate i prihvaćene od svih u organizaciji i konstantno proveravane i testirane.

Interna komponenta podrazumeva način na koji će organizacija funkcionisati i na koji će urediti svoje unutrašnje odnose. Ona sadrži određena verovanja, vrednosti i pretpostavke o najpogodnijim načinima uređenja poslovanja i konkretnog obavljanja pojedinih poslovnih aktivnosti u preduzeću. Organizaciona kultura može imati i pozitivan i negativan uticaj na poslovanje preduzeća. Krajnji ishod zavisi od toga da li je kultura adekvatna sa datom situacijom u kojoj se organizacija trenutno nalazi. Slobodno se može reći da uticaj organizacione kulture na poslovanje preduzeća nije u potpunosti istražen. Verovatno je da ima još mnogo načina na koji kultura utiče na funkcionisanje preduzeća ali su sledeći najviše istraženi do sada:

¹²⁰ Janičijević, N. (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES, Novi Sad; Ekomomski fakultet, Beograd, str. 42.

¹²¹ Pejanović, R. (2003): "Nacionalna kultura ('socijalni genotip') i otpori tranzicionim promenama", *Agroekonomika*, 2003, br. 32, str. 295-306.

Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka. Proces odlučivanja nalazi se pod uticajem polaznih pretpostavki i verovanja koje donosioci odluka imaju. Što god je organizaciona kultura homogenija i jača, izraženiji je i njen uticaj na strateške odluke. Kada se vrši izbor strateških pravaca rasta i razvoja, izbor konkurentne strategije ili prilikom donošenja drugih važnih odluka, menadžment preduzeća, svesno ili nesvesno, polazi od od nekih premisa, pretpostavki ili vrednosti.

Organizaciona kultura je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se prilagođava promenama u okruženju. Uspešne kompanije imaju takav sistem vrednosti, pretpostavki i verovanja tako da u prvi plan stavljaju potrebu kontinuiranog prilagođavanja okruženju. Međutim, organizaciona kultura može i vrlo negativno da deluje na sposobnost preduzeća da se prilagođava promenama. Oslanjajući se na neadekvatne i prevaziđene kulturne pretpostavke, rukovodioci preduzeća mogu da previde bitne promene u tehnologiji, preferencijama potrošača ili potezima konkurencije.

Organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću. Jedinstvena i jaka kultura, podrazumeva da postoji stabilan i homogen sistem pretpostavki i verovanja, kojih se u svakodnevnom radu i ponašanju u preduzeću pridržava većina zaposlenih. U tim uslovima lako je uspostaviti efikasnu i uspešnu koordinaciju zaposlenih. Na taj način organizaciona kultura može da zameni formalne mehanizme koordinacije (na primer, planovi ili pisane procedure).

Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih. Kontrola ponašanja zaposlenih ostvaruje se nametanjem određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi ponašanja. Kada ih većina zaposlenih prihvati kao svoja lična verovanja, mišljenja i ponašanja, onda će kontrola njihovog ponašanja biti vrlo jednostavna. Preko organizacione kulture može se postići ne samo kontrola ponašanja, već i mišljenja i osećanja zaposlenih.

Organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji. Kada dva ili više lica dođu u situaciju da zajedno rade, a pri tom imaju različite pretpostavke, vrednosti i verovanja, konflikti su neminovnost. Jaka i homogena kultura eliminiše tu mogućnost.

Organizaciona kultura je dobar motivator. Ukoliko je kultura jaka i jedinstvena, ona uslovljava identifikaciju zaposlenih sa njome. Na taj način ljudi u hijerarhiji svojih potreba zadovoljavaju svoje potrebe za pripadanjem. U tom slučaju zaposleni će doživeti satisfakciju samo ako se poistovete sa svojom organizacijom. Poistovećivanje sa svojom organizacijom biće moguće samo ako ona ima jaku kulturu.

5.2. Sadržaj i klasifikacije organizacione kulture

Postoji više načina da se sadržaj organizacione kulture klasifikuje. Međutim, najjednostavniji i najčešći način jeste podela na kognitivnu i simboličku komponentu organizacione kulture.¹²² U **kognitivne elemente** spadaju verovanja, vrednosti, očekivanja,

¹²² Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janičijević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 405.

pretpostavke, etika, osećanja, značenja, neformalna pravila, način mišljenja, pogled na svet. **Simbolički elementi** kulture: jezik, žargon, priče, mitovi, legende, heroji, rituali, logotip, fizički izgled itd. Dok se kognitivni elementi kulture nalaze u glavama ljudi i ne mogu se direktno otkriti, dotle su simboli vidljivi u svakodnevnom životu preduzeća. Sadržaj organizacione kulture može se klasifikovati i na drugi način. On se može podeliti na sledeće elemente: **filozofija preduzeća, norme ponašanja, standardi, jezik, tehnologija**. Za filozofiju preduzeća može se reći da odražava dominantne ciljeve, vrednosti, ubeđenja, ideje i ideale. Razvojem preduzeća uspostavljeni model poslovne filozofije postaje način mišljenja i ponašanja, model koji se neguje i prenosi sa starijih na mlade generacije zaposlenih, sa rukovodilaca na vrhu na srednju liniju i operativu. **Norme ponašanja** nas obaveštavaju o načinu komuniciranja sa internom i eksternom sredinom, a standardi govore o tome kako poslove treba obavljati.

Poslovanje i ponašanje jedne organizacije određeno je formiranim sistemom vrednosti koji se iskristalisao tokom vremena, a kroz zajedničku aktivnost svih u preduzeću. Vrednosti određuju način na koji se treba ponašati i stanja kojima ljudi trebaju težiti. Kada se vremenom određene vrednost u praksi funkcionisanja organizacije ustalili i pokaže kao uspešna, ona se potiskuje u podsvest i transformiše u verovanje. Na primer, ako se u dužem vremenskom periodu pokaže da pošten odnos preduzeća prema kupcima donosi dugoročne efekte, koji prevazilaze troškove, to će se vrednost poštenog odnosa, kao ideal kome treba težiti, pretvoriti u verovanje da je realno stanje stvari takvo da je to uvek tačno.

Najčešća klasifikacija kultura koja se navodi u literaturi je ona koju je dao Harison,¹²³ a kasnije modifikovao i unapredio Handy.¹²⁴ Po ovoj klasifikaciji postoje četiri osnovna tipa kulture: **kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka, kultura podrške**.

Za kulturu moći može se reći da je njena bitna specifičnost orijentacija ka lideru. Njegova moć počiva na kontroli resursa, ali i sama harizma lidera može se javiti kao izvor moći. Rizik je glavni nedostatak ove kulture jer sve zavisi od jednog čoveka i njegovih sposobnosti. Ovakva kultura pogodna je za male i mlade organizacije, u kojima ne dominira visoko obrazovan kadar, i to u turbulentnim industrijama u kojima je potrebno brzo reagovanje.

Kod kulture uloga dominiraju pravila i procedure, pa je ona prava birokratska kultura. Cilj je da se svaki proces, ponašanje i odnosi standardizuju i formalizuju. U ovoj kulturi moć se stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i delom na osnovu ekspertskog znanja. Osnovna prednost je pouzdanost i efikasnost, a glavni nedostatak je nesposobnost prilagođavanja, rigidnost, nedostatak inicijative i preduzetništva.

Kulturu zadatka karakteriše maksimalna podređenost poslu koji treba da se obavi. Zaposleni se cene po tome koliko sposobnost poseduju za obavljanje zadataka. Ova kultura je najpodesnija za relativno male i specijalizovane organizacije. Osnovna prednost je

¹²³ Harrison, R. (1972): *Understanding your organisation's character*, Harvard Business Review.

¹²⁴ Handy, C.B. (1999): *Understanding organizations*, London, Penguin.

orijentacija na uspeh i rezultat, fleksibilnost, inicijativnost i preduzetništvo. Glavni nedostatak je u preteranoj zavisnosti od ljudi i njihovih sposobnosti.

Kultura podrške se retko sreće u preduzećima, s obzirom da počiva na određenoj pretpostavci da organizacija postoji da bi stvorila uslove za ostvarenje individualnih ciljeva i interesa. Ovdje su ciljevi pojedinca stavljeni ispred ciljeva organizacije koji su zanemareni. Moć je ovoj kulturi široko distribuirana. Ovaj tip kulture najčešće se može sresti na fakultetima i u istraživačkim ustanovama.

5.3. Lične vrednosti i prioriteti

Uticaj ličnih vrednosti i prioriteta na strateško planiranje nije ograničen samo na lične vrednosti i prioritete rukovodilaca kompanije. Promene u ukusu potrošača, izbor između kvaliteta i cena, cene i usluga i cene i zaštite čovekove sredine imaju ogroman značaj za firmu. Država je takođe značajan izvor vrednosti i prioriteta koji utiče na proces strateškog planiranja i koji može ograničiti ili povećati diferencijalnu prednost firmi. Lične vrednosti i prioriteti, bilo unutrašnji ili spoljašnji, predstavljaju mač sa dve oštrice. U nekim slučajevima oni poboljšavaju strateško planiranje tako što stvaraju diferencijalnu prednost na tržištu ili u troškovima. S druge strane, oni mogu ograničiti ciljeve i strategije organizacije. Uspešna firma mora neprekidno procenjivati potencijalne trendove u ličnim vrednostima i prioritetima u okruženju. Na osnovu te procene firma mora razviti varijante strateških planova potencijalnih promena pri čemu treba da uzme u obzir moguće reakcije konkurencije na te planove. Drugim rečima, strateško planiranje je proces koji zavisi od situacije.¹²⁵ U postavljanju ciljeva i odlučivanju o korporativnoj strategiji menadžeri se angažuju u jednom vrlo kreativnom procesu kroz koji mogu da stvore onaj tip organizacije koji žele. Menadžer može da stvori korporativni karakter time što bira brojne ciljeve i strategije. Organizacija može imati karakter, ličnost ili individualnost time što nešto znači u očima svojih zaposlenih, svojih potrošača i čitave javnosti. Formulisanjem adekvatnih, realnih i uspešnih strategija, preduzeće može steći originalnost, koja će mu omogućiti da zadobije prednost nad svojim konkurentima.

Da bi bila uspešna firma mora pronaći svoje mesto u "opštem poretku stvari". Menadžer mora izabrati određenu "nišu" - ono mesto u poretku stvari na kome firma može najbolje da opstane i da napreduje. Ovaj izbor obuhvata ono što bi se moglo nazvati borbom za diferencijalnu prednost.¹²⁶ Diferencijalna prednost može da nastane na bazi kvaliteta proizvoda, cene, dostupnosti i usluge. Osnova za razlikovanje jednog proizvoda od drugog može biti stvarna ili u mašti kupaca. Najbitnije je da potrošači misle da razlika postoji i zato daju prednost jednom proizvodu u odnosu na drugi.

Borba za prednost na tržištu važna je za postavljanje ciljeva. Kakvu vrednost želimo da stvorimo? Možemo li svoj proizvod na neki način učiniti jedinstvenim i stvoriti korporativni karakter? U tome je suština konkurentne strategije.¹²⁷ Traganje za diferencijalnom prednošću je kreativan proces koji zahteva dugoročnu viziju i pojmovnu

¹²⁵ Voich W. (1994): *Menadžment*, Poslovni sistem, Grmeč AD-Privredni Pregled, Beograd, str. 99.

¹²⁶ Voich W. (1994): *Menadžment*, Poslovni sistem, Grmeč AD-Privredni Pregled, Beograd, str. 97.

¹²⁷ Voich W. (1994): *Menadžment*, Poslovni sistem, Grmeč AD-Privredni Pregled, Beograd, str. 98.

sposobnost. Promene u diferencijalnoj prednosti mogu da nastupe usled okolnosti koje su izvan njene kontrole, kao što su strategije konkurenata, međunarodna situacija ili odluke i intervencije države. Ciljevi organizacije i strategije zasnovane na diferencijalnoj prednosti predstavljaju jedan značajan koncept strategijskog planiranja. Diferencijalna prednost se postiže kroz formulisanje delotvornih strategija zasnovanih na iskorišćavanju tržišnih mogućnosti i prednostima u troškovima.

5.4. Organizaciona kultura i stil vođstva

Kako ni jedna studija liderstva nije mogla da među identifikovanim stilovima vođstva izdvoji bar jedan koji bi bio efikasan u svim situacijama, i kao takav preporučen kao univerzalan, istraživanja su nastavljena u pravcu pronalaženja situacionih faktora koji utiču na efektivnost određenog stila vođenja. Pristup koji je razvijen na taj način je poznat kao **kontigentni ili situacioni pristup**. Osnovna pretpostavka ovog pristupa jeste da se osobine i ponašanje lidera, odnosno njegov stil razlikuje od situacije do situacije, te se ponašanje lidera prilagođava situaciji u kojoj se on nalazi. Faktori koji determinišu situaciju ili kontekst lidera su: lični profil lidera (prethodno iskustvo, ambicije), karakteristike podređenih, očekivanja i ponašanja nadređenih, karakteristike poslova, organizaciona struktura preduzeća, organizaciona kultura, okruženje itd. Uspešan lider mora da poznaje faktore koji utiču na izbor stila vođstva i da svoj stil prilagodi tim faktorima, odnosno kontekstu u kojem ostvaruje liderstvo.

Jedan od važnih faktora izbora stila vođstva jeste i **organizaciona kultura**. Dosadašnja znanja o ova dva fenomena govore u prilog hipotezi da između njih postoji uzajamna uslovljenost. Organizaciona kultura sigurno ima značajan uticaj na to koji će stil vođstva biti prihvaćen i efikasan. S druge strane, stil vođstva lidera značajno utiče i na formiranje određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi. Kako se u ovom istraživanju razmatra uticaj organizacione kulture na određene aspekte poslovanja preduzeća, to će se posmatrati samo odnos organizacione kulture na stil vođstva. Najkraće rečeno, organizaciona kultura - pretpostavkama, vrednostima i verovanjima koje nameće članovima organizacije - stvara ambijent u kojem je jedan stil vođstva prihvatljiv, dok drugi nije. Kulturne pretpostavke, verovanja i vrednosti nameću određena pravila ponašanja i vodje i njegovih pratilaca.

Interesanto je da se tipovi kulture koje je izdiferencirao Handy mogu veoma lako dovesti u vezu sa stilovima vođstva. Dovoljno je da se oceni kom tipu kulture pripada organizaciona kultura nekog preduzeća, pa da se zna kakav stil se od lidera očekuje u tom preduzeću, odnosno koji stil liderstva će biti efikasan. Odnos tipova kulture i stilova vođstva može se videti iz sledeće matrice.

Tabela 5. Odnos tipova kulture i stilova vođstva

	Autoritativni stil	Participativni stil
Orijentacija na zadatak	Kultura uloga	Kultura zadatka
Orijentacija na ljude	Kultura moći	Kultura podrške

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D.R. Jr. (1997): Menadžment, Želnid, Beograd, str. 171.

1. **Kultura uloga** zahteva autoritativan stil vođenja i orijentaciju na zadatak. Kultura uloga je "birokratska" kultura, u kojoj preovlađuju formalna pravila i procedure. Lider se u ovoj kulturi mora ponašati u skladu sa propisanim pravilima i procedurama. On mora biti neemotivan, hladan, ali i objektivan i fer prema svojim podređenima. Lider mora biti kompetentan za posao koji obavlja, mada ne mora imati izražene sposobnosti rada sa ljudima.

2. **Kultura moći** takođe zahteva autoritaran stil vođstva, jer se bazira na negativnom stavu prema ljudima i njihovoj prirodi. Ova kultura favorizuje međuljudske odnose kao sredstvo za rešavanje problema, te ona implicira stil vođstva koji uključuje orijentaciju na ljude. U ovoj kulturi se od vođe ne očekuje da daje slobodu podređenima, ali se zato očekuje da sam rešava sve probleme, kao i da štiti svoje podređene, koji, sa svoje strane, moraju biti potpuno lojalni svom vođi. Lider u ovoj kulturi ne mora da bude naročito kompetentan za posao koji organizacija obavlja, ali mora imati izražene sposobnosti rada sa ljudima.

3. **Kultura zadatka** kombinuje poverenje u ljude i njihove sposobnosti sa perspektivom slobodne volje. Usled toga, u ovoj kulturi se zahteva da stil vođstva bude participativan, uz orijentaciju na zadatak.

4. **Kultura podrške** implicira stil vođstva koji kombinuje participativan stil i orijentaciju na ljude.

5.5. Proces nastanka i promene organizacione kulture

Organizaciona kultura nastaje kroz proces stvaranja zajedničkih pretpostavki, verovanja, normi, vrednosti i simbola i njihovog prihvatanja od svih ili većene zaposlenih. Ona nastaje u procesu kolektivnog rešavanja problema sa kojima se suočavaju članovi jedne grupa ili organizacije. Pred svakom organizacijom stoje dve grupe problema: **probleme eksterne adaptacije i probleme interne integracije**. Eksterna adaptacija se sastoji u pronalaženju mesta i uloge grupe ili organizacije u svojoj sredini. *Jack Welch*, predsednik GE, ističe: »*Najuspešnije kompanije u budućnosti biće one koje su razvile kulturu uživanja u promenama, a ne straha od promena*«. ¹²⁸ U okruženju kome su imanentne promene, adekvatna organizaciona kultura omogućava da se promene predvide, organizacija adaptira a performanse preduzeća unaprede. Rešenja koja se pokazuju uspešnim, u smislu da donose pozitivne efekte, ili omogućavaju da se izbegnu negativni efekti, ponavljaju se uvek kada preduzeće dođe u sličnu situaciju. Stalnim ponavljanjem uspešnih rešenja eksterne adaptacije i interne integracije oni postaju pravilo kojeg se zaposleni pridržavaju u svim situacijama. To pravilo ponašanja se kreće sve dublje u podsvest i postaje nevidljivi vodič ponašanja zaposlenih.

Dugotrajnim ponavljanjem uspešnih rešenja pravila koja pokazuju kako "treba" raditi u određenim situacijama postaju objašnjenja kakva "jeste" priroda realnosti u tim situacijama. Kroz stvaranje i sistematizaciju većeg broja pretpostavki, vrednosti, verovanja i

¹²⁸ Haas, H. G. (1995): *Lider u svakome od nas*, Poslovni sistem "Grmeč", Privredni pregled', Beograd, str. 64.

normi koji nastaju ponavljanjem uspešnih rešenja problema eksterne adaptacije i interne integracije formira se organizaciona kultura. Jako značajnu ulogu u kreiranju kulture imaju "kritični incidenti" u istoriji organizacije. To su oni događaji u kojima je ugrožen opstanak preduzeća. Onako kako preduzeće tada postupi postaće pravilo za reakciju u svakoj narednoj sličnoj situaciji.

Proces promene organizacione kulture nabolje se može objasniti preko Lewin – ovog modela promena u socijalnim sistemima. Ovaj model uključuje sledeće faze: **faza odmrzavanja, faza promena, faza zamrzavanja.**

U fazi odmrzavanja organizacione kulture dešavaju se dva osnovna procesa: erozija postojeće organizacione kulture i difuzija novog kulturnog obrasca. U fazi erozije dovode se u pitanje vladajuće norme, vrednosti i verovanja. Članovi organizacije počinju da sumnjaju u ispravnost pretpostavki, normi i vrednosti. Simultano se dešava i proces difuzije novog kulturnog obrasca. Da bi zaposleni napustili postojeća verovanja i vrednosti oni moraju imati adekvatnu alternativu. Alternativni kulturni obrazac javlja se u dva oblika: kao **alternativna interpretativna šema većine zaposlenih i kao posebna vrsta subkulture.** Kod prvog slučaja zaposleni su delimično napustili postojeće pretpostavke i istovremeno delimično prihvatili nove pretpostavke i verovanja. To je vrlo neprijatno stanje jer čovekova ličnost ima potrebu za internom konzistentnošću, doslednošću i homeostazom. U drugom slučaju alternativni kulturni model se razvija kao kontrakultura. Krajnji ishod procesa odmrzavanja jeste postojanje dva kulturna modela koja se međusobno isključuju. U narednoj fazi, tj. procesu promena dolazi do prevage jednog od tih obrazaca. Da li će novi obrazac kulture prevagnuti i postati opšte prihvaćen, dosta zavisi od uspešnosti prvog koraka koji preduzeće preduzme u saglasnosti sa tim obrascem. Može se reći da ukoliko novi sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti, normi i simbola odnese prevagu nad starim, stvorena je nova organizaciona kultura. Poslednja faza uključuje zamrzavanje novog kulturnog obrasca. Novi elementi kulture se stabilizuju i prihvataju od većine zaposlenih i zatim ugrađuju u tekući način mišljenja i ponašanja.

Promena organizacione kulture može se ostvariti primenom tri osnovne strategije: **strategije indoktrinacije, strategije kognitivne disonance i strategije zamene.**¹²⁹ Strategija indoktrinacije zasniva se na promeni interpretativnih šema zaposlenih kroz manipulaciju simbolima i ubeđivanje ili učenje. Strategija kognitivne disonance polazi od toga da ako promenimo ponašanje ljudi onda će oni sami promeniti svoja verovanja i shvatanja jer mentalne šeme ljudi teže internoj doslednosti i konzistentnosti. Ova strategija može se ostvariti kroz: promenu organizacione strukture, sistem nagrađivanja i kažnjavanja, sistem promocije i degradacije zaposlenih u preduzeću, trening i obuku zaposlenih. Na kraju, strategija zamene polazi od promene sastava zaposlenih. Na ovaj način promena kulture značajno je olakšana jer se ne mora uticati na ponašanje zaposlenih i njihove interpretativne šeme. Posebno je značajan **odnos međuzavisnosti organizacione kulture i vodstva.** Naime, organizaciona kultura svojim pretpostavkama, vrednostima i verovanjima, koje nameće članovima organizacije stvara ambijent u kojem je jedan stil vodstva prihvatljiv,

¹²⁹ Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Jančićević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 417.

dok drugi nije.¹³⁰ Lider ne može dugo ostati to što jeste ako ne poštuje duboko prihvaćena pravila ponašanja, prisutna u međuljudskim odnosima i obavljanju poslova, a koja nameće data organizaciona kultura. Osim, naravno, ako lider sam ne izmeni kulturu i prilagodi je sopstvenim vrednostima, pogledima i stavovima. Normalno, mogućnost lidera da utiče na preoblikovanje ili potpuno menjanje postojeće organizacione kulture biće veća u slučajevima kada preduzeće nema razvijenu snažnu kulturu.

5.6. Sistemski pristup organizacionoj kulturi

Pod sistemom se danas podrazumeva veliki broj pojava i fenomena koji se ispoljavaju u društvu, privredii, tehnologiji i dr. U tom smislu govori se o društvenim, ekonomskim, političkim, upravljačkim, informacionim, biološkim, filozofskim i dr. sistemima.¹³¹ Osnovna definicija sistema, da je to skup međusobno povezanih elemenata koji ima neki smisao, tj. cilj svoga postojanja i funkcionisanja, daje sve neophodne osnove i uslove za predstavljanje preduzeća kao sistema. Svako preduzeće u svojoj strukturi ima određeno mnoštvo raznovrsnih elemenata koji su međusobno povezani u koherentnu celinu radi ostvarivanja određenog cilja. Proširivanje definicije sistema omogućava da se potpunije prikaže i objasni struktura i funkcionisanje preduzeća. U sistemskom prikazu preduzeća se pokazuje kada i koji elementi strukture preduzeća uspostavljaju međusobne reakcije. Isto tako pokazuje se da svako preduzeće ima obeležje otvorenog sistema, tj. da uspostavlja kanale komuniciranja sa raznovrsnim elementima sredine. To pokazuje da svako preduzeće zavisi od odnosa sa svojom sredinom i da ne može postojati preduzeće koje je samo sebi dovoljno. Obavezno prisustvo ljudi kao elemenata organizacije upozorava da svako preduzeće ima obeležje dinamičkih sistema sa stohastičkim karakteristikama. Takođe, svako preduzeće ima obeležje organizacionog sistema, tj. svesno organizovane društvene celine. Izolovano posmatranje realnih objekata, pojava i procesa, zasnovano na načelima mehanističkog determinizma i statičnosti, direktno ograničava i sprečava upoznavanje odnosa posmatrane celine sa njenom sredinom sa kojom se nalazi u međuzavisnim odnosima. Organizaciona kultura je "filter" kroz koji se propuštaju informacije iz okruženja i uklapaju u sopstveni sistem vrednosti, verovanja i pretpostavki. Slično tome, organizacije aktivno reaguju na impulse iz sredine, ali opet u skladu sa svojom organizacionom kulturom. Na taj način organizacije nastupaju kao otvoreni sistemi sa organizacionom kulturom koja bitno opredeljuje odnos sa sredinom.

Savremena nauka je sredinom ovog veka otkrila i utvrdila da je pored materije i energije u svakoj organizovanoj strukturi celine prisutna i informacija kao treća obavezna komponenta. To važi kako za prirodno tako i za svesno organizovane strukture celina. Informacije nastaju iz interakcija elemenata povezanih u strukturi celine, kao i njihovih interakcija sa elementima sredine kojoj pripada organizovana celina. U organizacionim sistemima, može se reći, važe isti zakoni kao i u ostalim sistemima. Ukoliko primenimo teoriju sistema na organizaciju videćemo da su tri osnovna elementa sistema (materija,

¹³⁰ Janičević, N. (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES, Novi Sad; Ekonomski fakultet, Beograd, str. 169.

¹³¹ Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janičević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 75.

energija i informacija) vešto i prikriveno utkani u samu organizaciju. Naime, svako preduzeće je određeno njegovom strukturom, strategijom i kulturom. Struktura organizacije predstavlja model organizovanja "materije" u organizacionom sistemu. Strategija predstavlja način, tempo i metod trošenja i usmeravanja "energije" preduzeća. Organizaciona kultura se može shvatiti kao "informacija" iz kolektivne svesti preduzeća. Takođe, poznato je da svi sistemi teže minimumu energije. Organizacije, odnosno zaposleni u njima, imaju odgovarajuće mentalne mape, odnosno interpretativne šeme kroz koje tumače realnost. Pomoću tih mentalnih mapa, prihvataju se informacije i reaguje na njih. Faktički, preko organizacione kulture minimizira se utrošak "energije" i vremena potrebnog za reakciju. Možemo zaljučiti da je na taj način ispoštovan zakon minimuma energije u aktivnosti organizacionog sistema. Organizaciona kultura može se, takođe, posmatrati kao sistem koji ima manje podsisteme. U preduzeće postoji dominantna kultura i subkulture. Dominantnu kulturu dele svi zaposleni u većoj ili manjoj meri. Subkulture predstavljaju specifičan sistem pretpostavki, vrednosti, verovanja, normi i simbola koje deli jedna manja grupa zaposlenih u organizaciji. Dominantna kultura je zajednički imenitelj za sve subkulture u jednoj organizaciji.

Može se zaključiti da se u organizacionim sistemima u vidljivom ili prikrivenom obliku ispoljavaju zakonitosti koje su postavljene u okviru opšte teorije sistema. Takođe, svaki organizacioni sistem mora da ima karakteristike upravljanog sistema. Uspešnost funkcionisanja upravljanog sistema i njegove performanse direktno zavise od kvaliteta upravljajućih elemenata u njihovoj strukturi. Imajući u vidu povezanost upravljanja i organizacione kulture, vidi se koliki je njen doprinos performansama preduzeća.

5.7. Organizaciona kultura kao faktor efikasnosti

U opštem smislu reči efikasnost označava veličinu nekog odnosa, na primer, odnos cilja i sredstava, ulaza i izlaza i sl. Međutim, u strogo organizacionom smislu njom se vrednuje uspeh internog sistema organizacije – njene strukture i procesa. Otuda, treba govoriti o opštoj ekonomskoj efikasnosti i efikasnosti organizacije.¹³² Dinamika izgradnje savremenog tržišnog privređivanja u našoj zemlji, kao i drugim zemljama u tranziciji, u osnovi zavisi od tempa i kvaliteta izgradnje tržišne privrede kao izvora društvenog bogatstva i agensa sveukupnog društvenog razvoja, odnosno od efikasnosti preduzeća kao osnovnih privrednih subjekata.

U trenutnoj situaciji ekonomska efikasnost većine naših preduzeća je veoma niska. Ona se ispoljava kroz: neprimerenost programa i tehnologije rada preduzeća zahtevima tržišta, zastarelu opremu i nizak stepen korišćenja kapaciteta, neprilagođenost organizacije determinantama programa i tehnologije rada, sporost u oblasti vlasničke transformacije preduzeća i sl. Iz ovih razloga neohodan je aktivan pristup racionalizaciji troškova preduzeća, s obzirom da mera uspeha na tom planu u velikoj meri će opredeliti brzinu izgradnje savremenog tržišnog privređivanja. Pojam efikasnosti uljučuje dve dimenzije:

¹³² Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 229.

opštu efikasnost i organizacionu efikasnost. Organizaciona efikasnost se određuje pomoću četiri osnovna kriterijuma, a to su:

- kriterijum efikasnosti strukture,
- kriterijum efikasnosti procesa,
- kriterijum socijalno – ekonomske prirode,
- kriterijum prilagodljivosti.

Kriterijumi efikasnosti strukture se odnose na nivo organizovanosti, sistem koordinacije, stepen formalizacije ili krutosti, sinergetske efekte i minimum nesaglasnosti. Oni daju odgovor da li je organizacija prikladna postavljenim ciljevima i zadacima.

Kriterijumi efikasnosti procesa obuhvataju kriterijume materijalnih procesa rada i kriterijume nematerijalnih procesa rada. U kriterijume materijalnih procesa spadaju: produktivnost rada, troškovi, brzina toka materijala, brzina toka materijala, tačnost, prekidi rada, odstupanja, ponavljanje rada i nezgode na radu. Efikasnost nematerijalnih procesa se izražava kroz: troškove rešavanja problema, vreme rešavanja problema, racionalnost poslovanja, vreme u procesu odlučivanja, korekcije ponašanja i dr.

Kriterijumi socio – ekonomske prirode uključuju zadovoljstvo na radu i socijalne interakcije zaposlenih članova **organizacije**. **Četvrta grupa kriterijuma podrazumeva spremnost** da se brzo prevaziđu tzv. krizna stanja i da se nova stanja blagovremeno anticipiraju.

Organizaciona kultura ima svoju ulogu i uticaj na kretanje efikasnosti organizacije, kao i na postavljanje standarda koji će biti merila tekuće efikasnosti. Posmatrajmo produktivnost rada koja predstavlja kriterijum efikasnosti materijalnih procesa rada. U japanskim preduzećima, koja su inače poznata upravo po neverovatnoj produktivnosti, stvorena je organizaciona kultura koja je maksimalno posvećena radu kao faktoru proizvodnje. U tim preduzećima stvoren je svojevrsni **"kult" produktivnosti rada**. Takođe, stvoren je takav sistem organizacionih vrednosti, verovanja i pretpostavki, koji uvažavaju inicijativu "odozdo – na više", koja omogućava da se radnici indentifikuju sa donetim odkukama i pruže maksimalno zalaganje u radu, koje će voditi maksimalnoj efikasnosti poslovnog procesa.

Posmatrajući kriterijume prilagodljivosti (zadovoljstvo na radu i socijalne interakcije zaposlenih članova organizacije), vidimo da, takođe, na oba kriterijuma organizaciona kultura manje ili više utiče.

Adaptibilnost i efikasnost. Analiza efikasnosti oslanja se na odgovarajući okvir koji se sadrži od sledećih važnih elemenata:¹³³

- zadataka koje organizacija treba da ostvari da bi se realizovao postavljeni cilj;
- **kriterijuma organizacione efikasnosti**, kao što su dohodak, zadovoljstvo zaposlenih radnika, obrt sredstava, kohezija i sl;

¹³³ Stefanović,Ž., Petković, M., Kostić,Ž., Janićijević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 232.

- **strategija**, kao načina kojim se ostvaruju planirani ciljevi preduzeća, koja je plebisticarno usvojena iz skupa različitih strategijskih mogućnosti;
- **okruženja** kao skupa različitih faktora koji deluju na organizaciju, njene karakteristike, stanja i procese;
- **internih faktora**, kao skupa složenih i specifičnih odnosa koji se reperkutuju na na organizaciji i koji značajno određuju njenu efikasnost.

Zbog sve veće povezanosti preduzeća, kao otvorenog sistema, sa onim što se dešava u njegovoj poslovnoj sredini, bitnu komponentu strategije rasta čini usaglašenost njegove konfiguracije sa potrebama i kriterijuma njegovog neposrednog okruženja. Sve veća osetljivost preduzeća na impulse okruženja posledica je činjenice da se njegova ukupna efektivnost kao robnog proizvođača i društvene institucije, upravo valorizuje na bazi komuniciranja sa okruženjem. Uticaje iz okruženja preduzeće trpi po osnovu činjenice: a) da se bavi konverzijom resursa u proizvode i usluge koji su namenjeni zadovoljavanju potreba iz okruženja i b) upravljačkom akcijom u svakom stadijumu svoga razvoja mora da opravda svoju društvenu legitimnost. Razumljivo je da su u prednosti preduzeća sa kulturom koja je orjentisana na fleksibilnost, inovativnost i timski duh. Pod fleksibilnošću podrazumevamo sposobnost preduzeća da blagovremeno iskoristi nove šanse za ostvarivanje poslovnih rezultata, odnosno da, uz što niže troškove prilagođavanja, izbegne ili minimizira uticaj iznenadnih nepovoljnih okolnosti na svoje poslovanje.

Potrebna je organizaciona kultura koja će omogućiti da organizacija bude konsonantna sa svojim okruženjem i koja će omogućiti visoku efikasnost. Neophodan je sistem vrednosti koji će u fokusu imati znanje jer kriterijum znanja diktira sposobnost organizacije da se prilagodi promenama okruženja. **Kriterijum znanja** ima tri nivoa:

- impulsi okruženja su takve prirode da ne izazivaju potrebu organizacije da reaguje na njih;
- impulsi iz okruženja su takve prirode da izazivaju kvantitativne reakcije na na operativnom nivou;
- impulsi okruženja su takvi da izazivaju kvalitativne reakcije na strateškom nivou.

S druge strane, faktor vremena ima tri aspekta, a tiču se:

- dugoročnog prilagođavanja,
- srednjeročnog prilagođavanja,
- kratkoročnog prilagođavanja.

Imajući u vidu tri tipa prilagođavanja kriterijumi znanja i vremena mogu se kombinovati na sledeći način:

Tabela 6. Kombinovanje kriterijuma znanja i vremena

	dugoročno	srednjeročno	kratkoročno
bez reakcije	1	2	3
bez reakcije na operativnom nivou	4	5	6
bez reakcije na strateškom nivou	7	8	9

Polja 1,2,3 i 4 imaju značenje da organizacija treba da izvede minimum napora i reakcije u odgovoru na zahteve okruženja. U pitanju je prilagođavanje organizacije putem korišćenja raspoloživih sredstava i pravila, bez ozbiljnijih promena i dovođenja u pitanje konceptualne osnove svojih strukturnih elemenata i procesa. Organizaciona kultura u ovom slučaju ostaje ista. Polja 5,6 i 7 zahtevaju reakciju na dva nivoa: na nivou operativne i strategijske strukture organizacije. To znači da usklađivanje organizacije zahteva određene reakcije i promene u radnom, tj. proizvodnom području strukture, ali i određena prilagođavanja u delu donošenja strategijskih odluka. Organizacionu kulturu, u ovom slučaju, nekada je neophodno modifikovati i prilagoditi, u većoj ili manjoj meri, izmenjenom proizvodnom području strukture. Treći tip prilagođavanja najteže pogađa organizaciju, budući da je povezan sa novim investicijama, rekonstrukcijama i reorganizacijama. Da bi bio uspešan, nekada je neophodno je uvođenje nove organizacione kulture kroz procese odmrzavanja, promena i zamrzavanja novog kulturnog obrasca.

Rentabilnost kao faktor efikasnosti. Efikasnost se može meriti i izražavati preko različitih kriterijuma. Naročito je bitno koja je poslovna funkcija dominantna u preduzeću, jer je poznato da različite funkcije mogu imati sasvim različite kriterijume poslovnog uspeha. Može se reći da svaka od njih ima posebnu subkulturu koja je manje ili više slična sa opšteprihvaćenim kulturnim obrascem. Tako će finansijska funkcija imati za cilj kretanje troškova u strogim okvirima budžeta, dok će marketing funkcija biti fleksibilnija i više u fokusu imati satisfakciju potrošača. S druge strane, proizvodna funkcija će preferirati velikoserijsku proizvodnju kako bi se iskoristili efekti ekonomije obima. Vidimo da svaka poslovna funkcija sa svojim sistemom, vrednosti, verovanja i pretpostavki, faktički različito doživljava poslovni uspeh i performanse preduzeća. Neophodan je jak kulturni obrazac koji će minimizirati razlike među njima i ujedno ojačati sličnosti, a sve u cilju unapređenja poslovnih performansi preduzeća.

Potreban je zajednički pokazatelj i kriterijum efikasnosti koji će portretisati poslovni uspeh ili neuspeh preduzeća. Znajući koliki je značaj efikasnosti za performanse preduzeća, centralno mesto pripada problematici rentabilnosti. U ekonomskoj teoriji ali i praksi vrlo dugo je prisutna dilema o mestu i ulozi rentabilnosti kao kriterijuma (merila) efikasnosti i uspešnosti preduzeća. U tom smislu posebno treba istaći, na jednoj strani, stav da se radi o kriterijumu parcijalnog karaktera zajedno sa drugim ekonomskim kriterijumima za merenje i projektovanje efikasnosti i, na drugoj strani, stav da se radi o tzv. agregatnom kriterijumu efikasnosti koji ima svojstvo merila poslovnog uspeha preduzeća. U zavisnosti od prihvaćenog sistema vrednosti i pretpostavki, kao i od odnosa pojedinih centara moći u određenom preduzeću, možemo reći da će se ići na maksimiranje rentabilnosti ili na zadovoljavajuću rentabilnost. **Poznato je da japanska preduzeća imaju takav sistem vrednosti da idu na zadovoljavajuće stope profita i da deo profita ustupaju kupcima kroz niže cene.** Oni smatraju da će se akcionari zadovoljiti sa stopama prinosa od 7% - 8%. S druge strane, kod mnogih zapadno – evropskih preduzeća javlja se tzv. **džentlenski sporazum**, po kome se akcionari kratkoročno suzdržavaju od podizanja dividendi kako bi se one reinvestirale u poslovanje i u srednjem i dugom roku donele daleko veće profite.

Neophodna je organizaciona kultura koja će omogućiti da preduzeće bude ekstermo orjentisano na kupce i konkurenciju, što je i suština tržišne kulture i tržišne

orijentacije. Na taj način preduzeće može da stekne konkurentsku prednost koja će podići rentabilnost ulaganja. Trajna konkurentska prednost uslovljena je: učešćem na ciljnom tržištu, superiornošću pristupa izvorima ili potrošačima i ograničenošću mogućnosti koja imaju konkurentska preduzeća. Kroz jak kulturni obrazac koji će omogućiti da svi u preduzeću shvate značaj balansirano pristupa na potrošače i konkurenciju, moguće je ostvariti konkurentsku prednost i poboljšane performanse preduzeća.

5.8. Organizacija koja uči i organizaciona kultura

Fundamentalna promena je postala značajan problem savremenog preduzeća. Njenu okosnicu čini kreiranje organizacije i kulture u kojoj zaposleni mogu da istražuju, eksperimentišu, razvijaju sposobnosti, anticipiraju potrebe potrošača i namere konkurenata, odnosno da se kontinuirano bave učenjem i inoviranjem. Učea organizacija (Learning Organization) ili organizacija koja uči (OKU) definiše se kao organizacija koja se kontinuirano popravljaju, brzo stvarajući i usavršavajući sposobnosti neophodne za budući uspeh.¹³⁴ Formula za stvaranje organizacije koja uči ima sledeće elemente:

OKU = Lider sa vizijom X Plan/Metrika X Informacija X Inventivnost X Implementacija.

Lider sa vizijom olakšava da se :

- jasno definišu poslovi u kojima preduzeće želi da učestvuje,
- zaposleni pravilno angažuju,
- korporativni vrh integriše sa operativnim.

Takođe, za efikasnost preduzeća neophodno je da ima menadžersku mrežu sposobnu da razvija plan akcije sa detaljnom metrikom i rigoroznom kontrolom. Potreba za informacijama je tolika da važi načelo "**potraži istinu bez obzira na to odakle dolazi i koliko košta**". Neophodno je kreirati otvorenu organizaciju koja će omogućiti protok informacija o svim bitnim aspektima poslovanja. Pored toga, potrebna je kultura pogodna za učenje. Organizacija koja uči kreira kulturu koja visoko vrednuje poštenje. Informacije treba da služe celoj organizaciji, nikako pojedincu. Suština sledećeg elementa formule, tj. suština inventivnosti je u redefinisaju problema. To je proces koji dozvoljava da problem vidimo u sasvim novom svetlu i otkrijemo nove puteve za akciju. Kod implementacije je važna upornost. Potrebno je uvesti novo ponašanje. Struktura, strategija i kultura treba da podstiču nove navike i usmere zaposlene prema novom putu. Posmatrajući elemente formule organizacije koja uči, uočavamo da su svi prožeti, u većoj ili manjoj meri, organizacionom kulturom, koja upravo preko tih istih elemenata stvara plodno tlo za tzv. učeću organizaciju. Unutar kulture organizacije koju analiziramo, posebno mesto zauzima kultura rada. Iz ove kulture proističu i ostali sadržaji organizacione kulture. Kultura organizacije se stvara u višegodišnjem kooperativnom radu svesnih, motivisanih i zajedničkim ciljem vođenih članova organizacije. Ta pozitivna dostignuća treba da se održavaju, kultiviraju i permanentno podižu na viši nivo. Novi model učenja zahteva drugačiji kontekst, u kojem se zaposleni

¹³⁴ Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janičijević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 202.

podstiču da stalno uče, ispituju, eksperimentišu, istražuju i menjaju način gledanja na stvari. U uslovima dinamičnih promena, preduzeće se prilagođava putem adaptivnog učenja, tako što reaguje u okviru postojećih kompetencija i organizacione kulture. U slučajevima strukturnih poremećaja u sredini, preduzeće se prilagođava putem generativnog učenja putem koga uvodi nove kompetencije i novu kulturu. **U turbulentnoj sredini uspešne su one organizacije koje inoviraju, a ne samo adaptiraju, koje "uče kako se uči"**. Kreiranjem organizacione kulture podesne za učenje, organizacije se osposobljavaju da kontinuirano uče. Organizacije koje uče su u stanju da inoviraju proizvode i procese svog poslovanja, kao i da kontinuirano preispituju načine usavršavanja performansi. Organizacija koja uči uvodi preduzeće u zonu više efikasnosti i efektivnosti. Sve je podvrgnuto proveru, ispitivanju i eksperimentisanju. Neophodno je formirati takvu organizacionu kulturu koja će motivisati ljude da uče, biti plodno tle za inovacije kao i izvor poboljšanja performansi.

Veoma inovativni proizvodi obično imaju visoku stopu uspeha koja se meri rentabilnoću, tržišnim učešćem na domaćem i inostranom tržištu, otvaranjem novih mogućnosti i ostvarivanjem ciljeva prodaje i dobiti.¹³⁵ Kreiranjem organizacije i kulture podesne za učenje, preduzeća se osposobljavaju da kontinuirano uče, inoviraju i ostvaruju poboljšane performanse.

5.9. Organizaciona kultura i konsalting

Osnovne pretpostavke efikasnog konsaltinga u organizacionom restrukturiranju su:¹³⁶ 1. Upoznavanje konsultanata sa organizacionom kulturom i 2. Motivisanje zaposlenih za prihvatanje promena. Konsultanti do značajnih informacija o poslovnoj kulturi organizacije dolaze pomoću intervjua, anketa i neformalne komunikacije sa zaposlenima. Konsalting je zasnovan na načelu dobrovoljnosti i diskreciji. Zaposleni odlučuju da li će se poveriti konsultantu ili ne, a on, rukovođen svojim **profesionalnim moralom**, nikome ne govori koji je radnik šta rekao, na koga se žalio i zašto i sl. Zadatak konsultanta je da rešava sporove pre nego što se oni zaoštire i eskaliraju, tako da izmiču kontroli.

Konsultant raspolaže iskustvom, taktom i objektivnošću. On nema formalnu vlast i izvan je hijerarhijske strukture vlasti u organizaciji. Njemu se može obratiti bilo ko od zaposlenih u organizaciji, može izložiti svoje probleme i izraziti svoje nezadovoljstvo i svoj odnos prema drugim zaposlenima, što je bitan pokazatelj organizacione kulture. Takođe, konsultant ispituje zaposlene o prošlim "kritičnim događajima" u poslovanju organizacije. Sećanja su informacije uskladištene u čovekovom pamćenju u obliku reči, slika, brojki. Konsultantu je važna ova enciklopedija znanja koju može dobiti od zaposlenih. Tako se saznaju: iskustvo, činjenice, utisci, mišljenje, ubeđenja, predrasude i dr. Sam konsultant se u razgovoru ponaša neutralno, ne iznosi svoje mišljenje niti šta komentariše. On ispoljava iskreni interes za svoga sagovornika i njegovo izlaganje, ali se sa njim niti slaže, niti razmimoilazi. Naime, jednostavno konsultant ga prihvata. Međutim, upoznajući stavove,

¹³⁵ Milisavljević, M., Todorović, J. (2000): *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, IZIT, Beograd, str. 139.

¹³⁶ Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 150.

verovanja i ubeđenja zaposlenih, konsultant stiže dosta znanja o stanju u organizaciji. Naravno, konsultant informiše menadžment organizacije o posledicama delovanja pojedinih mera, pri tom ne pominjući imena zaposlenih. Konsultant time inicira određene mere i akcije. U odnosu na zaposlene on time transportuje njihove probleme sa jednog područja na drugo.

U uslovima neizvesnosti i radikalnih promena, javljaju se otpori kod zaposlenih i potreba da se poslovi obavljaju na ustaljen način. Motivisanje zaposlenih za prihvatanje promena konsultanti ostvaruju putem niza aktivnosti.

Kreiranje plana informisanja. Konsultanti kreiraju sadržinu, formu, izbor, odnosno objavljivanje informacija, kao i redosled informisanja. Kod izrade plana informisanja prvo treba ispitati u kom trenutku treba informisati zaposlene o promenama. Svi u organizaciji se informišu o promenama, načinu sprovođenja, efektima promena, kao i dometima konsaltinga. Nužno je da zaposleni postanu svesni neophodnosti promena. U tu svrhu konsultanti koriste sudije benchmarkinga, tj. poređenje sa uspešnim kompanijama. Naime, postojanje jaza u poslovnim performansama klijenta prema uspešnim kompanijama ima snažno motivaciono dejstvo da se promene prihvate. Naročito je bitno ukazati na vezu između njihove poslovne kulture i poslovnog uspeha.

Informisanje o pozitivnim efektima ne sme se izvršiti tek po okončanju promena. Ukoliko se ostvare kratkoročni uspesi, oni se objavljuju simultano pri sprovođenju daljih promena, kako bi zaposleni uočili vezu promene – rezultati, što potvrđuje opravdanost promena, motiviše zaposlene i ojačava poziciju konsultanata.

Programi obuke, seminara, treninga i učenja. Konsultant fokusira pažnju na motivisanje zaposlenih za generisanje njihovog znanja. Naime, konsultant ih upoznaje sa poslovnim standardima, tehničkim uslovima i normama proizvodnje, upućuje ih na određene stručne knjige i časopise. Neophodno je ostvariti atmosferu organizacije koja uči, tj. od zaposlenih formirati obučenu i kreativnu ličnost. Kriza motivacije radnika je značajan uzrok pada efikasnosti u preduzećima u Srbiji, zbog koga je neophodno restrukturiranje. Konsultanti mogu organizovati seminare i obuke koji će unaprediti informatičku pismenost, poznavanje engleskog jezika i sl., što bi umanjilo osećaj nekorisnosti kod zaposlenih i time povećalo motivaciju za dalje usavršavanje i rad.

Sniženje troškova top menadžmenta. Konsultanti savetuju menadžment da na uočljiv način redukuju svoje troškove. U početnim fazama promena moraju se izvršiti racionalizacije i uštede na svim nivoima u organizaciji. Konsultanti uštede u troškovima najpre predlažu na nivou najvišeg menadžmenta, što ima bitan psihološki uticaj na zaposlene u prihvatanju ostalih mera sniženja troškova. Ukoliko konsultant uspe da motiviše zaposlene i, pri tom, ostvari kratkoročna poboljšanja u poslovanju, sa velikom sigurnošću se može očekivati da će većina zaposlenih nastaviti da pruža podršku promenama. Istovremeno, stvara se poslovna kultura koja visoko vrednuje racionalnost i, istovremeno, razvija se osećaj pripadnosti organizaciji.

VI UTICAJ POSLOVNE ETIKE NA UPRAVLJANJE KVALITETOM PREDUZEĆA

Istraživanja u oblasti upravljanja kvalitetom i poslovne etike su u akademskom svetu uglavnom različita. Jedan od razloga je taj što su porekla veoma drugačija. Poslovna etika proističe iz filozofije dok se upravljanje kvalitetom razvilo iz studija upravljanja. Sa sadašnjim razvojem ovih oblasti postoje čvrsti razlozi da se ove delatnosti povežu. Uobičajena praksa je, kako u kvalitetu upravljanja, tako i u poslovnoj etici, razmotriti pitanja odgovornosti. Da li to podrazumeva da obe delatnosti odražavaju iste teme? Istovremeno, neophodno je razjasniti veze između upravljanja kvalitetom i poslovne etike kako bi se pokazalo da upravljanje kvalitetom može da se unapredi kroz istraživanje oblasti poslovne etike.

6.1. Modeli unapređenja upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom je, kako u praksi, tako i u teorijskom razmatranju, imalo impresivan razvoj. Teško da postoji ijedna filozofija o upravljanju koja je toliko prihvaćena od strane kompanija kao što je to upravljanje kvalitetom. Naime, savremeni pristup tzv. integralnog kvaliteta (TQM) podrazumeva strategiju permanentnog prilagođavanja preduzeća zahtevima probirljivog tržišta.¹³⁷ Upravljanje ukupnim kvalitetom (Total Quality Management) zahteva da organizacije budu vidljive spoljnom svetu u kontekstu da „prave stvari rade na pravi način”. Međutim, ovaj aspekt vidljivosti je često slabo prikazan u konceptu upravljanja kvalitetom. Jedino je prikazan u naporima organizacija da dobiju setifikate ili drugim načinima diferenciranja upravljanja kvalitetom. Na ovaj način, vidljivost ostaje vezana za kontrolu koja se može dokazati i obelodanjanje dostignuća kvaliteta javnosti, koje je komercijalno motivisano.¹³⁸ Vidljivost za javnost (u smislu uvida u procese) koja je usredsređena na dodatnu vrednost kompanije mora ići dalje od „uramljenog sertifikata u hodniku uprave”. Cilj je postići poslovno savršenstvo, na bazi strategije permanentnog unapređenja sistema kvaliteta, uz učešće svih zaposlenih.¹³⁹

U svim modelima kvaliteta kao što su: ISO 9000, EFQM-model i nagrada „Malcolm Baldrige”, postoji fokus na spoljne učesnike. Interesovanje za klijente je rasprostranjeno jer je kvalitet većinom shvaćen kao pogodnost za upotrebu. Naime, jednostrana pažnja za kvalitet proizvoda postepeno je zamenjena integrisanom brigom za kvalitet čitave organizacije. Centralnu ulogu preuzima dobro usaglašavanje sa spoljnim okruženjem, sa klijentima i sa ostalim učesnicima. U takvim uslovima, na značaju dobijaju koncepti kao što su TQM (Upravljanje ukupnim kvalitetom) i reinženjering, čija je osnovna svrha konstantno

¹³⁷ Pejanović, R., Tica, N. (2004): “Kvalitet kao faktor konkurentnosti agro(privrede) SCG”, *Ekonomist*, 2004, vol. 57, br. 1, str. 202-207.

¹³⁸ Boje, D.M. and R.D. Winsor (1993): “The Resurrection of Taylorism; Total Quality Management’s Hidden Agenda”, *Journal of Organizational Change Management*. 6, No 4, pp. 57-70.

¹³⁹ Pejanović, R., Popov-Raljić, J., Papić, T. (2006): “Kvalitet hrane kao faktor konkurentnosti”, *Savremena poljoprivreda*, 2006, vol. 55, br. 1-2, str. 1-7.

unapređenje poslovanja preduzeća. Naime, TQM i reinženjering su koncepti koji su usmereni na to da se kroz postepene (TQM) ili radikalne promene (reinženjering) obezbedi kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa, respektovanje zahteva potrošača i indoktrinacija kolektiva kao celine da se uvek rukovodi najboljim rešenjima u ostvarivanju misije preduzeća.¹⁴⁰ Zbog toga što podstiču strategijski pristup upravljanju operacijama, podjednako se odnose na direktne i indirektno radnike, te baziraju na interorganizacijskoj i interfunkcijskoj saradnji, ovi koncepti su široko prihvaćeni kao pouzdani načini za sticanje i održavanje konkurentskih prednosti. Bitne karakteristike oba koncepta su:

- poboljšanje procesnih sposobnosti usmereno je, pre svega, na kreiranje vrednosti za kupce;
- uzimaju u obzir kako interne, tako i eksterne korisnike učinaka;
- tragaju za šansama da simultano unaprede višedimenzionalne konkurentске prednosti;
- podrazumevaju strukturni pogled na preduzeće;
- stimuliraju i podrazumevaju saradnju među funkcijama i organizacionim delovima preduzeća;
- usmereni su na rad bez greške i benčmarkovanje s najboljim konkurentima.¹⁴¹

TQM i reinženjering su slični koncepti, ali imaju i određene specifičnosti koje se odnose na obim promena, predmet promena, osoblje, obim angažovanja menadžmenta, granice, stepen kontinuiteta i sl. Tako, dok je fokus TQM na uže definisanim mestima za unapređenje, obično na zadacima ili aktivnostima, postupcima, reinženjering je usmeren na šira područja za poboljšanje i sa više ambicija da se anticipira i spreči nastajanje problema. Prvi TQM je fokusiran na inkrementalna i kontinuirana poboljšanja, koja Japanci nazivaju *kaizen*, dok reinženjering podrazumeva radikalna poboljšanja. Poboljšanja kod TQM se odnose na dati sistem, dok reinženjering uključuje redizajniranje sistema određenog poslovnog procesa. Načelno rečeno, upravljanje totalnim kvalitetom usmereno je na inauguraciju načina mišljenja odozdo na gore, a reinženjering bazira na pristupu odozgo na dole. Prema istom izvoru, TQM implicira male doprinose većeg broja pojedinaca, za razliku od reinženjeringa, koji podrazumeva involviranje značajnog dela viših menadžera. Dok TQM podrazumeva kontinuirana poboljšanja, reinženjering uključuje povremene, radikalne promene u poslovnim procesima, uključujući i njihovu stabilizaciju na novim osnovama. Reč je o naporima koji su često međusobno komplementarni i preuzimaju se sa očekivanjem da se kroz unapređenje i izmene poslovnih procesa omogući preduzeću da ostvari održivu konkurentsku prednost.

6.2. Fokus na vrednost "stakeholdera"

Fokus na vrednost "stakeholdera" se bavi činjenicom da organizacije moraju da posluju u okruženju koje sadrži mnoštvo učesnika. Nisu samo potrošači ti koji imaju zahteve. Postoje mnogi direktni i indirektni učesnici koji imaju svoje legitimne i nelegitimne želje i očekivanja. To uključuje i akcionare koji očekuju visoke profite od svojih investicija,

¹⁴⁰ Todorović, J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Konzit, Beograd.

¹⁴¹ Todorović, J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Konzit, Beograd.

zaposlene unutar kompanije, lokalno stanovništvo i vladu, koji su samo neki od uključenih. Shodno tome, dobro upravljanje podrazumeva kreiranje strategije za različite aktere.

U upravljanju kvalitetom, podešavanje ka širem okruženju se uspostavlja dokazivom kontrolom i obnovom unutrašnjih procesa organizacije. Organizacije moraju da budu transparentne, u smislu područja poslovanja, razloga i posledica njihovih akcija. Uticaj na društvo, zadovoljstvo klijenata i zadovoljstvo zaposlenih su važni elementi široko prihvaćenih EFQM modela i nagrade „Malcolm Baldrige”. Na taj način, upravljanje kvalitetom automatski vodi do moralnog odlučivanja i odgovornosti prema različitim internim i eksternim učesnicima. Ovo je prva veza između upravljanja kvalitetom i poslovne etike. Postoji još jedna veza koja se naziva „paradoks kontrole”.

6.3. Paradoks kontrole

U birokratskim i tehničkim okruženjima često postoji skoro neograničeno poverenje u kontrolu procesa proizvodnje, upravljanja i inovacija. Istovremeno, generalno je prihvaćeno da se implementiranje sistema upravljanja kvalitetom teško planira i često ima ograničeni uspeh. U takvim uslovima su potrebna eksplicitna razmatranja etičke dimenzije liderstva da bi se postigao kompletan, trajan i efikasan raspored TQM principa. Izjave kao što su: „upravljanje nije posvećeno”, „zaposleni se protive sistemu” ili „potrošači ne znaju šta žele”, uglavnom se koriste kao izgovori.

Bez obzira koliko je sistem temeljno napravljen i koliko je temeljno planirana implementacija, uvek postoje neki neočekivani faktori koji se ne mogu kontrolisati. Na primer, faktori koji se tiču učestvovanja zaposlenih u procesu dizajniranja sistema upravljanja kvalitetom:

- Da li oni mogu da ukažu na njihove veštine, znanje i iskustvo?
- Da li su poštovani kao ljudi i profesionalci?
- Da li su osetili ikakvu brigu za zaposlene pojedince koji mogu biti povređeni na svojim trenutnim pozicijama ili u budućim uslovima?
- Da li su imali vremena da kreiraju svoj sistem kvaliteta?
- Da li su iskusili da sistem može biti sredstvo podrške za poboljšanje njihovih kolektivnih performansi?

Sva ova pitanja koja se tiču implementacije sistema upravljanja kvalitetom, odnose se na ono što se može nazvati društveno dinamičkim aspektima. Pored strukturalnih aspekata sistema kao sto su procedure i podela zadataka, odgovornosti i ovlašćenja, ovi društveno dinamički aspekti dokazuju da su veoma bitni u implementaciji sistema upravljanja kvalitetom. Shodno tome, upravljanje kvalitetom se definiše kao “sistem koji se sastoji od podsistema strukturalnih i društveno dinamičkih aspekata sa ciljem da se kontroliše kvalitet organizacije”.¹⁴² Zanimljiv primer značaja društveno dinamičkih aspekata dat je u analizi funkcionisanja nosača aviona.¹⁴³ Autori obrazlažu da u situacijama u kojima

¹⁴² Water, H. van den (2000): “A maintenance model for quality management”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, No 7, pp. 756-770.

¹⁴³ Weick, K.E. and Roberts K.H. (1993): “Collective Mind in Organizations; Heedful interrelating on Flight Decks”, *Administrative Science Quarterly*, 38, No 3, pp. 357-381.

nijedna greška nije prihvatljiva, grupa ili tim mora da funkcioniše kao kolektivna celina, delimično bazirana na:

1. Podređenosti interesa pojedinaca grupi;
2. Zastupanju svakog pojedinca u grupi;
3. Pažljivoj međupovezanosti različitih članova grupe.

Iako je važnost sprečavanja grešaka u većini organizacionih postavki neuporediva sa situacijom na nosaču aviona, sprečavanje grešaka, čak i cilj da nema grešaka, predstavljaju zajedničke elemente u upravljanju kvalitetom. U ovim slučajevima, pouzdano i uspešno ponašanje tima se oslanja na potpunu posvećenost, identifikaciju i odgovornost za tim od strane svih članova. Istovremeno, treba da postoji i odnos poštovanja i poverenja između članova tima i menadžmenta. Posledično, za menadžment ovo ponekad podrazumeva davanje određene slobode i autonomije zaposlenima u obavljanju poslovne aktivnosti. To stvara paradoksalnu situaciju.

Paradoksalna karakteristika kontrole se ogleda u tome da je, sa jedne strane potpuna kontrola nemoguća, a sa druge da upravo ta svest i odgovarajuće davanje slobode zaposlenima može biti osnova za postizanje planiranih rezultata. Ili, izražavajući to na drugi način: "ako želimo da kontrolišemo, moramo da pustimo". Da bi se postigla pouzdanost u poslovnim procesima i rezultatima, poštovanje i poverenje su isto toliko neophodni, kao i naredba i kontrola.

Ne možemo da zaobiđemo koncepte poštovanja i poverenja ako želimo da upravljamo procesima kvaliteta, stimulišemo razvoj i opravdamo se spoljnom svetu. Paradoks kontrole nas ostavlja sa prostorom između kontrolisanja svakog aspekta procesa i popustanja stega menadžera da bi dali izvestan stepen slobode zaposlenima. Ovaj prostor se može popuniti na razne načine. Kada menadžeri pokušavaju da odrede i propišu svaki aspekt posla, većina zaposlenih će reagovati tako što će tražiti načine da izbegne takva suluda ograničenja.¹⁴⁴ Na primer, kada je supervizor na sastanku, zaposleni će prestati da rade ili će produžiti pauze. Ovo se dešava jer motivacija zaposlenih nije zasnovana na unutrašnjoj motivaciji, već zavisi od nadzora. Međutim, istraživanja o ovlašćenjima i samostalnosti timova pokazuju da u atmosferi poverenja zaposleni mogu prilično dobro da rade bez nadzora.¹⁴⁵ Kada se prema zaposlenima postupa sa poštovanjem i kada imaju mogućnost da rade posao koji oni smatraju značajnim, oni ne zloupotrebljavaju slobodu koja im je data. Ravnoteža između ljudi kojima se veruje i osobe koja se ponaša kao da je dostojna poverenja i odgovorna je delikatna, ali i jaka u odnosima između ljudi.

U implementaciji programa kvaliteta je značajnije isticanje poverenja, nego stroga podela odgovornosti, kako bi se postiglo potpuno odgovorno delovanje. Kod nekih programa je napravljena struktura organizacije koja je opisana strogom podelom zadataka, odgovornosti i ovlašćenja. Ipak, takav hijerarhijski pristup u funkcionisanju organizacije

¹⁴⁴ Willmott, H. (1993): "Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies* 30, No 4, pp. 515-552.

¹⁴⁵ Leede, J. de (1997): *Bottom-up innovation; on the contribution of semi-autonomous groups in product and process innovation*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

nema dosta dodirnih tačaka sa poverenjem u zaposlene. U mnogim slučajevima to čak pokazuje nedostatak poverenja jer je delovanje zaposlenih kontrolisano prema ovim „strukturnim rasporedom“. Očigledno da kada se govori o odgovornosti povezanoj sa poverenjem, misli se na drugačiju vrstu odgovornosti. Ova druga vrsta odgovornosti je razrađena u kontekstu teorije poslovne etike.

6.4. Poslovno promišljanje i odlučivanje

U teoriji i praksi razvijeni su mnogobrojni modeli odlučivanja koji uključuju strategijsko prosuđivanje i analitičko razmišljanje. Svaki od ovih modela zasniva se na odgovarajućim konceptima koji olakšavaju formulisanje optimalne strategije u datim uslovima okruženja i pri datim resursnim ograničenjima.

6.4.1. Modeli poslovnog odlučivanja

Klasični ekonomski ili racionalni model odlučivanja koji je donedavno bio dosta popularan, polazi od racionalnog ponašanja onoga ko odlučuje na osnovu verifikovanih činjenica i pri tome je ekonomski motivisan.¹⁴⁶ U ovom modelu ne daje se određeni značaj vrednosnim stavovima, emocijama i ličnim preferencijama onih koji donose odluke. Ovaj model se zasniva na odgovarajućem konceptu kompletne racionalnosti. Donosioci odluka sagledavaju sva moguća rešenja određenog problema i sagledavaju sve moguće posledice svake alternative. Za razliku od ekonomskog modela, upravljački model polazi od pretpostavke o ograničenoj racionalnosti onih koji odlučuju. Pri formulisanju strategija i donošenju odgovarajućih odluka, ciljevi od kojih se polazi vrlo često su zamagljeni, konfliktni i nedostaje konsenzus o njima od strane onih koji donose odluke. Takođe, ne postoji svesnost o svim problemima i mogućim alternativnim rešenjima i mogućnostima koje postoje u preduzeću. S jedne strane, mnogi privredni rukovodici nemaju dovoljno informacija, a sa druge, nejasni su kriteriji šta predstavlja optimalno rešenje.

Prema jednom shvatanju postoje tri modela procesa donošenja strategijskih odluka: spoznajni (iskustveni) procesi, organizacioni procesi i politički procesi.¹⁴⁷ U modelu spoznajnih procesa preduzeće se posmatra kao racionalna ličnost, a akcent je na sagledavanju faktora koji utiču na odluku. U modelu organizacionih procesa glavna pretpostavka je da na donošenje odluka utiču organizaciona struktura i procesi. Na kraju, kod modela političkih procesa odlučivanje se odvija pod uticajem političke moći.

U literaturi je prisutno i shvatanje da postoje tri načina stvaranja strategije: **preduzetnički, adaptivni i planski**.¹⁴⁸ Kod preduzetničkog pristupa karakteristično je nastojanje da se nađu i stvore nove mogućnosti za rast preduzeća. Takođe, postoji sklonost centralizaciji odlučivanja i prihvatanja rizika. Kod adaptivnog pristupa do strategije se dolazi

¹⁴⁶ Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 45.

¹⁴⁷ Schweinic, C. R. (1988): *The Essence of Strategic Decision-making*, Lexington Books, Lexington Mass, p. 10.

¹⁴⁸ Minzberg, H. (1973): *Strategy-making in three models*, California Management Review 2, pp. 44-53.

korak po korak kroz seriju odluka na način koji je pre reaktivan nego proaktivan. Kod trećeg, tj. planskog pristupa analitičari igraju značajnu ulogu u stvaranju i formulisanju strategije.

Kod definisanja strategije treba početi od misije ili svrhe preduzeća na prvom nivou hijerarhije, na drugom nivou treba sagledati faktore koji situaciju čine rizičnom, da bi se na trećem stvorili scenariji (na primer: status quo, optimistički i pesimistički). Na četvrtom hijerarhijskom nivou treba definisati ciljeve, a na petom predložiti akcije odnosno načine na koji se ciljevi mogu ostvariti.¹⁴⁹

6.4.2. Karakteristike strategijskog razmišljanja

Preduzeće nailazi na različite teškoće i probleme tokom izvršenja svoje misije. Probleme možemo definisati kao prepreke pri ostvarenju ciljeva, a strategiju kao način ostvarenja ciljeva, pri čemu strategijske odluke imaju za cilj rešavanje problema od strategijskog značaja za preduzeće. Dosta je široko prihvaćeno mišljenje da rukovodilac igra odlučujuću ulogu u donošenju odluka u svojoj organizacionoj jedinici ili preduzeću.¹⁵⁰ Prema formalnoj organizaciji samo on može da obaveže organizacionu jedinicu ili preduzeće za novi pravac akcije i samo on ima dovoljno informacija da donese odluke koje određuju pravac akcije. O procesu strategijskog menadžmenta često se govori kao sistematskom pristupu donošenja esencijalnih odluka za opstanak, rast i razvoj preduzeća. Osnovna pretpostavka je raspolaganje informacijama na osnovu kojih je moguće donositi efektivne odluke u uslovima neizvesnosti. Naglašava se da se strategijske odluke u poređenju sa čisto intuitivnim odlukama baziraju na objektivnim kriterijima i analizi, a ne samo na prošlom iskustvu, proceni i predosećanju.

Zagovarajući strategijsko upravljanje kao pristup odlučivanju Henderson, koji je osnovao i dao veliki doprinos razvoju Bostonske konsultantske grupe, kaže: "Ubrzana stopa promene stvara danas poslovni svet u kome su uobičajene navike rukovodstva preduzeća neadekvatne. Iskustvo je bilo adekvatna osnova kada su se promene dešavale u malim količinama. Ali intuitivne i na iskustvu zasnovane filozofije upravljanja su veoma neadekvatne kada su odluke strategijske i imaju neponovljive konsekvence".¹⁵¹ Stav Hendersona treba shvatiti kao kritiku odlučivanja u kome dominiraju predubedenja nad logičkim rasuđivanjem. Prethodno iskustvo je korisno kao jedna od osnova u donošenju strategijskih odluka. Međutim, iskustvo bi trebalo da bude osnova prilagodljivosti, a ne uzrok slepog pridržavanja poslovne tradicije. Zato se s pravom smatra da treba biti kreativan u razmišljanju i donošenju odluka. Kreativnost je sposobnost da se dođe do ideje koja je i nova i korisna.

Faze u kreativnom procesu su: priprema - inkubacija - sagledavanje. Smatra se da su kreativne ličnosti osetljive i da preferiraju kompleksnost.¹⁵² Za kreativno razmišljanje potrebna je sposobnost lateralnog razmišljanja. Ono se odnosi na to da se na nov način

¹⁴⁹ Saaty, T. C. (1986): *Decision-Making for Leaders*, University of Pittsburgh, Pittsburgh P.A., p. 46.

¹⁵⁰ Minzberg, H. (1975): "The Manager's job: Folklore and fact", *Harvard business Review*, pp. 48-61.

¹⁵¹ Henderson, B. (1979): *Henderson on Corporate Strategy*, ABT Books, Boston, p.6.

¹⁵² Alding, R. J., and Stearns, T. H. (1987): *Management*, South-West Publishing Company, Cincinnati, p. 607.

povezuju elementi raspoloživog znanja. Konceptiono razmišljanje je sposobnost da se ide od konkretnog ka apstraktnom, a zatim nazad ka konkretnoj situaciji. Neophodno je imati holističku viziju u smislu sposobnosti da se vidi celina i da se ne bude zburjen pojedinačnim događajima u sredini. Sa pravom se konstatuje nephodnost holističkog pristupa u strategijskom razmišljanju. Bitno je razumeti međuzavisnost događaja, a ne samo pojedinačne događaje. Strategijski način razmišljanja potreban je za odluke koje neposredno vode poslovnoj akciji.

U odlučivanju treba izbegavati tri tipa "destruktivnih misli": 1. krutu misao koja ograničava originalnost, ignoriše promene i okuražuje samozadovoljstvo, 2. ego misao koja uništava objektivnost i čini nemogućim zajedničko razmišljanje, 3. tzv. Makijavelijevo razmišljanje jer čitavo razmišljanje postaje "politika". Savremeni sistemi informisanja olakšavaju proces strategijskog razmišljanja, odlučivanja i formulisanja kvalitetnih odluka strategijskog karaktera. Potrebna je sposobnost logičkog razmišljanja da se izvuku zaključci iz raspoloživog fonda informacija. Logičko mišljenje može biti kako deduktivno, tako i induktivno. Logičko razmišljanje omogućava da se problem sagleda, podeli na elemente i ponovo strukturira. Pre nego što se donese odluka potrebno je proveriti da li je postavljeno pravo pitanje, da li su razmotrene sve razumne alternative i njihove konsekvence i da li su realno procenjene sve potrebne rezerve za slučaj iznenađenja. Najveća pažnja se mora obratiti na procenu verovatnoće i balansa između rizika i dobiti. Realno sagledavanje tekuće pozicije preduzeća u sredini je bitno za formulisanje kvalitetnih strategijskih odluka.

6.4.3. Strategijsko odlučivanje

Strategijsko odlučivanje ima za svrhu poboljšanje strategijske pozicije preduzeća u doglednoj budućnosti iniciranjem akcija u sadašnjosti. Strategijske odluke se moraju donositi na osnovu činjenica, znanja i područja poslovanja. Pored iskustva, potrebno je i rasuđivanje da bi se izvršila analiza postojećeg stanja, predvidela poslovna perspektiva i donela najkvalitetnija odluka.

Prema jednom shvatanju standardna distribucija kvaliteta odluka je sledeća: 68% su prihvatljive odluke, 14% su slabe odluke, 14% su superiornije odluke, 2% su neprihvatljive odluke, 2% su izvanredne.¹⁵³ Treba se pridržavati određenih pravila odlučivanja kako bi se izbegle neprihvatljive i slabe, a povećeo broj superiornih i izvanrednih odluka. Energija utrošena za donošenje odluke treba da bude u proporciji sa značajem problema koji se rešava za strategijsku poziciju preduzeća.

Ključna etapa u procesu strategijskog odlučivanja je izbor alternative za koju se smatra da je najpovoljnija. U privrednoj praksi postoje dva pristupa procene i izbora alternativa.¹⁵⁴ Pristup u kome se alternative ocenjuju kao neprihvatljive ili prihvatljive jeste pristup provere. Faktički se odbacivanjem onih koje su neprihvatljive sužava izbor alternativa. Drugi pristup je bodovni pristup po kome se određuju bodovi za svaku alternativu i bira ona alternativa koja ima najviše bodova. Iskustvo pokazuje da kod

¹⁵³ Monday, P. E. (1989): *Decision-Making*, McGraw-Hill Book Company, New York, p. 186.

¹⁵⁴ Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 54.

donošnja odluka koje zahtevaju značajna ulaganja faktora proizvodnje postoji sklonost stavljanja u odnos karaktera ishoda i dimenzije ulaganja za alternative koje se posmatraju. Nesumnjivo je da je najteže birati alternativni pravac u situaciji koju preduzeće može da karakteriše kao kriznu. To je situacija u kojoj postoji potreba da se brzo reaguje, a sposobnost reagovanja je problematična. U složenoj situaciji postoji opasnost impulsivnog reagovanja i izbora alternative koja obećava izlaz iz situacije bez sagledavanja njenih konsekvenci. Kada situacija zahteva neposredno reagovanje kaže se da je strategijska promena hitna.

U kriznoj situaciji u kojoj su simptomi jasni zahteva se sveobuhvatna korektivna akcija. Takođe, preduzeće reaguje reaktivno kada su simptomi vidljivi, ali ne pritiskaju. Mora se dijagnosticirati stanje i preduzeti korektivna akcija. Ukoliko su problemi sa kojima će se preduzeće suočiti predvidljivi moguće je reaktivno reagovanje. U kriznoj situaciji potrebna je hitna odluka i trenutna akcija. Pritisak vremena povećava tenziju među učesnicima u procesu odlučivanja u preduzeću, što može dovesti do sužavanja broja alternativa koje se razmatraju, rigidnosti u razmišljanju i odsustva spremnosti za donošenje odluke.¹⁵⁵ Poželjna je ličnost sa osobinama lidera da bi se problem rešio, a krizna situacija prevazišla. Potrebno je razraditi predlog i dati plan akcije. Promena počinje kada se odluka donese i definišu postupci i metodi njenog realizovanja. Promena zahteva vreme i određene resurse. Pri strategijskom odlučivanju treba voditi računa o karakteristikama koje bi uspešna strategija morala da ima.

Efektivna strategija trebalo bi da sadrži sledeće karakteristike: dugotrajnost, usavršene performanse, kvalitet, pravac akcije, određen fokus, povezanost i važnost. Strategijsko odlučivanje uključuje odgovarajuću situacionu analizu i ocenjivanje bitnih eksternih i internih informacija za identifikovanje kratkoročnih i dugoročnih problema i alternativnih rešenja. Korak po korak, situaciona analiza procenjuje tržišnu opsluženost i neopsluženost, karakteristike ponašanja kupaca, konkurentsku situaciju, proizvodne programe, distributivne politike i kanale distribucije, cene i finansijske strategije. Kada se završi sa situacionom analizom, strategije, taktike i budžeti mogu biti formulisani.

Zanimлива je japanska privredna praksa gde se koristi tzv. vizionarsko odlučivanje koje uvažava pravila odlučivanja. Esencijalna strategijska odluka je da se definiše područje poslovanja preduzeća. Analiziranjem faktora okruženja dolazi se do logičnih hipoteza na osnovu kojih se stvara scenario budućnosti. Od mnogobrojnih opcija samo je par od interesa za preduzeće. Kada se odluke donesu, faktore proizvodnje treba agresivno alocirati.

Strategija se usmerava na osnovu trenutnog i budućeg potencijala i ne nastoji se da se ostvari u kratkom roku. Sve dok se ne postavi pitanje u vezi glavnih pretpostavki na osnovu kojih je doneta odluka o strategiji, treba je odlučno sprovesti. Ukoliko dođe do njihove promene, strategiju treba preformulisati. Moglo bi se zaključiti da je najveći broj uspešnih strategija uvek jednostavan i da uspešno poslovanje preduzeća zahteva vođstvo.

¹⁵⁵ Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 57.

6.4.4. Prednosti i nedostaci grupnog odlučivanja

U modernoj svetskoj privredi postoje različiti stilovi donošenja odluka u preduzećima. Postoji shvatanje da ima pet uobičajenih stilova odlučivanja rukovodioca u preduzećima.¹⁵⁶

Prvi je kada rukovodilac sam donosi odluke koristeći raspoložive informacije. Drugi je kada rukovodilac pribavlja informacije, ali sam donosi odluku. Treći je kada rukovodilac sagledava problem sa saradnicima pojedinačno i od svakog od njih dobija ideje i sugestije bez da ih okuplja kao grupu. Četvrti stil je kada rukovodilac iznosi problem pred grupu svojih saradnika i pokušava da od njih kao grupe dobije neke ideje i sugestije. Konačno, peti stil je kada grupa saradnika pomaže rukovodiocu da zajednički stvore i ocene alternative, na osnovu čega kao grupa donose odluku o izboru najpovoljnije.

Postoje rukovodioci koji veruju da grupne odluke imaju efektivnost pošto se koristi znanje većeg broja ljudi. Drugi izbegavaju grupne odluke zbog sporosti i sklonosti da se uvažavaju sva izneta stanovišta. Prednosti u donošenju grupnih odluka treba staviti u odnos sa uočenim nedostacima.¹⁵⁷ Prednosti su sledeće:

1. grupno definisanje ciljeva obezbeđuje veći fond potrebnog znanja,
2. u stvaranju alternativa pojedinačni napor članova grupe omogućava šira shvatanja u različitim funkcionalnim područjima preduzeća,
3. u proceni alternativa grupa ima veći broj stanovišta,
4. u izboru alternativa grupa je sklona da prihvati veći rizik nego pojedinac koji sam donosi odluke,
5. zbog učešća u procesu odlučivanja pojedinci kao članovi grupe su više motivisani za sprovođenje odluka,
6. veća kreativnost rezultira iz interakcije pojedinaca sa različitim stanovištima.

Nedostaci grupnog odlučivanja su :

1. primena odluka,
2. grupne odluke su skuplje ako sa vrednuje vreme većeg broja učesnika u donošenju odluka,
3. grupne odluke su neefikasne kada treba doneti brzu odluku,
4. grupne odluke mogu u nekim situacijama biti rezultat kompromisa i neodlučnosti nekih članova grupe,
5. ako je rukovodilac pristrasan ili jedan član ima dominantnu poziciju grupne odluke i nisu rezultat zajedničkog rada grupe.

Grupu treba da sačinjavaju iskusni ljudi koji su spremni da daju puni doprinos u procesu odlučivanja. Možemo reći da je slobodno komuniciranje dobar put da se stvori kohezija grupe. Rukovodilac grupe mora da zna da usmerava proces odlučivanja, a da njime ne dominira.

¹⁵⁶ Hegginson, L.C., et al. (1983): *Management*, Harper Row Publishers, New York, p. 196.

¹⁵⁷ Ouchi, W. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading Mass, p. 117.

6.5. Definisanje odgovornosti

U oblasti poslovne etike mnogo toga je urađeno na razlikovanju različitih vrsta odgovornosti, pa je za ovo potrebno imati jasan uvid u njen koncept. Odgovornost se uvek odnosi na vezu između pojedinca i njegove okoline. U kontekstu veza između osoba i organizacija, moguće je da se zahteva objašnjenje ponašanja, namera i planova za delovanje.

Odgovornost podrazumeva davanje adekvatnih odgovora, odnosno odgovora koji je nešto više od pozivanja na „pravila igre”. Odgovor kao što je „to je način na koji mi radimo” ili „nemamo izbora zbog sila tržišta” je ništa više nego opravdanje. Odgovorno delovanje zahteva od učesnika da bude u stanju da pruži odgovor zasnovan na argumentima i motivima. To podrazumeva da se određeni preduslovi moraju ispuniti kada učesnik preuzima odgovornost.

Da bi se neko smatrao odgovornim neophodno je da ima mogućnost da deluje na odgovoran način. Često se smatra da su sloboda delovanja i odgovornost nedeljive. Odgovornost koju osoba može razumno da nosi je ograničena mogućnostima da se ispune prateće dužnosti. Drugim rečima, „moram podrazumeva mogu”. Sloboda delovanja na odgovoran način je sveobuhvatni preduslov za odgovornost. Ovaj sveobuhvaatan uslov se može podeliti na različite aspekte kao što su: namera da se deluje, sposobnost predviđanja, mogućnosti za delovanje i veštine kreiranja precizne evaluacije.

6.6. Nivoi odgovornosti

U poslovnoj etici uvek postoji pitanje prirode učesnika koji nosi odgovornost. Sa jedne strane, zaposleni i menadžeri u kompaniji donose odluke, biraju da deluju na određen način i ponekad se smatraju odgovornim za sve te aktivnosti. Sa druge strane, pored odgovornosti pojedinaca, potrebno je razlikovati odgovornost na kolektivnom nivou. U suštini, postoji nekoliko nivoa kolektiva, kao što su: grupa, odsek, poslovna jedinica ili organizacija kao celina. U literaturi o odgovornosti organizacije, mnogo pažnje je posvećeno pitanju da li jedan ovako apstraktni entitet, može da snosi odgovornost.

Početak za ovu diskusiju je činjenica da organizacija ne poseduje osećanja ni savest i ne može sama da deluje. Jedino oni koji donose odluke u kompaniji mogu da deluju i da procene šta je bitno. To je osnova po kojoj se tvrdi da organizacije mogu da deluju samo u sekundarnom smislu.¹⁵⁸ Ljudi u organizaciji su primarni izvršioци, ali oni često deluju u ime organizacije. U tom smislu, postupci korporacije se mogu posmatrati kao sekundarni jer ih obavezuju poslovna politika, ciljevi i direktive organizacije.

Koristeći istu liniju rasuđivanja, Frenč (French) ističe važnost formalne strukture za donošenje odluka i pravila za ostvarivanje poslovnih ciljeva.¹⁵⁹ Ova pravila se fokusiraju na interese organizacije, budući da ona ima sopstvene namere koje se razlikuju od namera zaposlenih pojedinaca. Kao i namere pojedinca, tako i namere organizacije mogu da

¹⁵⁸ Werhane, P.H. (1985): *Persons, Rights and Corporations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

¹⁵⁹ French, P.A. (1984): *Collective and Corporate Responsibility* New York: Columbia University Press.

stimulišu ili blokiraju odgovorno ponašanje. Ipak, postoji bitna razlika u delovanju pojedinca i delovanju kolektiva. Kada pojedinci deluju, oni mogu da izaberu da deluju na odgovoran ili neodgovoran način. Na primer, kada neko krade, uvek postoji, ponekad i podsvesno, izbor da se uradi nešto protiv opšte prihvaćenih vrednosti u našem društvu.

Ovo više ne važi za delovanje kolektiva. Kada ljudi rade zajedno nesreće se mogu dogoditi, dok, u isto vreme, svi zaposleni koji su uključeni rade ono što treba da rade iz svoje ograničene perspektive. U takvim uslovima postoji odgovornost menadžmenta kompanije da organizuje rad na takav način da svi zaposleni pojedinci budu sposobni da vide više od svog delovanja i tako spreče neodgovorno kolektivno delovanje.

6.7. Kategorije odgovornosti

Pored razlikovanja izvršioca koji nosi odgovornost, drugo bitno razlikovanje odgovornosti se zasniva na povezanim pitanjima. Prva kategorija za ovo razlikovanje se tiče podrške interesima organizacije. Nakon što neka organizacija postoji izvesno vreme, mnogi ljudi će zavisiti od nje u smislu ostvarivanja prihoda, ispunjenja ugovora i ponekad smisla života.

To nosi bitnu odgovornost koja se može nazvati - **organizaciona odgovornost**. Zaposleni moraju da doprinose kontinuitetu poslovanja, profiti su neophodni, dobro ime kompanije se mora očuvati, ISO sertifikat se mora dobiti itd. Interesi organizacije u praksi su često jasni.

Druga kategorija se odnosi na očekivanje da će svi zaposleni raditi najbolje što mogu koristeći sve svoje veštine, iskustvo i profesionalne standarde. Ovo se može nazvati **profesionalnom odgovornošću**. Mnoge odluke profesionalaca u organizaciji utiču na društvo, te onoliko koliko je potrebno da se doprinese stabilnosti, prosperitetu i održanju društva, može se odrediti i društvena odgovornost.

Različite kategorije odgovornosti se mogu uočiti na primeru hirurga koji radi u bolnici. Organizaciona odgovornost ovog hirurga se vezuje za pitanja efikasnosti, postizanje ciljeva, ispunjenje ciljeva odeljenja za hirurgiju da bi se garantovao kontinuitet ove organizacije. Nezavisno od organizacije u kojoj hirurg radi, takođe ima odgovornost vezanu za profesiju.

Na primer, osetljiva informacija o zdravlju pacijenata se ne diskutuje sa "autsajderima". Odgovornost koja se odnosi na ponašanje hirurga prema pacijentima koji su uplašeni ili depresivni. Da li odvoji vreme da se pacijent oseti opušteno i da objasni šta se dešava? Društvena odgovornost hirurga može da uključi i imenovanje zaposlenih iz manjinskih grupa ili pomaganje bolesnim ljudima koji nemaju osiguranje.

Za sve ove primere, individualni osećaj odgovornosti je bitan za početak, ali, u isto vreme, takve odgovornosti ne može samostalno da ispuni pojedinac. To uvodi potrebu da se organizuje odgovornost unutar organizacije, kako bi bilo moguće da pojedinci procene različite odgovornosti i da se pri tome ponašaju odgovorno. Etički programi su za to upravo i napravljeni.

6.8. Razvoj etičkih programa

Pošto je istraživanje poslovne etike razvilo više institucionalni karakter, tako je više pažnje posvećeno organizovanju moralnog ponašanja. U početku, ova pažnja je fokusirana na određivanje faktora koji stimulišu ili blokiraju moralno ponašanje.¹⁶⁰ U kasnim 90-im, fokus se pomerio sa etičkih modela donošenja odluka prema etičkim programima za korporativnu društvenu odgovornost. Ova promena u interesovanju se delimično može posmatrati kao logični sled u razvoju teorije. Istraživanje etičkog donošenja odluka je pokazalo da postoji jak uticaj organizacionih faktora na moralno ponašanje. Ovi organizacioni faktori predstavljaju srž etičkih programa. Drugo objašnjenje se može naći u spoljnim pritiscima na organizacije kao što su prerađene odredbe "Sentencing Guidelines" u Americi, kao i "Cadbury" Izveštaj i njegove preporuke u Evropi. U literaturi ne postoji opšte prihvaćena definicija etičkog programa. Često se tvrdi da je efektivan etički program proces kontinuiranih aktivnosti koje su osmišljene, ostvarene i nametnute da spreče i otkriju propuste.¹⁶¹ Drugi autori ističu zajedničke elemente formalnih etičkih programa kao što su:¹⁶²

- **Formalni etički kodeksi** koji artikulišu očekivanje firme koje se tiče moralnog ponašanja, koje je iskazano kao niz odgovornosti;
- **Etički odbori**, zaduženi za razvijanje principa, procenjivanje rada kompanije i zaposlenih, i/ili istraživanje i regulisanje politike prekršaja;
- **Etički komunikacioni sistemi**, koji obezbeđuju sredstva za zaposlene da prijave zloupotrebe ili da budu upućeni u odgovornosti;
- **Etički nadzornici**, zaduženi za koordiniranje politike, pružajući obrazovanje o etici ili istražujući optužbe;
- **Etički programi obuke**, koji imaju cilj da pomognu zaposlenima da prepoznaju i odgovore na pitanja vezana za etiku,
- **Disciplinski procesi** da sankcionišu neodgovorno ponašanje.

6.9. Sinteza upravljanja kvalitetom i poslovne etike

Diskusija o razvoju, kako kvaliteta upravljanja, tako i poslovne etike, pokazala je da postoji nekoliko veza:

1. Očigledna veza je ta da se i upravljanje kvalitetom i poslovna etika fokusiraju na odgovornosti organizacije prema različitim akterima. Međutim, ako se malo bolje pogleda, odgovornost o kojoj se diskutuje u upravljanju kvalitetom, odnosi se na organizacionu odgovornost zaposlenih, dok se poslovna etika više odnosi na profesionalne, relacije i društvene odgovornosti.

¹⁶⁰ Bartels, J. (1967): "A Model for ethics in marketing", *Journal of Marketing*, No 1, pp. 20-26.

¹⁶¹ Ferrell, O.C., Thorne LeClaire, D., Ferrell, L. (2000): "The Federal Sentencing Guidelines for Organizations; A Framework for Ethical Compliance", *Journal of Business Ethics*, 17, No 4, pp. 353-363.

¹⁶² Cochran, P.L., Trevino, L.K., Weaver, G.R. (1999): "Corporate ethics programs as control systems, influences of executive commitment and environmental factors", *Academy of Management Journal*, 42, No 1, pp. 41-57.

2. Da bi se postigla organizaciona odgovornost koja je poželjna za programe kvaliteta, potrebno je imati određenu slobodu u ostvarivanju odgovornosti. To je ilustrovano očiglenim paradoksom kontrole koji pokazuje da se efikasna implementacija može postići jedino ako se napravi osetljiva ravnoteža između kontrole ponašanja sa jedne strane, i slobode delovanja sa druge strane.
3. Treća veza između upravljanja kvalitetom i poslovne etike se odnosi na potrebu da se poveže smislen odgovor sa dobrim namerama koje se ističu u etičkim programima. Sposobnost da se deluje u skladu sa ličnim motivima na individualnom nivou, i u skladu sa kodom ponašanja na kolektivnom nivou, treba biti organizovana i realizovana. Neophodni deo ove sposobnosti čine sredstva upravljanja kvalitetom zajedno sa kontrolom unutrašnjih procesa.

Prethodna analiza je pokazala da ne postoje samo podudaranja između upravljanja kvalitetom i poslovne etike, već da su i preduslov jedno za drugo. Da bi se dobio smislen odgovor, dok se izbegava paradoks kontrole, neophodna je pažljiva ravnoteža između različitih vrsta odgovornosti. Sa jedne strane, potrebna je kontrola sredstava za upravljanje kvalitetom kako bi ona bila korisna. Sa druge strane, potrebno je poverenje i moralna briga za ljude koji učestvuju u tome. Ova ravnoteža se može organizovati pomoću:

- Poštovanja pojedinca kao krajnjeg entiteta koji ima smisla;
- Neotudivog imperativa pojedinaca da odražavaju sopstvene moralne pozicije;
- Identifikaciju kolektivnih entiteta (timovi, grupe, organizacije) sa moralnim uticajima na okolinu;
- Organizovanje odgovornosti na kolektivnom nivou.

6.10. Preporuke za unapređenje odnosa upravljanja kvalitetom i poslovne etike

Dobra ravnoteža između kontrole i davanja slobode može da ojača sisteme upravljanja kvalitetom. Za pružanje podrške organizaciji sa takvom ravnotežom, dostupna su brojna sredstva u oblasti poslovne etike i upravljanja kvalitetom. U velikoj meri su dostupne i primenljive metode i instrumenti kao što su: (samo-) procenjivanje, revizija, benčmarking, razmena najboljih praksi i sl. Takođe, bitni su i instrumenti kao što su: kodeksi ponašanja, društveno savetodavni panel, "dilema obuka" i izveštaji održivosti.

U prethodnoj analizi razjašnjeno je da upravljanje kvalitetom i poslovna etika imaju mnogo jaču vezu od samo običnih sličnosti. Povezanost je mnogo jača budući da upravljanje kvalitetom i poslovna etika zahtevaju jedno drugo. Ipak, u praksi, mnoge kompanije organizuju svoje **relacione, društvene i profesionalne odgovornosti** pomoću jasnih etičkih programa. Spoj između upravljanja kvalitetom i poslovne etike je čvrst argument za sjedinjavanje povezanih sistema upravljanja. Posebno kada je etički program zasnovan na normama kao što su SA8000 ili AA1000, čije se sjedinjavanje mora pažljivo obaviti.

Tradicionalno, dizajniranje jasne strukture zadataka i balansiranje zadataka, odgovornosti i ovlašćenja, predstavljaju deo programa za upravljanje kvalitetom. Pored ove odgovornosti u formalnom smislu, odgovornost takođe postaje deo programa za upravljanje kvalitetom u moralnom smislu. Prema paradoksu kontrole, odgovornost je osigurana kada

je oslobođena potpune kontrole. Istovremeno, kvalitet se ne može uspešno postići bez jasnog fokusa na moralne vrednosti. Naime, moralno ponašanje u poslovanju podrazumeva punu kontrolu kvaliteta kako bi se moglo adekvatno odgovoriti na moralna pitanja. Upravljanje kvalitetom i poslovna etika su preduslovi jedno drugome, gde je odgovornost centralna tema. Ova povezanost između upravljanja kvalitetom i poslovne etike je podeljena na tri predloga za buduća istraživanja.

U modelima i sistemima kvaliteta, kao što je ISO 9000, dosta pažnje se posvećuje profesionalnoj odgovornosti u strukturiranju programa, zadataka i odgovornosti. Organizaciona odgovornost je takođe obuhvaćena jer strategija organizacije mora biti prevedena u ciljeve i lična delovanja. U sistemu Upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM), pažnja je posvećena i društvenoj odgovornosti. Međutim, u svim modelima upravljanja kvalitetom nedostaje odgovornost u odnosima (relacijama). To je iznenađujuće jer je ta odgovornost bitan faktor u odnosima između supervizora i zaposlenih, prodavaca i kupaca itd. Stoga, uključivanje ovakvih odgovornosti u programe kvaliteta izgleda kao važan sledeći korak u razvoju upravljanja kvalitetom. Istovremeno, postoji potreba da se ova vrsta odgovornosti organizuje na individualnom i kolektivnom nivou. Da bi se stvorila ova ljudska karakteristika unutar kolektivnih jedinica, potreban je mnogo jači fokus na odgovornost u odnosima. U većini organizacija, ova kategorija je značajno potcenjena, pogotovo kad se uporedi sa profesionalnom i organizacionom odgovornošću.

U oblasti kvaliteta upravljanja čitav set sredstava je dostupan: naša druga tvrdnja je ta da vredi iskoristiti moguće primene ovih sredstava u kontekstu poslovne etike. Odgovornost u odnosima je zasnovana na vrednostima, razmatranjima, komunikaciji i ponašanju pojedinaca. Ipak, u okruženju organizacije, odgovornost takođe zahteva određena delovanja na kolektivnom nivou. Izvesni preduslovi moraju biti ispunjeni, kao što su razvoj opštih vrednosti, podela informacija, ponašanje supervizora koje služi za primer i podsticaj da se razgovora o sumnjivom ponašanju. U praksi, ova pitanja su uglavnom rešena u etičkim programima. Neke kompanije to uključuju kao deo sistema upravljanja kvalitetom. Ovaj drugi pristup izgleda delotvorniji jer odgovorno ponašanje zahteva kontrolu unutrašnjih procesa. Jedino kombinovanjem lične brige sa kontrolom procesa moguće je ostvariti satisfakciju kupaca, zaposlenih i društva, kojoj se teži u upravljanju kvalitetom.

Treći stav se tiče vođstva. Organizovanje odgovornosti podrazumeva specifičnu i vrlo važnu ulogu za vođstvo. Paradoks kontrole pokazuje potrebu za dinamičnim balansom između kontrole i prostora za delovanje, kao i između poverenja i odgovornog ponašanja. Ovo je pre svega zadatak za vođstvo da uspostavi dinamičnu ravnotežu.

VII ETIKA MENADŽMENT KONSALTINGA

Približavanje Srbije Evropskoj uniji i razvoj tržišta i tržišnih odnosa uticali su na razvoj konsaltinga kao profesionalne delatnosti, koja ima specifične metodološke, konceptualne, etičke i druge performanse.¹⁶³ Pretpostavka uspešnog konsaltinga je **poslovni integritet i poslovna stručnost konsultanta**. S druge strane, klijent treba da poznaje konsultantsko tržište i poslovnu ponudu konsultantskih organizacija kako bi izabrao adekvatnog konsultanta za određen poslovni problem. Brzina, kvalitet, dodata vrednost i razumljiva rešenja postaju ključni faktori izbora konsultanta. Konsalting usluge se mogu razlikovati od slučaja do slučaja, u zavisnosti od ciljeva koje treba postići, ali osnovna uloga je da se kroz proces konsaltinga uveća vrednost i reputacija kompanije – klijenta.¹⁶⁴ U našim uslovima konsalting predstavlja nužnost koju nameće novi sistem tržišnog poslovanja, koji se formira u procesu tranzicije.¹⁶⁵

7.1. Priroda i svrha menadžment konsaltinga

U svom uputstvu za učlanjenje, Institut menadžment konsultanata u Velikoj Britaniji definiše menadžment konsalting kao «uslugu koju pruža nezavisna i kvalifikovana osoba ili osobe u određivanju i istraživanju problema koji se tiču politike, organizacije, procedura i metoda, preporučujući odgovarajuće aktivnosti i pomažući u njihovoj primeni».¹⁶⁶ Definicije koje koriste druga profesionalna udruženja menadžment konsultanata, poput Asocijacije menadžment konsalting inženjera u SAD-u, veoma su slične. Ovo pokazuje da je menadžment konsalting posebna usluga, na koju se menadžeri mogu pozivati ako imaju potrebu za dobijanjem pomoći prilikom rešavanja problema. Rad konsultanata počinje sa uslovima za koje se smatra da su nezadovoljavajući i koji se mogu popraviti. U idealnom slučaju, završava se sa onim što se opaža kao poboljšanje. Neke konkretne karakteristike menadžment konsaltinga moraju se naglasiti na početku ovog dela.

Prvo, konsalting (savetovanje) je nezavisna usluga. To se karakteriše angažovanjem konsultanta, gde je njegovo svojstvo dopune istovremeno i njegova glavna uloga. Ali ova nezavisnost znači istovremeno da konsultanti ulaze u veoma složene odnose sa svojim klijentskim organizacijama i ljudima koji rade u njima. Konsultant nema direktni autoritet da odluči o promenama i da ih primeni, ali ovo se ne sme smatrati manom. On mora usavršiti veštinu dubokog razmatranja promene bez odustajanja od svoje nezavisnosti. Posledično, on mora da obezbedi najviši stepen uključenosti u rad klijenta, tako da krajnji uspeh bude zajednički uspeh.

Drugo, konsalting je u suštini savetodavna usluga. to znači da se konsultanti ne unajmljuju da upravljaju organizacijama ili da donose delikatne odluke u ime „očajnih“

¹⁶³ Mihailović, B. (2007): "Analiza sektora konsultantskih usluga u Srbiji", *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, broj 17/2007., str. 121.

¹⁶⁴ Mihailović, B. (2011): *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, str. 14.

¹⁶⁵ Pejanović, R., Tica, N., Delić, S., Zekić, V. (2006): "Konsalting u agrobiznisu", *Savremena poljoprivreda*, 2006, vol. 55, br. 1-2, str. 69-75.

¹⁶⁶ Guide to membership, Institute of Management Consultants, London, 1974.

menadžera. Oni su savetodavci (savetnici) i njihova odgovornost odnosi se na kvalitet i valjanost saveta koji daju, dok klijenti nose sve odgovornosti koje se dalje javljaju. Naravno, u praksi konsaltinga postoje brojne varijacije i brojni stepeni «savetovanja». Ne radi se samo o davanju pravog saveta, već davanju saveta u pravo vreme i na pravi način – to su osnovne veštine konsultanta. Klijent zauzvrat mora da postane umešan u primanju i primeni saveta koji potiče od konsultanta.

Treće, konsalting je usluga koja pruža profesionalno znanje i veštine koje su bitne za praktične probleme menadžmenta (uprave). Pojedinaac postaje menadžment konsultant u punom smislu te reči sakupljanjem znanja o različitim situacijama upravljanja i organizacije, kao i usvajanjem potrebnih veština za rešavanje problema – za određivanje problema, pronalaženje relevantnih informacija, analizu i sintezu (sastavljanje i rastavljanje informacija), biranje pravog rešenja kada postoji veći broj mogućih, komuniciranje sa ljudima i tako dalje. Ali menadžeri takođe moraju da poseduju određene tipove veština. Ono što je posebno kod konsultanata jeste da tokom godina prolaze kroz brojne organizacije i uče kako da koriste svoje sakupljeno iskustvo iz prethodnih zadataka u novim uslovima. Pored ovoga, profesionalni konsultanti se neprekidno usavršavaju u metodama i tehnikama menadžmenta, uključujući one koje se koriste na univerzitetima i istraživačkim institucijama, zatim prenose ovo iskustvo klijentima i pomažu im u primeni. Oni rade kao veza između teorije i prakse u menadžmentu.

Četvrto, konsalting nije usluga koja pruža čarobna rešenja isuviše teških menadžerskih problema. Bilo bi pogrešno posmatrati konsultanta kao čarobnjaka koji može pomoći u svim situacijama. Konsalting je težak, sistematičan i disciplinovan rad zasnovan na analizi čvrstih činjenica i istraživanju svih mogućih rešenja. Snažna posvećenost menadžmenta u rešavanju problema organizacije i saradnja između klijenta i konsultanta podjednako su značajna za kranji rezultat kao i kvalitet saveta koji se prima.

Menadžeri ne bi videli razlog za unajmljivanje konkretnih konsultanata da oni ne pružaju nešto što im nedostaje u sopstvenoj organizaciji. Po pravilu, konsultanti se koristi iz jednog ili više sledećih razloga:

Poseduju posebno znanje i veštine. Konsultanti se pozivaju kada u organizaciji nedostaju ljudi koji mogu da reše određeni problem sa istom šansom uspeha. Ovde su često potrebne nove tehnike i metode koje konsultant poznaje zbog svoje stručne ekspertize. U drugim slučajevima, problem koji se rešava može biti opštije prirode, ako organizacija želi da ostvari svoje glavne ciljeve i premosti jaz u znanju o opštoj politici menadžmenta, planiranju, saradnji ili liderstvu.

Pružaju intenzivnu profesionalnu pomoć na privremenoj osnovi. Duboko zanimanje za velike poslovne probleme, poput organizacije firme ili tržišne politike, zahteva punu pažnju i posvećenost top menadžera na duži vremenski period. Ali dnevno vođenje poslova ostavlja malo vremena i što je još gore, teško je istovremeno se koncentrisati na operativne i konceptualne probleme. Konsultanti ne samo da su posvećeni jednom tipu problema puno radno vreme već će i napustiti organizaciju jednom kada se posao obavi.

Daju nezavisni sud i mišljenje o problemima. Čak i najbolji ljudi u organizaciji mogu biti pod prevelikim uticajem ličnih predubeđenja i postojeće tradicije i običaja koji

vladaju u firmi tako da mogu biti nesposobni da sagledaju problem u svom pravom licu, pa samim tim ne mogu da predlože pravilno rešenje. Kako je konsultant nezavisan od organizacije klijenta, može biti neutralan i pravičan u svim situacijama.

Daju menadžmentu preduzeća argumente koji opravdavaju predodređena merila. S vremena na vreme konsultantima prilaze firme sa zahtevom da preduzmu akcije i da daju izveštaje, tako da menadžer može opravdati svoju odluku koja se zasniva na preporukama konsultanta. Drugim rečima, menadžer može poznavati tačno šta želi i kakva će njegova odluka biti ali želi da od konsultanta dobije i izveštaj o činjenicama koje takvu odluku opravdavaju. Ovo nije nelogičan tok aktivnosti ali, kao pitanje principa i sopstvenih interesa, profesionalni konsultanti moraju biti pažljivi da ne prihvataju zadatke u kojima će se njihove usluge možda zloupotrebiti.

Navedeni razlozi mogu postojati u različitim stepenima i mogu biti međusobno povezani tako da se konsultant suočava sa vrlo složenim situacijama. On mora bez obzira na to održati jasan uvid u razloge zbog kojih su njegove usluge zatražene, čak iako se početni razlozi promene ili se otkriju neki potpuno novi. Konsultant mora da raspolaže sa brojnim činjenicama kako bi imao što jasniju predstavu o situaciji i problemu koji razmatra u preduzeću.

Neophodne činjenice za realizovanje radnog zadatka konsultant utvrđuje u kooperaciji sa naručiocem ili sa članovima naručioca koji poznaju dokumenta preduzeća i druge izvore koji sadrže potrebne podatke. Do korisnih informacija se takođe može doći sagledavanjem tekućeg stanja u preduzeću, kao i kroz upoznavanje sa iskustvom, utiscima, mišljenjem i ubedenjem zaposlenih u preduzeću. Sakupljene činjenice se zatim moraju analizirati.¹⁶⁷

7.2. Kodeks ponašanja i etika konsalting asocijacija

Najstarija postojeća konsalting firma (*Artur D. Litl*) osnovana je 1887. godine. Uzevši to u obzir, međunarodne menadžment konsalting asocijacije su relativno nova pojava. Ovde će se analizirati kodeks ponašanja i etika sledećih asocijacija (godina osnivanja data je u zagradama):

- ICMCI - Međunarodni savet menadžment konsalting institucije (1987),
- FEACO - Evropska federacija menadžment konsalting asocijacija (1980),
- AMCF - Asocijacija menadžment konsalting firmi (Ranije ACME – 1929),
- IMC - Institut menadžment konsultanata (1968),
- PATCA - Udruženje profesionalnih i tehničkih konsultanata (1975),
- PMI - Institut za menadžment projekte (1969).

Ova udruženja su odabrana zato što je reč o renomiranim i uticajnim međunarodnim asocijacijama u okviru menadžment konsalting industrije. Takođe, ove

¹⁶⁷ Mihailović, B., Subić, J., Cvijanović, D. (2007): "Metode și tehnici consultantă ca sprijin pentru managementul modern", Conferința tiințific Internațională *Modalități de eficientizare a managementului în condițiile economiei concurențiale*, Chișinău, 5-6 octombrie 2007. Universitatea de stat din Moldova, Facultate de tiințe economice, Institutul muncii al sindicatelor din Republica Moldova, pp. 7-13.

asocijacije su izdale kodekse ponašanja u konsultantskom radu. Udruženja se razlikuju jedno od drugog prema geografskoj oblasti koju pokrivaju, vrsti članova i nivou konsalting usluga.¹⁶⁸

Međunarodni kodeksi su namenjeni nacionalnim udruženjima i individualnim firmama. Neke nacionalne konsalting organizacije i individualne konsalting firme formulisale su sopstvene kodekse na osnovu lokalnih potreba. Međutim, kodeksi znatno odstupaju jedan od drugog. Na primer, kodeks ICMCI-a u potpunosti je uopšten i pruža samo nekoliko glavnih pravila, dok PATCA i PMI imaju kodekse koji su detaljniji i odražavaju novu konsalting praksu. FEACO definiše menadžment konsalting za potrebe članstva Federacije na sledeći način: "Menadžment konsalting je pružanje nezavisnih saveta i pomoći menadžmentu. To uključuje identifikovanje i istraživanje problema i/ili prilika, preporučivanje odgovarajućeg delovanja i pomoć da se te preporuke realizuju". FEACO uzima u obzir sledeća polja aktivnosti menadžment konsaltinga:

- Razvoj zajedničke strategije i organizacije,
- Finansijski i administrativni sistemi,
- Ljudski resursi,
- Proizvodni i uslužni menadžment (uključujući tehnologiju, logistiku, kontrolu kvaliteta i dr.),
- Marketing i udružena komunikacija,
- Informaciona tehnologija i sistemi,
- Projektni menadžment,
- Ekonomske i studije okruženja.

Kodeksi obezbeđuju uputstva konsalting firmama i individualnim konsultantima, koja se tiču:

- Ciljeva i standarda konsultantskog posla i profesije,
- Kooperacije sa kolegama,
- Zadataka i komunikacije sa klijentima,
- Honorara,
- Odgovornosti prema zajednici.

Još detaljnije, sadržaj kodeksa može biti organizovan u pet grupa:

1. **"Odnos sa klijentom"** sadrži uputstva koja se tiču sledećih komunikacija sa klijentima:
 - Interes klijenta i odgovornost konsultanata,
 - Kvalifikacije i kompetentnosti,
 - Savetovanje sa klijentom i slaganje sa posledicama i očekivanjima,
 - Kvalitet usluge,
 - Diskrecija (poverljivost),
 - Poštovanje pravila intelektualne svojine (IPR).
2. **"Honorari i isplate"** uključuju dva pravila:

¹⁶⁸ Mihailović, B. (2007): "Etika konsaltinga", *Kopanička škola prirodnog prava – Pravo i pravda*, Jubilarni XX susret: PRAVO I SLOBODA, Kopaonik, 13-17 decembar 2007, Pravni život, br. 12/2007/Godina LVI/ Knjiga 512/ Udruženje pravnika Srbije, str. 259-274.

- O honorarima i ostalim troškovima treba pregovarati unapred (FEACO, AMCF, IMC), a kompenzacija bi trebalo da bude "adekvatna" (PATCA). PMI naglašava potrebu praćenja i analiziranja troškova i vremena projekta, uz maksimalno moguće smanjenje troškova.
 - Konsultantska firma ne bi trebalo da pruža usluge firmama koje su konkurencija klijenta, jer to može da izazove konflikt interesa (ICMCI, PMI).
3. **"Komunikacija i drugi unutrašnji aspekti u okviru konsalting firme"** uključuju, na primer, principe na osnovu kojih se kolege tretiraju sa poštovanjem, a pomaže im se i u profesionalnom razvoju (PATCA, PMI).
 4. **"Udruženje"** uključuje etičke i druge aspekte koji povezuju konsalting firmu sa udruženjem i njegovim vrednostima.
 5. **"Kodeks i profesionalna društva"** uključuju pravila za zaštitu profesije i kodeks protiv nasilja.

Jednosmerni i dvosmerni načini rada. Menadžment konsalting firme formiraju i pružaju svoje usluge koristeći različite načine rada, koji odražavaju nivo komunikacije i aktivnost konsultanta prema klijentu u rešavanju problema. Oni takodje odražavaju stepen "globalnih" modela rada prema "lokalnoj" interpretaciji i modifikaciji rešenja. Konsalting se može posmatrati kao "transplantacija" novih ideja u firmu klijenta, ili kao "prevod" ovih ideja u firmu klijenta¹⁶⁹. One predstavljaju dve perspektive promena. "Transplantivni" i pristup primenjivan posebno od strane velikih menadžment firmi može voditi ka homogenizaciji i institucionalizaciji firme klijenta. Prilaz preko sistema "prevodjenja" dozvoljava lokalnu adaptaciju i heterogenizaciju. Ti načini konsalting usluga odnose se na protok znanja izmedju konsultanta i klijenta na sledeće nacine:

1. Jednosmerni protok znanja, "od konsultanta do klijenta": "direktan" konsalting, "content-bazni" konsalting, "transplantivni" konsalting.
2. Dvosmerni protok znanja, komunikacija i informacija izmedju konsultanta i klijenta; moguća realizacija novog saznanja u komunikacijama: "indirektni" konsalting, "razvojni" konsalting, "prevodilački" konsalting.

Prvobitno je praksa konsaltinga bila bazirana na jednosmernom, direktnom i "content-baznom" načinu. Dvosmerni, interaktivni načini rada odnose se na nove oblike koji su bazirani na sve većem razumevanju uloge klijenata u procesu uspešnog izvođenja promena. Trenutno su prisutne obe vrste rada na tržištu konsaltinga. Na primer, uvodjenje standardizovanih "sistema preduzeća", sa jedne strane, i istraživački i inovativni procesi konsaltinga, sa druge.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Berg, P.O., Poulfelt, F., Sevón, G. (1998): "Transplant Surgeons, Magicians or Interpreter Change strategies among management consultants", *Conference on Organization Research, Stanford University*, 20-22 September.

¹⁷⁰ Lilja, K. and Poulfelt, F. (2000): "The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms", Paper submitted to the *Academy of Management*.

Način rada konsaltinga prema kodeksima. Etički standardi i principi koji su navedeni u kodeksima poznatih konsalting kuća predstavljaju glavna pravila konsultantskog rada. Ko se u poslu ne drži njih, teško će danas opstati na sve zahtevnijem i probirljivijem tržištu. Poverenje klijenata se, bar pri izboru konsultanta, poklanja pre svega onim kućama koje uživaju renome, a njegova osnovna pretpostavka je korektan odnos i pridržavanje pravila zapisanih u kodeksima. Na taj način kodeksi regulišu ono što se dešava tokom saradnje između konsultanta i klijenta i nisu potrebne nikakve posebne kaznene mere, jer onaj ko se ne drži kodeksa - sam sebe kažnjava time što ne dobija posao.

Interesi klijenata i odgovornosti konsultanata. Većina kodeksa pominje da konsalting firma mora da čuva interese klijenata (FEACO), ili da posluje kao lojalan agent/poverenik klijenata (PATCA, PMI). To podrazumeva da konsalting firma:

- Štiti interese klijenata;
- Interpretira te interese korektno, tako da firma klijenta može da prihvati takvu interpretaciju;
- Mora biti u stanju da odredi prioritete u potencijalnim konfliktnim situacijama tako da interesi klijenata ne budu povredjeni.

Interese klijenata, pored onih koji su najočigledniji, može biti teško jasno definisati. Zbog toga komunikacija često zavisi od obostranog poverenja. Dugogodišnji odnosi sa klijentima mogu da doprinesu produblivanju znanja, kao i da pomognu da se izbegnu nesporazumi. U situaciji kada klijent ne prepoznaje tačno svoje interese i alternativna rešenja, potrebno je da se sa klijentom pregovara, napreduje korak po korak i promene planovi rada, ako je potrebno.

Neki kodeksi (PATCA, PMI) napominju da bi konsalting firme trebalo da snose odgovornost za svoj rad. To znači da konsalting firma mora klijentu jasno da objasni očekivane i aktuelne rezultate konsalting procesa, a iz toga proizilaze obostrane obaveze:

- Konsultant je odgovoran za dato rešenje, podatke, analize, savete i
- izvodljivost predložene solucije;
- Klijent je odgovoran za odluku i njenu praktičnu primenu;
- Obe strane (partije) su odgovorne za saradnju.

Dogovaranje sa klijentom i sporazumevanje u pogledu posledica i očekivanja. Jedan kodeks predlaže dogovaranje sa klijentom unapred (ICMCI). To znači da "pre prihvatanja bilo kakvog dogovora mora biti ustanovljeno obostrano razumevanje u pogledu ciljeva, delokruga rada, radnog plana i uredjenja isplate i da se razmotri bilo koji lični, finansijski ili drugi interes koji bi mogao da utiče na izvodjenje posla".

Drugi kodeks se odnosi na troškove i vreme, što takođe mora biti razmotreno u projektnom planu (PMI). Naime, može se desiti da je nemoguće uvek dobiti kompletne informacije o raznim aspektima ili se dogovarati sa klijentom unapred zato što ciljevi nisu u potpunosti jasni, a podložni su i promenama u toku konsalting projekta, jer se i poslovno okruženje brzo menja. Zbog toga može biti važno formulisati ugovor tako da omogućava uskladjivanja ciljeva i procesa u toku konsaltinga, odnosno, treba predvideti serije sastanaka na kojima će se razmatrati tekuće situacije i ciljevi, a sve zarad optimalizacije

krajnjeg rezultata. IMC naglašava realističnost i praktičnost rešenja, zahteva i ocena, a PATCA pominje i poštenje kao poželjnu karakteristiku. PMI ukazuje na poštenje kada se govori o kvalitetu projekta, troškovima i vremenu, ali to ne ističe posebno kada se radi o sadržaju i rezultatima konsaltinga. Realističnost i praktičnost preporuka i njihove potencijalne posledice mogu biti sasvim nejasne na početku projekta. Da bi se dobili ti kvaliteti može biti potreban dvosmerni proces rada. Zbog toga taj aspekt ukazuje na potrebu komunikacije izmedju konsalting firmi i njihovih klijenata. Jedno udruženje preporučuje svojim članovima da pomognu i posavetuju klijente u vezi sa direktinim i indirektnim, kao i trenutnim i naknadnim posledicama (PATCA). Ima i predloga da se konsultanti uzdrže od ohrabivanja nerealnih očekivanja ili obećanja klijentima da je dobit izvesna preko posebnih menadžment konsalting usluga (ICMCI). Kao specijalizovana organizacija, konsalting firma bi, prirodno, trebalo da bude sposobna da predvidi određene implikacije konsalting projekta. Medjutim, obezbeđivanje takvih informacija može ponekad biti izazovno, rizično, pa čak i nemoguće za konsalting firmu. Posebno može biti teško da se predvide indirektno posledice. Na primer, kod ostvarenja obimnog i kompleksnog IT – sistema, indirektno posledice mogu biti od značaja za različite partije. U jednostavnim jednosmernim slučajevima može biti lakše da se predvide posledice ako su se u planovima uzeli u obzir relevantni aspekti. U kompleksnijim slučajevima dvosmerni konsalting procesi mogu biti uspešniji, ali takve solucije ukazuju da je aktivnosti potrebno uvoditi korak po korak (jednu po jednu) u toku projekta.

Poverljivost. Poverljivost (diskrecija) se spominje u svim kodeksima. Sa jedne strane, poverenje izmedju konsultanta i klijenta pomaže da se primeni posebno poverljivo znanje koje je relevantno za uspeh konsalting projekta. Sa druge strane, poverljivost može da oslabi komunikaciju, protok znanja, publikovanje rezultata i druge aspekte zadatka. Baze globalnog znanja koje sadrže “najbolje prakse” deluju kao alat kojim se širi znanje menadžmenta.

Honorari. Honorari i nadoknade navedeni su u svim kodeksima. Stoga, provizije i baze naplata treba definisati unapred (ICMCI, FEACO AMCF i IMC). Medjutim, ponekad može biti teško unapred tačno utvrditi obim posla, posebno kod dvosmernih konsalting procesa. Stoga je potrebno formulirati ugovor tako da se honorari fleksibilno i postepeno prilagodjavaju realnom procesu rada i rezultatima. Šta više, često je potrebno specificirati finalne honorare tek na kraju projekta.

Model rada konsaltinga i komunikacija. Većina kodeksa posebno ne pominje potrebu da se komunicira sa klijentom u toku konsalting procesa. (ICMCI, FEACO, AMCF, IMC). Od ovih, jedan traži realističnost i praktičnost rešenja, što se odnosi na kontrolu rezultata sa klijentom (IMC). U poredjenju sa ovima, neki kodeksi su mnogo detaljniji i sadrže pravila koja se odnose na dvosmeran protok znanja, kao što su: traženje iskrenih kritika rada, prihvatanje odgovornosti za uradjeno i pomaganje i savetovanje klijenta po pitanju nastalih posledica (PATCA i PMI). Medjutim, ovi kodeksi bi mogli jasnije i eksplicitnije da istaknu dvosmernu i zajedničku komunikaciju izmedju konsultanta i klijenta.

Učenje, širenje znanja i kompetencija. Pored toga što kodeksi etike i kodeksi ponašanja služe kao pravila za konsalting ponašanje, takodje mogu biti povezani i sa problemima u vezi s razvojem konsalting znanja i kompetencijama. Ti problemi su

interesantni za istraživanje, jer su predmet sve veće pažnje u diskusijama čiji predmet je znanje. Kontinuirano učenje, kompetentan menadžment i formiranje i transfer znanja su važni aspekti moderne ekonomije. Firme su svesne potrebe uvođenja menadžment modela i organizacionih rešenja koja pomažu operacionalizaciju ideja. Raniji koncept "organizaciono učenje" dopunjen je "organizacijom koja uči".

Na osnovu potrebe "poslovne savršenosti" i obezbeđivanja menadžmenta vrhunskog kvaliteta, došlo je do širenja novih menadžment modela. Menadžment konsalting firme koje pomažu svojim klijentima da se održe u konkurentnom okruženju sve više su svesne koliko je presudno učenje i znanje za njihov uspeh i poslovanje. Njihova potreba da koriste znanje ističe se u skorašnjoj literaturi o menadžment konsultantima i menadžmentu edukacije¹⁷¹. Kada je u pitanju znanje, jedna važna stvar u literaturi tiče se vrednosti intelektualnog kapitala¹⁷². Ovaj prilaz naglašava ekonomsku vrednost ljudskog kapitala, znanja i drugih vrsta nedodirljivih resursa za kompaniju. Pošto konsalting firme normalno ne koriste patentiranje kako bi merile i zaštitile intelektualnu svojinu, one mogu imati zaštitne znakove, baze znanja i druge izvore koji traže zaštitu. Problem je relevantan za klijente zbog prednosti znanja na jednoj strani i diskrecije na drugoj.

Deo konsalting znanja može brzo da postane zastareo i da izgubi vrednost. Zbog toga je za konsalting firmu potrebno, kao i za klijenta, da se menadžment znanje stalno usavršava. Literatura o formiranju znanja¹⁷³ i menadžmentu edukacije¹⁷⁴ naglašava sposobnost firmi da organizuju svoju internu komunikaciju, tokove procesa rada i znanja, sve do kontinuirane podrške menadžmentu kroz edukaciju i širenje inovacija. Razmena znanja pokazala se kao efikasan metod za korišćenje postojećeg znanja i olakšavanje njegovog inoviranja.

Od početka 1990-tih organizaciona kompetencija i konkurencija na bazi kompetencija su postale popularne teme u literaturi o strateškom poslovnom menadžmentu¹⁷⁵. Nedavni prilaz toj temi stavlja akcenat na kompetentan menadžment i dinamičnu prirodu konkurencije na bazi kompetencija¹⁷⁶. Firme su razvile raznovrsne inovativne metode rada kako bi akumulirale, delile i distribuirale znanje. U svetlu teorije, sve mogu biti shvaćene kao autonomni sistemi koji stalno proizvode i obnavljaju sami sebe.

¹⁷¹ Kipping, M. and Armbrüster, T. (2000): *Management Consultants and Management Knowledge: A Literature Review*, A Draft, The University of Reading, UK,.

¹⁷² Edvinsson, L. and Malone, M., S (1997): *Intellectual Capital*, The Proven Way to Establish Your Company's real Value by Measuring Its Hidden Brainpower, Judy Piatkus (Publishers) Ltd. London.

¹⁷³ Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press. New York.

¹⁷⁴ Davenport, Thomas H. and Laurence P. (1998): *Working knowledge - how organizations manage what they know*, Harvard Business School. Boston, Mass.

¹⁷⁵ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*. May-June, pp. 79-91.

¹⁷⁶ Sanchez, R. and Heene, A. (1997): "A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management", In: Sanchez, R., Heene, A. (Eds.). *Strategic Learning and Knowledge Management*, John Wiley & Sons. Chichester.

Analize pokazuju da se dva glavna toka znanja obnavljaju i evoluiraju kordiniranjem. Jedan tok se odnosi na recipročnu komunikaciju sa okruženjem (na primer sa klijentima), a drugi na postojeće znanje firme. Komunikacija sa klijentima može obezbediti moćan način da se poboljša organizaciona baza znanja.

Učenje i razvoj konsalting znanja prema kodeksima. Kodeksi etike i kodeksi ponašanja mogli bi da obezbede smernice za poboljšanje, održavanje i upotrebu ključnih faktora menadžment konsalting firmi, njihovog znanja i kompetencija, jer se u praksi sve više za tim ukazuje potreba.

Kvalifikacije i kompetencije. Svi kodeksi govore o tome da konsultanti moraju da poseduju kvalifikacije za vođenje zadatka. Kodeks ICMCI-a traži da konsultant ima pun profesionalni pristup u svim dogovorima sa klijentima, javnošću i članovima tima. Neki od kodeksa navode da firma ne sme preuzeti zadatak ako kompetencije ne zadovoljavaju po pitanju znanja i veštine rada (ICMCI), kompetencija i iskustva (AMCF), iskustva, ekspertize i znanja (IMC) ili obuke i iskustva (PATCA i PMI).

Kvalitet saveta. Svi kodeksi, osim ICMCI-jevog, obezbeđuju pravila za kvalitetan savet. Naime, oni pominju nekoliko aspekata, kao što su: ciljevi, nepristrasnost, integritet, nezavisnost, kompetencija, marljivost, kreativnost, produktivnost i kvalitet uopšte.

Razvoj veština. Dva kodeksa (PATCA i PMI) veoma naglašavaju potrebu za stalnim razvojem veština na skoro nivo umetnosti. PMI predlaže stalno usavršavanje i edukaciju personala. PATCA naglašava značaj tekućih događanja u radu, što se može interpretirati kao šansa za učenje kroz praksu i međusobno iskustvo (razmena znanja). PATCA preporučuje da konsultanti slobodno "izveštavaju, štampaju i šire informacije drugim subjektima do legalnih vlasničkih ograničenja."

Poštovanje prava intelektualne svojine (IPR). Prava intelektualne svojine često predstavljaju važan deo "intelektualnog kapitala" firme. Ta prava predstavljaju značajan aspekt edukovanog društva i firmi. Ovaj se aspekt, takodje primenjuje na menadžment konsalting firme i njihove klijente, čija ekspertiza često zavisi od razvoja novih koncepata i metoda rada. AMCF i IMC pominju prava intelektualne svojine u svojim kodeksima. Takodje, potvrđuju da poštovanje mora da zaštiti prava klijenata, drugih konsalting firmi i samih praktičara i da konsultanti ne bi trebalo da upotrebljavaju vlasničke informacije ili metodologije bez dozvole.

Komunikacija izmedju kolega. Komunikacija medju kolegama je potreban preduslov za podelu znanja. Neki kodeksi (PATCA, PMI) uključuju principe za pošten odnos medju kolegama, što podrazumeva i pružanje pomoći u njihovom profesionalnom razvoju. Ovaj aspekt je relevantan za stvaranje dobre klime za organizaciono učenje i za olakšavanje razmene znanja.

Povezanost izmedju učenja i kodeksa. Analize pokazuju da svi kodeksi naglašavaju statičnu potrebu konsalting firmi da poseduju potrebne kvalifikacije za izvođenje zadatka i osiguraju kvalitet saveta koje daju (osim ICMCI). Dva kodeksa (AMCF i IMC) odnose se na prava intelektualne svojine koja je centralna institucionalizovana i formalizovana karakteristika edukovanog društva. Samo dva kodeksa izričito spominju

dinamički aspekt, koji se ogleda u stalnom razvijanju sposobnosti i znanja (PATCA i PMI). Međutim, njihove preporuke se znatno razlikuju kada je u pitanju lični razvoj i edukacija (abstraktno znanje), prema učenju kroz tekuće događaje u radu (pragmatično znanje). Ovi prilazi problemu mogu se obraditi simultano jer dopunjuju jedan drugog. Dve asocijacije, takodje, sagledavaju vrednost internog širenja znanja i učenja, kao što je pomaganje kolegama u profesionalnom razvoju, traženje, prihvatanje i nudjenje kritike rada i isticanje doprinosa ostalih. Jedna asocijacija direktno ohrabruje konsultante da šire informacije (PATCA).

Kad se sve uzme u obzir, analize ukazuju da samo nekoliko kodeksa prepoznaje dinamičan aspekt učenja i odgovornost konsalting firme da razvija svoje znanje i kompetencije. Posledično, kodeksi moraju bolje da iskažu potrebe edukovanog društva.

7.3. Domet, opseg i karakteristike menadžment konsaltinga

Menadžeri pozivaju konsultante ako žele pomoć u rešavanju problema. Pojam «problem» koristi se ovde za označavanje situacije u kojoj uprava, zabrinuta za sudbinu preduzeća, ne zna tačno šta da preduzme, odakle da počne ili kako da nastavi. Ovo je, naravno, veoma opšta definicija problema u upravljanju, ali odgovara realnosti. Zaista, domet problema koji se poveravaju konsultantima je vrlo velik.¹⁷⁷

7.3.1. Korektivni, progresivni i kreativni problemi

Iz aspekta kvaliteta ili ozbiljnosti situacije, konsultanti se mogu angažovati da isprave određenu situaciju (korektivni problem), poboljšaju postojeću (progresivni problem) ili da stvore potpuno novu situaciju (kreativni problem). Korektivni problemi se odnose na krizne situacije. U preduzeću, na primer, teškoće se mogu javiti u marketingu. Obim prodaje proizvoda, koji je uspešno distribuiran već nekoliko godina, bez vidljivih razloga opada i ovo počinje da stvara ozbiljne finansijske teškoće. Svako će se složiti da je ovo alarmantan problem koji poziva na hitno rešavanje, jer je izvesno da je gotovo sa sredstvima na raspolaganju kojima je u prošlosti ostvarivan mnogo bolji učinak nego danas. Ovakav problem je jasno definisan: to je, očigledno, korektivni problem i dovoljan je uslov za njegovo rešavanje vraćanje na prethodno stanje, tj. «pronalaženje uzroka». Proces rešavanja započinje vraćanjem do tačke odstupanja, nastavlja se pronalaženjem razloga odstupanja, a završava se ispravljanjem. Ali, postoji i velika verovatnoća da će se, u toku ovog procesa, otkriti mnoge mogućnosti ne samo za vraćanje na prethodno zadovoljavajuće stanje, već i za poboljšanje situacije u odnosu na to stanje.

Progresivni problemi - preuzimanje postojećeg stanja i njegovo poboljšavanje. Mogu se odnositi na delimične elemente menadžmenta, poput računovodstvenih tehnika, administrativnih procedura ili čuvanja podataka. Na primer, preduzeće koje koristi jedan način obračunavanja troškova želi da se prebaci na drugi, savremeniji, kako bi se povećala preciznost i efikasnost kontrole troškova, čime će se naći u povoljnijoj poziciji da preduzme mere uštede kada to bude potrebno. U ovakvim slučajevima konsultant može imati modele

¹⁷⁷ Mihailović, B. (2011): *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, str. 157.

ili standarde koje koristi inače i njegov glavni posao biće da istraži uslove njihove primenljivosti, da odluči o potrebnim promenama i da ubedi i obuči osoblje koje je direktno zainteresovano za proceduru unapređenja. Klijentska organizacija može imati dobar potencijal za efikasnije poslovanje, ali se moraju postaviti realni ciljevi i smisliti merila za različite oblasti menadžmenta. To se može odnositi na mrežu tehnoloških, administrativnih, finansijskih i ličnih promena.

Kreativni problemi stavljaju pred konsultanta minimum informacija. Ponekad ne postoji ništa više od par želja i nekoliko odličnih ideja. Ovo važi, na primer, za preduzeća koja nemaju posebne poslovne i finansijske poteškoće i posebnu želju za intervencijama koje bi poboljšale učinak na kratke staze. Kod njih poslovno predviđanje ukazuje da u dogledno vreme ne bi trebalo da bude problema ni u marketingu ni u nabavci sirovina i drugih sredstava, ali menadžment smatra da preduzeće ima mnogo veći potencijal za razvoj nego što je trenutno ostvaren. Stoga je menadžment u dilemi pred nizom pitanja koja se logički nameću: Šta bi trebalo uraditi da bi se iskoristile buduće mogućnosti i pripremio za njih? Trošiti više na istraživanje i razvoj? Izgraditi novu fabriku kako bi se proširili kapaciteti za postojeće proizvode? Koji tip istraživanja tržišta preduzeti? Da li postoje merila po kojima bi preduzeće moglo da utiče na buduću potražnju za proizvodima? Ako je ovo slučaj, konsultant svakako mora obaviti dosta kreativnog razmišljanja i izdvojiti sredstva za smišljanje rešenja problema na nekonvencionalne načine.

Nije potrebno reći da će veliki broj zadataka imati elemente sva tri tipa problema koje smo spomenuli ovde. Dok radi na nekom očigledno progresivnom tipu, konsultant može otkriti da je prvo potrebno izvršiti veliki broj korektivnih zahvata. Ili, sasvim suprotno, korektivni problem može zahtevati potpuno novi, kreativni pristup, pošto, u suprotnom, ne bi mogao da zaustavi proces neprekidnog pogoršavanja.

7.3.2. Menadžerske uloge i tehnike

Što se tiče konkretnih menadžerskih funkcija i tehnika kojim će se baviti konsultanti, ova profesija je prošla kroz nekoliko faza razvoja. Tokom dvadesetih godina prošlog veka određeni broj konsultanata u SAD-u, počeo je da nudi usluge prvenstveno u oblasti proizvodnje – u istraživanju rada, planiranju proizvodnje i racionalizaciji.¹⁷⁸ Sledeća velika oblast sa kojom su se konsultanti suočili bila je računovodstvo. Istovremeno, konsalting u opštoj oblasti upravljanja (menadžmenta) bio je povezan sa pitanjima strukture i procedura.

U posleratnom periodu počeo je da se ubrzano razvija konsalting u marketingu i takođe u raznim novijim menadžerskim tehnikama, istraživanju poslovanja i projektovanju sistema. U ovoj tački, profesija je mogla da tvrdi da pruža kompletan skup konsalting usluga. Nakon ovoga je došlo do bržeg širenja i primene konceptata konsaltinga u opštem menadžmentu, usvajajući probleme perspektive poslovne strategije, dugoročnog planiranja, donošenja odluka i u skorije vreme, organizacionog razvoja. Trenutna situacija je takva da

¹⁷⁸ Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.

postoje konsultanti za svaki tip problema u upravljanju – funkcionalnim, međufunkcionalnim, opštim – kao i za primenu svake od menadžerskih tehnika, uključujući tradicionalne tehnike i metode istraživanja radnog vremena i novije kvantitativne tehnike istraživanja.

7.3.3. Tehnološki i socijalni aspekti

Drugi aspekt opsega upravljačkih problema koje rešavaju konsultanti jeste odnos menadžmenta sa tehnologijom i društvenim naukama. Po pravilu, menadžment konsultanti nisu kompetentni da se bave problemima koji su čisto tehnološki, ali moraju poznavati odnose između tehnologije i menadžmenta. U oblastima u kojima su povezane tehnologija i menadžment, poput planiranja proizvodnje, problemi organizacije se moraju posmatrati u odnosu na tehnološke aspekte istraživanja metoda proizvodnje, izbora mašina, projektovanja i odabira alatki, transportne opreme itd.

U praksi, menadžment konsultanti se mogu baviti određenim problemima koji su i menadžerski i tehnološki. Međutim, često prepuštaju rešavanje problema koji su čisto tehnološki stručnjacima za tehnološko istraživanje, razvoj, projektovanje i planiranje. Pozicija je donekle slična kada se govori o društvenoj strani organizacije. Kvalitetni menadžment konsultanti su svesni značaja i složenosti društvenih i psiholoških problema u organizaciji i njihovog uticaja na menadžment. Bez nekog znanja o društvenim naukama i njihovoj metodologiji, konsultanti bi ovde bili samo amateri koji ne bi mogli na odgovarajući način da obavljaju zadatke praćenja promena koje utiču na ljude. Međutim, menadžment konsultant može u određenim slučajevima zatražiti stručnu pomoć profesionalnog psihologa, sociologa i drugog naučnika iz oblasti društvenih nauka.

7.3.4. Uloge konsultanata

Konsultant ili zastupnik promene, može preuzeti dve osnovne uloge – konsultanta koji se bavi sredstvima ili konsultanta koji se bavi procesima.

Konsultant koji se bavi sredstvima. Da bi doveo do promene, ovaj tip konsultanta pruža stručno znanje i usluge ili preporučuje program aktivnosti, prenoseći na taj način znanje pojedincima, grupama ili celoj organizaciji. Zauzvrat, znanje koje se pruža trebalo bi da utiče na stavove, ponašanje pojedinaca i na kraju na samo poslovanje organizacije. Ovaj pristup zavisi od pravilne dijagnoze potreba, efikasne komunikacije između klijenta i konsultanta, stručnog znanja konsultanta u pružanju odgovarajuće informacije ili usluge i razumevanja svih posledica sakupljanja informacija i primene preporučenih promena.

Konsultant koji se bavi procesima. U ovom slučaju, konsultant kao zastupnik promene pokušava da pomogne organizaciji da reši svoje probleme, istražujući procese u organizaciji, njihove posledice i tehnike za ostvarivanje promena. Za razliku od konsultanta sredstava, koji se prvenstveno zanima za prenošenje znanja i rešavanje problema, konsultant procesa se bavi prenošenjem svojih pristupa, metoda i vrednosti tako da organizacija sama može odrediti i rešiti svoje probleme.

E. H. Šajn (Schien) je dao detaljan pristup u konsaltingu koji se odnosi na procese, u kome je pokušao da konsultanta postavi u zaista profesionalne uslove. On definiše

konsalting proces kao «ulogu aktivnosti na strani konsultanta koji pomaže klijentu da shvati, iskusi i deluje na osnovu događaja koji se dešavaju u njegovom okruženju»¹⁷⁹

U savremenom konceptu konsaltinga, ove dve uloge mogu se posmatrati kao obostrano dopunjujuće. Na primer, konsultant može započeti svoj zadatak kao konsultant sredstava kako bi se upoznao sa problemom i kako bi dokazao svoje profesionalno znanje u konkretnoj oblasti. Zatim će nastaviti da radi sve više kao konsultant procesa, ali će se privremeno i povremeno vraćati svojoj ulozi konsultanta sredstava ako ljudi u klijentskoj organizaciji dospevaju u situacije u kojima se novo znanje mora primeniti. Stoga je pogrešno reći da su ove dve uloge odvojene i različite funkcije menadžmenta.

7.3.5. Osnovni tipovi zadataka

Menadžment konsultanti se u praksi najčešće bave sledećim zadacima:

*Istraživanje menadžmenta.*¹⁸⁰ Konsultant istražuje sredstva, rezultate, politiku organizacije i obrasce upravljanja, sa ciljem da preciznije definiše slabosti i mane kao i ključne probleme koji koče rad ili dodatni razvoj. Mogu se predložiti neki tokovi aktivnosti. U većini slučajeva ovakvo istraživanje se sprovodi u prvoj fazi konsalting zadatka, koji se nastavlja jednom kada se donesu zaključci istraživanja i oko njih slože konsultant i klijent. Ali zadatak se takođe može sastojati samo od istraživanja, gde se predložena akcija u potpunosti ostavlja klijentu na detaljnije određivanje i primenu. Kako je istraživanje prvi korak u zadatku, obično traje kratko (oko par dana), međutim postoje slučajevi, posebno među velikim organizacijama, gde ovaj korak traje i po nekoliko meseci.

Posebna istraživanja i pregled. Poseban pregled situacije i istraživanje može se naručiti od konsultanata u bilo kojoj oblasti upravljanja. Primeri su studije izvodljivosti za nova ulaganja, istraživanja tržišta, istraživanja stavova korisnika u odnosu na proizvode firme, sakupljanje i analiza informacija za dugoročno planiranje ili istraživanje trendova u nabavci sirovina. Ova istraživanja mogu ići u dubinu i širinu, kako u sakupljanju informacija tako i u analizi. Konsultanti završavaju svoj posao podnoseći izveštaj o istraživanju i razmatrajući rezultate sa klijentom.

Pronalaženje rešenja za definisane probleme. U većini slučajeva klijent želi veću pomoć od obične procene njegovih problema. On će tražiti od konsultanta da razradi rešenja problema – da osmisli novu organizaciju firme, da redizajnira informacijski sistem, da pripremi novu šemu ličnih dohodaka, da smisli program obuke za nadzornike, da predloži novi raspored objekata i tok materijala i tako dalje. Takođe, neki zadaci će se obaviti u ovoj fazi ukoliko je klijent dovoljno opremljen da primeni rešenja bez dodatne pomoći konsultanta.

Pomoć pri implementaciji. Od konsultanta se može tražiti da ostane u organizaciji sve dok se njegovi predlozi efikasno ne primene. On može biti uključen u proces

¹⁷⁹ Schien, E.H. (1999): *Process Consultation Revisited – Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Publishing, Inc.

¹⁸⁰ Drugi pojmovi koji se ovde koriste su: revizija, procena, dijagnostika, poslovna dijagnoza, probno istraživanje itd.

implementacije na brojne načine, uključujući izbor i obuku osoblja, pomažući upravi da ubedi ljude u prioritete novog sistema i korigujući sistem na osnovu svog iskustva sa implementacijom.

Obavljanje uloge savetnika. Dok je svaki konsultant savetnik, ovde imamo na umu da konsultant radi kao savetnik u najužem smislu, tj. odgovarajući na pitanja koja mu se postave, izražavajući sopstvene stavove, ali ne preduzimajući direktno posao razvoja i primene novog sistema. Na primer, menadžeri na vrhu organizacije u velikom broju značajnih firmi imaju sklonost da unajme konsultanta pre pokretanja nove proizvodne linije ili predstavljanja različitih predloga odboru direktora. Takođe, predstavnici uprave i radnika mogu se dogovoriti da iskoriste stručnjaka prilikom neke razmirice koja se tiče norme rada i nadnica. Međutim, u svim primerima poput ovog konsultant će morati da obrati pažnju da ne isklizne iz svoje uloge savetnika u ulogu sudije u toku predstavljanja svojih nalaza.

U različitim zadacima ovi tipovi aktivnosti kombinuju se na različite načine. Svaki klijent ima pravo da odluči „koliko će želeti da konsultant daleko ode“: da li želi da dobije izveštaj sa određenim kritikama i preporukama, zatim detaljne predloge za promene ili želi da konsultant učestvuje i u implementaciji. Iskustvo pokazuje da je precizno određivanje stepena uključenosti konsultanta od suštinske važnosti za efikasnost konsultanta.

Prilikom pripreme zadataka i uslova rada konsultanata, od suštinske važnosti je da se precizno definiše šta se smatra krajnjim rezultatom i do koje faze uprava želi da konsultant bude uključen u rad. Na ovaj način se izbegavaju nesporazumi, odnosno slučajevi u kojima konsultanti podnose globalne izveštaje dok menadžment traži detaljne predloge za delovanje, i situacije u kojima konsultanti pokušavaju da svoje predloge uvedu i u fazu implementacije dok uprava želi da to uradi sama.

7.4. Odnos između konsultanta i klijenta

Pojam „konsalting“ je širok i može se primeniti na svaku osobu ili organizaciju koja pruža savete donosiocima odluka.¹⁸¹ Postoje stoga dva glavna aspekta bilo kog odnosa u konsaltingu: **(1) analiza i rešenje problema** i **(2) odnos između konsultanta i klijenta**. Ovi aspekti su međusobno povezani i ako se pravilno ne shvati odnos između konsultanta i klijenta, tada čak i najbolji pristup rešavanju problema neće dati dobre rezultate. Istorija konsaltinga je svedok velikom broju zadataka čiji su izveštaji „zakopani u stolovima menadžera“ ili koji su izazvali potpuno neshvatanje organizacije klijenta zbog toga što komplementarne uloge klijenta i konsultanta nisu bile pravilno definisane ili su odnosi postali loši u toku samog obavljanja zadatka.¹⁸²

Klijent, u najširem smislu, jeste organizacija koja angažuje konsultante. Ovde se uočava institucionalizovan odnos. Ali postoji i definicija klijenta u nešto užem smislu: osoba (ili grupa osoba) u klijentskoj organizaciji koja u stvari inicira angažovanje konsultanta, razmatra njegove zadatke, prima izveštaje i tako dalje. Po pravilu, konsultant zadatke dobija

¹⁸¹ Pejanović, R., Tica, N., Timotijević, M. (2007): „Uloga i značaj konsaltinga u agrobiznisu“, *Savremena poljoprivreda*, vol. 56, 1 (2007), Novi Sad, str. 165–170.

¹⁸² Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.

od menadžera sa viših pozicija u firmi i oni se odnose na oblasti odgovornosti menadžera. Pozicija osobe koja dodeljuje zadatke mora obuhvatiti opseg i značaj problema koji se rešava.

Na primer, menadžer koji se bavi marketingom ne može biti odgovoran za rešavanje opštih problema u firmi. Međutim, ne dodeljuju se svi zadaci direktno od strane menadžera, budući da postoje brojni zadaci koji se dobijaju od menadžera na srednjem ili operativnom nivou (iz recimo proizvodnog sektora). Menadžeri sa nižeg nivoa u organizaciji neće se baviti regrutovanjem konsultanta i zvaničnim predstavljanjem organizacije u ove svrhe. Pored toga, ključna osoba u klijentskoj organizaciji može biti učesnik u zadatku ili osoba koja je zainteresovana za zadatak na različite načine:

- Službenik za vezu (koji održava dnevne kontakte sa konsultantom oko tekućih stvari koji se tiču zadatka);
- Zaposleni koji moraju da direktno saraduju na izvršenju zadatka pod vođstvom konsultanta;
- Menadžeri i drugi zaposleni koji će biti intervjuisani, zamoljeni da dostave dokumentaciju, koji se konsultuju u različitim aspektima zadatka itd.;
- Menadžeri i drugi zaposleni koji nisu direktno uključeni u zadatak, ali koji bi voleli da budu bolje upoznati sa njim;
- Menadžeri i drugi zaposleni koji će na neki način biti pod uticajem izvršenja zadatka, ako se predloži konsultanta usvoje i primene (oni mogu biti iz bilo koje navedene grupe).

Nema potrebe da se naglašava da se ove grupe mogu razlikovati u svojim stavovima u odnosu na konsultanta i da, kao rezultat toga, može nastati veoma složen odnos između pojedinaca i grupa u organizaciji tokom izvršenja zadatka.

Upoznavanje sa konsultantom. Na početku zadatka javlja se potreba da se smanji neizvesnost i otklone špekulacije o svrsi prisustva osobe poput konsultanta u organizaciji. Pogodan trenutak za ovo jeste kada se ostale osobe upoznaju sa konsultantom i kada se njegovi opšti zadaci objašnjavaju menadžerima i zaposlenima. Ovo se radi kako u pisanom obliku (u vidu pisma ili objava) i na sastancima, uključujući sastanke na kojima je konsultant prisutan. Kako bi se izbegla nepreciznost i nerazumevanje, konsultant mora saradivati u pripremi objave zajedno sa klijentom i mora razmotriti da li je uključena informacija koja, po njegovom iskustvu, mora biti objavljena ljudima u organizaciji.

Dobra konsultantaska praksa i dobri privredni odnosi zahtevaju da se radnicima dostave sve potrebne informacije o pitanjima koja su njima bitna za rad, u odnosu na rad i buduće zadatke. Ovo će biti značajno u velikom broju slučajeva u kojima se koriste usluge konsultanata. Konsultant i njegov klijent moraju biti posebno oprezni prilikom zadataka u kojima je, zbog njihove prirode, potrebno više informacija, kao i u slučajevima u kojima je potrebno čak i pregovarati sa predstavnicima radnika u organizaciji, u skladu sa propisima o radnim odnosima u datoj zemlji.

Zajedničko definisanje problema. Jedno od osnovnih pravila u korišćenju konsultantskih usluga tiče se definisanja problema. Menadžeri koji žele da potraže pomoć konsultanata moraju shvatiti potrebu za preciznim definisanjem problema. U nekim

organizacijama, javnim i privatnim, vrhovni menadžment neće razmatrati korišćenje usluga konsultanata sve dok se ne predstavi jasan opis problema. Konsultant, pre nego što pristane da izvrši dodeljeni zadatak, mora biti siguran da može prihvatiti definiciju problema koju je dobio od klijenta. Izuzev najprostijih i najjasnijih slučajeva, on će želiti da donese sopstvene zaključke oko definicije problema i težine problema koji se rešava. Ovo se radi u pregledu menadžmenta. Postoje brojni razlozi zbog kojih se definicija problema koju postavi konsultant može razlikovati od definicije klijenta. Često su menadžeri isuviše duboko uključeni u određeni problem tako da ne vide širu sliku. Oni mogu videti simptome ali ne i prave uzroke problema. Takođe, mogu biti nevoljni da prihvate postojanje određenih aspekata problema i žele da ih konsultant njima „otkrije“. Zato, jedino konsultanti sa strane mogu efikasno da deluju, jer su objektivni i nepristrasni, te lakše identifikuju probleme, generišu ideje, na osnovu kojih predlažu konkretne akcije.¹⁸³

Prilikom ovih razmatranja na sastancima, konsultant mora iskoristiti svoje veštine ubeđivanja da navede klijenta da je njegova definicija problema realnija bez dovođenja klijenta u neprijatnu situaciju. Ali konsultant takođe mora biti spreman da izvrši ispravke u definiciji problema čak iako se klijent ne slaže sa time u potpunosti. I konsultant i klijent moraju uvideti da je krajnja definicija problema često rezultat pripreme za zadatak.

Radni odnosi tokom obavljanja zadatka. Radni odnosi tokom obavljanja zadatka, uključujući učestalost i vid kontakata između konsultanta i klijenta, zavisice od načina na koji se koriste usluge konsultanta. Jedna mogućnost jeste nezavisno istraživanje projekta, bez učešća zaposlenih iz klijentske organizacije. Druga mogućnost, koja se verovatno najčešće koristi jeste saradnja između menadžera i konsultanta, koji zajedno dolaze do predloga. U trećem slučaju ceo projekat sprovodi osoblje klijenta a konsultant deluje kao katalizator i savetnik. Uprkos ovim razlikama, postoje neka opšta pravila koja se primenjuju u radnim odnosima.

Učestalost ličnih i pisanih kontakata (internih izveštaja) moraju omogućiti dovoljno prostora da klijent kontroliše napredak u obavljanju zadatka, kao što mora postojati i dovoljno mogućnosti da klijent dobije sve povratne informacije, precizno i na vreme. Nije razumno očekivati da konsultant, jednom kada se definiše problem, odmah shvati šta je tačno problem i nađe savršeno rešenje u vrlo kratkom roku. Pored redovnih kontakata koji se mogu isplanirati unapred, konsultanti moraju uvažavati mišljenje onih čije iskustvo može biti od velike koristi.

Pristupačnost informacije je osnovno pravilo. Ako klijent oseća da konsultant nema pristup informacijama iz nekog razloga i ako se ove informacije tiču problema koji se rešava, eksterni konsultanti se verovatno ne bi trebalo ni pozivati, a uprava može pokušati da reši problem sopstvenim snagama. Međutim, klijenti ponekad prosto zaborave da proslede određene informacije ili ih dožive kao nebitne ili nepouz dane, iako one mogu biti od velike koristi konsultantu. Prilikom zadataka koji traju duže, može biti od koristi da se neke interne informacije proslede konsultantu ili onim članovima uprave koji su upoznati sa aktivnostima

¹⁸³ Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 7.

konsultanta u firmi i žele da vide rezultate njegovog rada. Konsultant može sam da predloži da mu se dostave određene interne informacije i u kom trenutku bi to bilo poželjno.

Ponašanje konsultanta tokom obavljanja zadatka ima snažan uticaj na radne odnose i pomoć koju može dobiti od klijenta i osoblja u organizaciji. Nakon svega, ljudi verovatno neće od prvog trenutka uvažavati prisustvo neke osobe koja potiče spolja i koja može uticati na njihov rad. Konsultanti ostvaruju uvažavanje i poštovanje tako što će saslušati druge ljude, ostati skromni i strpljivi, pokazujući svoje stručno znanje bez potrebe da impresioniraju druge ljude i radeći na vrlo organizovan i disciplinovan način. Ako su radni odnosi dobri i ako je klijent u potpunosti zadovoljan napretkom koji je ostvaren, može se javiti jedna druga opasnost: izazov da se konsultant tako blisko poveže sa rešenjem problema da klijent prebaci određene odgovornosti na njega. U ovom slučaju, konsultant odlučuje šta će raditi i ko bi trebalo da prihvati odgovornost u primeni predloga. Iskusni profesionalci generalno smatraju da je ovo velika opasnost koja se mora izbeći po svaku cenu.

Postoje dva razloga za ovo. Prvi je taj da ako predlozi i njihova primena ne ispadnu baš tako dobri zbog lošeg uticaja na radnike klijenta, krivica mora pasti na konsultanta ako je prihvatio isuviše odgovornosti. Drugi i bitniji razlog je taj što je osnovni posao konsultanta da poboljša sposobnost klijenta da sam rešava probleme u budućnosti, a ova sposobnost se nikako neće povećati ako konsultant sam rešava probleme. Da iskoristimo jednu analogiju: **uloga konsultanta je slična ulozi fizioterapeuta, a ne leka**. Glavni faktor u radnim odnosima između konsultanta i klijenta jeste promena. Promena se može pokrenuti u nekom trenutku u zadatku ili rad konsultanta može poslužiti kao temelj promene koja će nastati. Uloga konsultanta jeste uloga zastupnika promene, a menadžment mora preuzeti glavnu odgovornost za primenu promene, čak iako je konsultant uključen u sprovođenje promena.

7.5. Konsalting i promena

Promena je osnovni razlog postojanja menadžment konsaltinga. Promena u organizaciji povezana je sa promenom u ljudima i postoje brojni obostrani uticaji: organizacije utiču na ljude i ljudi utiču na organizacije. Kompetentni menadžment konsultant mora biti svestan ovih složenih odnosa i, posebno, mora poznavati kako da pristupi različitim situacijama. Ljudi su naravno vrlo prilagodljiva bića i ako nemaju izbora mogu se dugo boriti protiv promene koju ne žele. Ali ovo nije svrha konsaltinga. Menadžment konsultanti moraju ciljati ka promenama koje čine organizacije efikasnijim i istovremeno čine rad zanimljivim i ispunjavajućim.

Trofazni stepeni model. Svi modeli i programi organizacione transformacije predstavljaju manje ili više razvijenu verziju Levin-ovog modela promene svesti ljudi¹⁸⁴: odmrzavanje (unfreezing), promene (move), ponovno zamrzavanje (refreezing). Naime, trofazni stepeni model pristupa procesu promena upravo kroz: odbacivanje starih usvojenih obrazaca; promena ili kretanje ka usvajanju novog obrasca ponašanja; i učvršćivanje novog

¹⁸⁴ Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., i Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća - teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 469.

obrasca. U svakom od ovih koraka, postoje određeni uslovi i konkretni podproces. Odbacivanje ili „odmrzavanje“ zahteva određeni stepen haosa i nereda jer je potrebno delovati na uznemirenost ili nezadovoljstvo ljudi. Uslovi ili okolnosti koje ubrzavaju proces odbacivanja obično sadrže više od obične količine tenzije koja vodi ka primetnoj potrebi za promenom. Na primer, odsustvo izvora informacija, uklanjanje uobičajenih kontakata i rutina, kao i narušavanje samopoštovanja među ljudima. U velikom broju, ako ne i u svim primerima, uslovi za promenu obično su već prisutni pre nego što konsultant stupi na scenu.

Promena ili kretanje ka promeni opisuje ulogu koju igra zastupnik promene (konsultant) u saradnji sa upravom i radnicima. Podproces promene odnose se na dva elementa:

- **Identifikaciju**, gde zaposleni prihvataju autoritet zastupnika promene, usvajaju njegove predloge ili uopštene motive, isprobavaju predloženu promenu i prihvataju opšta pravila promene, i
- **Internalizaciju**, gde pojedinci prevode generalne principe za koje se zalaže zastupnik promene u konkretne lične ciljeve putem adaptacije, eksperimentisanja ili improvizacije. Proces internalizacije novih ciljeva često je veoma težak, obično zahteva dobru dozu kreativnosti na strani zastupnika promene prilikom davanja pomoći objektima promene (radnicima) da pretvore eksterne (opšte) u interne (konkretne i lične) motive za prihvatanje predložene promene.

Ponovno učvršćivanje obrazaca ponašanja dešava se kada objekti promena provere izvršene izmene putem iskustva, prakse i svakodnevnog rada. Podproces koji se ovde odvijaju zahtevaju okruženje koje pruža podršku (odobrenje od strane odgovorne uprave) i obično su praćeni povećanjem samopoštovanja kod radnika što je rezultat osećaja ostvarenja rezultata koji potiče od stepena uspešnosti u obavljanju zadataka. Tokom početnih faza ponovnog učvršćivanja obrazaca preporučuje se da se vrši neprekidno podsticanje zahtevanog ponašanja (putem nagrada, beneficija itd.), kako bi se ubrzao proces učenja. U kasnijim fazama preporučuje se povremeno ili redovno podsticanje kako bi se sprečilo odumiranje novih ponašanja i stavova. Na kraju, novi stavovi i ponašanja su u potpunosti prihvaćeni (internalizovani) ili odbaćeni i napušteni.

Drugi koristan model jeste onaj koji opisuje nivoe i cikluse promene koje konsultanti razmatraju kada smišljaju odgovarajuću strategiju za primenu predložene promene. Radi se o četiri nivoa promene: (1) promene u znanju; (2) promene u stavovima; (3) promene u ponašanju pojedinaca; i (4) promene u rezultatima grupe ili organizacije. Korišćenjem navedenog modela promene, zastupnik promene može koristiti bilo participativni ili prisilni ciklus promene ili oba. Participativna promena počinje sa (1) uvođenjem novog znanja za koje postoji nada da će (2) uticati i razviti odgovarajuće stavove i (3) na kraju oblikovati ponašanje pojedinaca putem učešća u postavljanju ciljeva što dovodi do (4) formalizovanog (ozvaničenog) učešća grupe u prihvatanju željene promene. Promena participativne prirode zahteva zrele i relativno nezavisnu ciljnu grupu jer se ciljevi odnose na ličnu motivaciju. Pored toga, zastupnik promene mora imati određenu količinu ličnog prestiža kako bi uticao na grupu. Iako je ciklus promene spor i evolutivan (postepen) po prirodi, smatra se dugotrajnim i dugoročnim. Prisilna promena je bukvalna suprotnost participativne promene. Autoritativni izvor vrši pritisak na grupu i njeno ponašanje (4) direktnim izdavanjem

naređenja. Kao posledica toga, može se očekivati da će pojedinci (3) promeniti svoje ponašanje što će zauzvrat uticati na stavove (2) i znanje (1). Proširenje ovog ciklusa odnosi se na povratni efekat koji se javlja kada se usvoji novo znanje što dodatno potvrđuje stavove pojedinaca i ponašanje grupe. Kako se promena započinje iz pozicije moći, a ne iz ličnog izvora, uvedena promena je vrlo nestalna, jer može nestati kada se ukloni izvor moći koji može da primeni odgovarajuće nagrade, kazne i sankcije. Ovakva promena se eksterno primenjuje i ne mora biti internalizovana od strane članova grupe.

Kada se koriste komunikativne i ubeđujuće tehnike za nametanje procesa promene, generalno se prepoznaje postojanje četiri postepena koraka za ostvarivanje rezultata: privlačenje pažnje – interesovanje – želja – akcija na strani ciljne grupe. Ovaj proces promene zahteva korišćenje sofisticiranih komunikacionih tehnika između konsultanta i osoblja klijentske organizacije, te se u tu svrhu daju sledeće preporuke kako bi se olakšalo ostvarivanje željene promene.

Privlačenje pažnje na potrebu za promenom. Nesumnjivo da postoje bezbrojne metode za privlačenje pažnje pojedinaca i grupa na nove predloge. Međutim, dve oprobane i dokazane metode su od posebnog interesa konsultantima. Najefikasniji način da se privuče pažnja jeste kada ljudi postanu uznemireni. U posebnim slučajevima, uvođenje ekstremne uznemirenosti među radnike je vrlo efikasno: zgrada će se vrlo brzo isprazniti ako pustite dojavu da je postavljena bomba. Međutim, iskustvo pokazuje da neprekidna upotreba visokog nivoa uznemirenosti teži da bude samoporažavajuća. Radnici će na kraju ignorisati pretnje posebno ako do navodnih događaja ne dođe.

Ipak, upotreba minimalne uznemirenosti jeste efikasan način za privlačenje pažnje, koja se može održati u dužem periodu. Posebno uspešna kombinacija jeste korišćenje stanja uznemirenosti da se privuče pažnja na posebne potrebe (proces odbacivanja starih obrazaca ponašanja) i da se predloži rešenje (od prihvaćenog autoriteta, recimo konsultanta) koje zadovoljava njihove potrebe.

Druga metoda naziva se dvofazni informativni proces. Ideja jeste da se prihvati efikasno uvođenje promene kao rezultat efekta pojačavanja informisanja. Detaljni nalazi istraživanja ukazuju da će ljudi najverovatnije eksperimentisati i biti pod uticajem novih pristupa koji imaju određene karakteristike. Ove osobe teže da se ponašaju veoma tehnički orijentisano; da čitaju naširoko o izabranoj temi; da često prisustvuju sastancima i konferencijama; da dosta putuju kako bi istražili nove obrasce poslovanja. Međutim, iznenađujuće činjenica da oni ne utiču mnogo na ostale članove grupe.

Bez obzira na to, aktivnosti ovih tehnički orijentisanih zaposlenih pod neprekidnim su posmatranjem drugog tipa ljudi koji zbog širokog interesovanja za druge oblasti nemaju dovoljno vremena da eksperimentišu i temeljnije isprobavaju nove metode. Ovaj drugi tip ljudi, koji se karakterišu kao „vođe“ imaju znatan uticaj na referentnu grupu, pa i van nje. Pored priznate tehničke stručnosti, ove osobe obično zauzimaju više društvene i poslovne položaje. U kasnijoj fazi, „vođa“ usvaja novu ideju kada je ubeđen da je „pratilac“ čvrsto odlučio da odabere novi pristup. Tako se ova „epidemijska faza“ razvija kako pratioci usvajaju novi pristup.

Stvaranje interesovanja za promenu. Jednom kada konsultant privuče pažnju svoje ciljne grupe, on se suočava sa problemom stvaranja dodatnog interesa za svoj novi predlog. Istraživanja koja se bave razlozima koji se nude za usvajanje novih obrazaca, pristupa itd, ukazuju na sledeću podelu (Tabela 7).

Tabela 7. Razlozi za promenom

Razlog za promenom	Približan procenat odgovora
Omogućuje bolji rad	50
Tehnička nadmoćnost u odnosu na alternative	20
Odluka je emotivno zasnovana	20
Mešoviti ili neizvesni razlozi	10
Ukupno	100

Izvor: Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.

Većina ljudi tvrdi da usvojeni proces promene omogućava ostvarenje većih koristi. Konsultant stoga uvek mora dati informaciju o koristima koje se mogu ostvariti među zainteresovanim ljudima. Jedna grupa srednje veličine (20%) tvrdi da je bila pod uticajem tehničkih razloga kada je birala novi pristup, a grupa slične veličine tvrdi da je pod uticajem razloga koji je emotivno zasnovan (ubedili su ih prijatelji; neko njima blizak itd). Nekih 10% ispitanika predstavlja mešoviti deo koji nije siguran zašto su se uopšte odlučili na promenu i veoma često su veoma kritični u odnosu na primenjeni obrazac.¹⁸⁵

Stvaranje želje za promenom. Kada se pobudi pažnja ciljne grupe i stvori interesovanje za promenom, tada dolazi vreme da se stvori želja za predlogom konsultanta. Prilikom predstavljanja informacije kojom će se povećati šansa za izborom datog predloga u odnosu na druge obrasce, često je neophodno spomenuti neke negativne aspekte predložene alternative pored onih korisnih. Takođe se moraju objasniti negativne i pozitivne karakteristike postojećih alternativa. Ova tehnika pružanja svih aspekata slučaja koji se istražuje slabi bilo koji kontrapredlog koji se može javiti u narednim fazama. Iskustvo je pokazalo da efikasan način za predstavljanje informacije gde predlog B treba zameniti predlogom A jeste korišćenje sledećeg niza:

- (1) Predstaviti puni spisak pozitivnih, korisnih aspekta predloga B;
- (2) Spomenuti očigledne i stvarne mane povezane sa predlogom B;
- (3) Opisati sveobuhvatni spisak mana predloga A;
- (4) Ukazati na najistaknutije pozitivne aspekte predloga A.

Nakon predstavljanja pozitivnih i negativnih karakteristika mogućih predloga, konsultant mora zatim doneti neke zaključke o razlozima koji idu u korist predloga (A), tako što će koristiti spisak koristi koje se mogu ostvariti (tj. usluge koje se mogu pružiti), efikasnost novog predloga (tehnička i ekonomska nadmoćnost) i ako je to moguće, primere gde su ovakvi predlozi bili uspešno primenjeni.

¹⁸⁵ Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.

Posvećenost akciji. Kao što je već spomenuto, proces promene sadrži: (1) identifikaciju sa promenom i (2) internalizaciju promene. Da li su ove faze date jedna za drugom ili istovremeno, nije veoma bitno. Suština je u tome da se shvati da proces promene zahteva posvećenost i učešće od strane osoba koja sprovodi promenu. Promena mora biti testirana od strane pojedinaca kako se oni kreću od opšteg (identifikacija) ka posebnom (internalizacija). Stoga, što je ranije moguće, ljudi koji su povezani sa procesom promene moraju se uključiti, tako da se ova dva suštinska elementa mogu sveobuhvatno pokriti. Međutim, ovde se mora povesti računa oko toga kako se učešće osoba ostvaruje. Pored *brainstorming metode* koja omogućava istraživaču da čuje veliki broj ideja za kratko vreme,¹⁸⁶ pojedinci se ne smeju podsticati da traže sopstvene metode obavljanja zadataka ako je opšta ideja da se smisli najbolja metoda koju preporučuje konsultant. Rezultati istraživanja pokazuju da tamo gde pojedinci mogu da usvoje sopstvene pristupe i gde se najbolja metoda i dokazana praksa kasnije nameće, pojedinci iskazuju određeni stepen neposlušnosti i mogu znatno odstupiti od dokazane metode u korist metode koju su sami smislili (koliko god ona bila lošija). Međutim, kada se osobama daje najbolja metoda ili dokazani pristup odmah na samom početku, otkriveno je da će nakon toga pojedinci sasvim malo odstupati od postavljenih procedura. Stoga, tamo gde je to izvodljivo, konsultanti moraju pokušati da uvedu dokazanu metodu kao obrazac koji se primenjuje na celu grupu gde se razlike među pojedincima mogu držati na minimumu (često kao rezultat običnog pritiska grupe, zajedno sa činjenicom da nije pružena mogućnost razvoja pogrešnog ponašanja).

7.6. Uloge konsultanata u organizacionom učenju

Velika pažnja u menadžment konsaltingu pridaje se interakciji između konsultanta i klijenta (*consultant-client interface - CCI*). Po definiciji, konsalting uključuje interakciju između konsultanta i njegovih klijenata. I prirodno, ova interakcija je veoma često obojena nesporazumima i konfliktima, što nimalo nije iznenađujuće, s obzirom da konsultanti i klijenti imaju različite uloge pre, za vreme i nakon konsultantskih zadataka. Takođe, izgleda da konsultanti podležu rastućem pritisku pojačanim kritičkim tonom u publikacijama o konsultantima, njihovom radu i naročito o njihovim interakcijama s klijentima.¹⁸⁷

Angažovanje konsultanta može biti strukturirano u okviru niza aktivnosti (**5P Model**) pre, za vreme i nakon stvarne dodele projekta:¹⁸⁸

1. **Priprema:** Ovaj period prethodi bilo kakvom usklađivanju specifičnog konsultanta sa specifičnim klijentom. Obe strane upravo počinju da se pripremaju za naredne projekte;

¹⁸⁶ Živanović, N. (1994): "Strukturiranje poželjne konsalting pomoći preduzećima u krizi", *Poslovna politika*, jun 1994, str. 39.

¹⁸⁷ Engwall, L., Kipping, M. (2003): *Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry*, in: Kipping, Engwall (2003), p. 1.

¹⁸⁸ Heuermann, R., Herrmann, F. (2003): *Unternehmensberatung. Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite*, München: Verlag Franz Vahlen.

2. **Personalizacija:** Konsultant i klijent identifikuju jedan drugog kao potencijalnog partnera u projektu i adaptiraju svoje ideje;
3. **Predlog:** Klijent šalje zahtev za predlog konsultantu koji zauzvrat priprema specifičan predlog projekta. Nakon pregovora, ova faza se završava ugovorom o konsultantskom angažovanju;
4. **Projekat:** Ovo je jezgro konsultantskog angažovanja. To je stvarno planiranje i izvršenje projekta;
5. **Izvođenje procene:** Tek posle izvođenja ovih radnji, konačno dolazimo do procene procesa i rezultata projekta.

Model 5P je idealističan pogled na tempiranje procesa konsaltinga. Obično postoje odstupanja u ovim koracima. Kako bilo, ovaj okvir može i konsultantu i klijentu pomoći da prate strukturisan pristup kompletnog ciklusa projekta. Kad obe strane imaju opšte shvatanje ovog niza, to može biti prva alatka za izgladivanje mogućih tzv. CCI sukoba. Poznavanje svakog narednog koraka i smeštanje ovog procesa u specifičnu vremensku liniju redukuje nesigurnost od samog početka projekta.

Konsultant-klijent „interfejs“. Ovde se mogu razlikovati tri tačke:

- (1) **Tačka konsultant-klijent.** Ovo je tačka stvarnog susreta dve strane. Ovde se razmatra svaki sastanak, diskusija, razgovor, personalna opservacija ili neki drugi tip trenutne interakcije. To je direktan kontakt između dve strane.
- (2) **Tačka konsultanta.** Konsultant je udaljen od mesta klijenta, ali i dalje radi na specifičnom projektu za klijenta, što, u širem smislu, može da se posmatra kao mesto CCI. Ove aktivnosti su većinom u pripremi na direktnim sastancima, tako da su od suštinske važnosti za rezultate sastanka. Ipak, ove aktivnosti su često zanemarivane u literaturi o konsaltingu.
- (3) **Tačka klijenta.** Svaka priprema rada na projektu koju izvodi klijent pripada ovoj tački. Ove aktivnosti su suštinske za efikasan CCI, iako su do sada zanemarivane u literaturi o konsaltingu. Može se reći da je za ove aktivnosti klijent isključivo odgovoran sam sebi i da konsultant nema, niti bi trebalo da ima, ikakav uticaj na njega. Nasuprot tome, konsultanti bi trebalo da daju podršku i savet klijentu kako da se profesionalno postavi prema rezultatu projekta i van direktnih sastanaka vezanih za projekt.

Ovo su aktivnosti kojima je teško pripisati kvalifikaciju da pripadaju isključivo jednoj od ovih tačaka. Zbog toga, pozivanje na sve tri na integrisan način uveliko poboljšava zajedničke napore konsultanata i klijenata za saradnju.

Za vreme faze priprema, obe strane se angažuju u aktivnostima nespecifičnih priprema za projekat i marketing konsalting. S tačke gledišta potencijalnog konsalting klijenta, od esencijalnog je značaja postići dobar pregled dolazećih inicijativa u organizaciju i generisati kriterijum po kome bi konsalting angažovanje za njega moglo biti od koristi.

Kao što za svaku odluku, vezanu za proizvodnju ili kupovinu, kompanije treba da zanemare istraživanje onih aktivnosti koje se ne tiču suštine i koje mogu da se omoguće na bolji i jeftiniji način od strane *outsajdera*, tako treba postupati i u slučaju angažovanja

konsultanata. Da bi znale kada bi konsultanti eventualno bili bolji ili jeftiniji, kompanije moraju poznavati usluge koje im nude konsultantske organizacije.

Konsultanti bi, generalno, trebalo da budu željni, zarad svog ekonomskog interesa, da upravljaju marketingom konsultantskih usluga. Postoji čitav opseg alatki, poput reklamiranja, učešća u seminarima za menadžment itd.¹⁸⁹ Važno je biti specifičan za ciljnu grupu, što znači odrediti kojoj vrsti klijenta (npr. prema veličini, industriji, starosnoj granici) dodeliti odgovarajući tip usluga. Konsultant mora da stekne stratešku prednost nad konkurencijom i samim klijentom, ne zaboravljajući da je za klijenta angažman konsultanta "napravi-ili-kupi" odluka. Konsultant treba da nastoji da bude misaoni vođa klijentu, iznoseći nova gledišta.

U razvojnoj tezi, konsultant mora da zauzme klijentovu perspektivu i da u potpunosti razmišlja u svetlu pružanja pomoći klijentu. Takođe, konsultant bi trebalo da izbegava popularne i zvučne reči koje su dosta doprinele opadanju imidža konsultanata¹⁹⁰. Umesto toga, potreban je profesionalni pristup za podršku klijenta, koji od konsultanta zahteva da se mentalno premesti u klijentovu situaciju i isključivo raspravlja u okvirima dobiti za klijenta.

Obe strane bi trebalo da rade na stvaranju tzv. *konsultant klijent tačaka*, što znači da se umreže i saraduju s poslovnim partnerima. Trebalo bi da budu međusobno otvoreni i voljni da uče o svojim dugoročnim ciljevima, što pomaže obema stranama da budu istinski profesionalne.

Za vreme faze personalizacije konsultanti i klijenti stvaraju kontakte. U tački *konsultant-klijent* treba da se vodi obostrano prikladna analiza. To zahteva da konsultant i potencijalni klijent imaju zajedničko shvatanje o tome šta bi mogla biti tema projekta, zatim saznanje kako se uklapaju s kulturne tačke gledišta itd. Može se iskoristiti niz operativnih marketinških strategija kako bi se ostvario prvi dobitni sastanak.¹⁹¹ Kao i u **prethodnoj fazi, konsultant treba da kombinuje intelektualno vodstvo s profesionalizmom iskazanim kroz razumevanje.** Ponekad klijent inicira prvi korak i poziva konsultanta. Ovaj aktivni pristup može biti veoma blagotvoran za kompanije. To je često znak da je posredi klijent-profesionalac. Nakon generalne analize tržišta konsultanata, klijent-profesionalac sada aktivno analizira potencijalne individualne snabdevače za specifične projekte.

Za vreme faze predloga, obe strane se rukovode u procesu prema ugovoru. Klijent priprema zahtev za predlog. U ovom slučaju on bi trebalo da ima jasan kriterijum za izbor konsultanta za dati projekat. Za ugovorne usluge poput konsaltinga, gde je dostavljena dobit od usluge unapred nejasna i pod jakim uticajem uzajamne interakcije, troškove i dobit je teško odrediti pre nego što se sam projekat realizuje.

¹⁸⁹ Maister, D.H., Green, C.H., Galford, R.M. (2000): *The Trusted Advisor*, New York: The Free Press, pp. 375-384.

¹⁹⁰ Kieser, A. (2003): *Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies*, in: Kipping/Engwall (2003), pp. 167-183.

¹⁹¹ Kubr, M. (1992): *Management consulting: A guide to the profession*, 3rd ed., Geneva: ILO Maister, D.H., Green, C.H., Galford, R.M. (2000): *The Trusted Advisor*, New York: The Free Press, pp. 385-388.

Klijent mora da primeni neka predviđanja na osnovu ranijeg rada, prethodnog iskustva konsultanta ili njegovog predloga za pristup projektu. Konsultant za uzvrat priprema predlog za projekt. Predlog je definicija okvira predloženog projekta, formalni ugovor koji štiti konsultanta i klijenta i referentna tačka za detalje kako projekat odmiče. To više ne bi trebalo da bude dokument za pregovore. On je „sumiranje a ne istraživanje“¹⁹².

Ovo znači da pre nego što se finalni dokument formuliše, obe strane treba da prođu kroz proces u kome bi došli do zajedničkih polazišta vezanih za sadržaj projekta. Dok se projekat uglavnom odigrava u tački konsultant-klijent, nužni su sastanci povodom predloga za projekat u vidu niza konstruktivnih dijaloga. Iako zahteva značajan napor, kako od strane konsultanta, tako i od strane klijenta, u krajnjoj konsekvenci doprinosi obema stranama.

Upravljanje projektom je glavni zadatak tokom konsalting procesa. Dizajniranje pristupa projektu i usmeravanje te komunikacije ka klijentu jesu glavne usluge konsultanta. U stvari, to je ključ za podnošljivo miran CCI konflikt. Ne postoji veći individualni razlog za žalbu klijenta od nejasnih ili nezaključenih aktivnosti od strane konsultanta. Postoji mnogo mogućih načina za upravljanje projektom, ali jedan koncept koji je pokazao ekstremno dobre rezultate u pronalaženju odgovarajuće strukture je tzv. piramidalni princip.

Ova ideja podrazumeva formulisanje jednog ključnog pitanja za ceo projekat, sa potpitanjima u formi logičkog stabla, pre početka projekta. Veoma rano u projektu pitanja bi trebalo zameniti hipotezama koje u suštini čine logičnu priču, uključujući koncepte organizacije i implementaciju rešenja.

Ceo projekat u načelu ima da dokaže da je hipoteza ispravna ili pogrešna, a sve analize i sastanci treba da se prilagode tome. U procesu napredovanja kroz projekat, siže se određuje i modifikuje. Velika prednost ovog pristupa je orijentacija u pravcu jasnog i logičnog rezultata. Konsultant bi trebalo da bude odgovoran za siže, definišući neophodne analize i saradujući sa klijentom u izvođenju analiza. Sa druge strane, klijent bi trebalo da ima dobru komunikaciju s konsultantom radi sižea projekta. On prikuplja analize podataka i rada, komunicira o projektu u okviru interne organizacije. Trebalo bi uvek da bude jasno za koji deo logičkog stabla se trenutne aktivnosti izvode. Zajednički sastanci konsultanta i klijenta su korisni radi daljeg razvoja konsalting intervencije, radi diskusije o podacima, analizama i interpretacijama, radi odluka koje analize treba tačno navesti. Trebalo bi iskoristiti mnoge alatke za komunikaciju da bi obrazlaganje napredovalo.

U izgradnji logičkog stabla od suštinskog je značaja raditi zajedno na logičkom obrazlaganju detalja. Ključne su elementarne analize okolnosti. Ovo znači da je nužno istaći koje okolnosti i koji preduslovi su neophodni za određenu hipotezu i koji su (jedino) bitni. Diferencirati ove i fokusirati se na neophodne je često suštinski korak za izgladivanje sukoba tokom konsultantskog projekta.

¹⁹² Weiss, A. (2003): *Million Dollar Consulting – The Professional’s Guide to Growing a Practice*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York et al., p. 184.

Faza procene rada bi trebalo da je završni korak u ciklusu projekta. U ugovoru za konsalting zadatke često je rad glavna determinanta za honorar konsultanta. Klijent ima potrebu da proceni konsultanta, što je, prirodno, glavni izvor sukoba. Izgladivanje svakog spornog vrednosnog kriterijuma treba obaviti pre početka projekta. U tu svrhu se može koristiti model kao što je „Švajcarski upitnik za kvalitet u menadžment konsaltingu“¹⁹³. Glavni kriterijumi u ovom upitniku su:

- profesionalno znanje i ekspertiza,
- profesionalno upravljanje i ponašanje,
- projektni menadžment,
- implementacija i
- ekonomija konsaltinga.

Svaki od ovih kriterijuma ima i nekoliko podkriterijuma, uz mogućnost dodavanja otvorenih pitanja.

Uloge konsultanata i kategorizacija klijenata. Konsultanti se veoma retko (ako ikada) dovode u organizacije sa specifičnom potrebom da poboljšaju učenje u organizaciji. Generalno, oni se pozivaju da reše probleme u cilju unapređenja performansi organizacije. U potrazi za ispunjenjem svoje misije, konsultanti igraju širok opseg uloga u organizacijama i koje variraju u njihovom potencijalnom uticaju na učenje. Ove različite uloge mogu imati razne vrste doprinosa organizacionom učenju. U zavisnosti od načina izvođenja, uloge mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na proces učenja.

Dve najčešće korišćene kategorizacije koje se ističu među raznim tipovima konsultantskih uloga su sadržaj naspram procesa i direktivni/nedirektivni kontinuum¹⁹⁴. Konsultantske usluge fokusirane na sadržinu uključuju pribavljanje ekspertize (npr. informacije) i isporuku specifičnih usluga klijentu (npr. dizajniranje novog sistema). Procesni konsalting, nasuprot tome, jeste set konsultantskih aktivnosti koje pomažu klijentu da uoči, shvati i deluje na događaje u procesu koji se dešava u njegovom okruženju.¹⁹⁵

Trenutno postoji trend u prepoznavanju komplementarnosti sadržajnog i procesnog konsaltinga i konsultanti nalaze za shodno da razvijaju veštine iz oba polja¹⁹⁶. Opseg tipova aktivnosti koje menadžment konsultanti mogu da obezbede u organizacijama može se raspodeliti u okviru direktivnog/nedirektivnog kontinuumu, kako je ilustrovano na *Sllici 1*.

¹⁹³ Wohlgemuth, A.C. (2006): *Evaluation of Consultancy Engagements: The Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy*. In: Deelmann, Thomas; Mohe, Michael (Hrsg.): *Selection and Evaluation of Consultants*. München: Hampp. 2006. (Management Consulting Research. Vol. 1). S. 111-119 Wohlgemuth 2006, 115f.

¹⁹⁴ Schreyögg, G., Noss, C. (1995): "Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation", *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 55, No. 2, pp. 169-185.

¹⁹⁵ Schein, E. (1987): *Process Consultation*, Vol. II: Lessons for Managers and Consultants. Reading, Mass: Addison-Wesley.

¹⁹⁶ Kubr, M. (ed.) (1996): *Management Consulting. A Guide to the Profession*. 3rd ed. Geneva: International Labour Office, p. 58.

Uočljivo je da konsultantske aktivnosti na nedirektivnom kraju kontinuuma postavljaju klijenta na poziciju primarnog aktera, a konsultanta na marginu, dok aktivnosti prema direktivnom kraju kontinuuma dodeljuju znatno veći prostor konsultantu i nastoje da marginalizuju nivo aktivnosti klijenta.

Sadržajni način rada u konsaltingu pretpostavlja da učenje treba da bude proces pomoću koga se informacije i veštine prenose sa eksperta na učenika, dok međutim, procesni način rada u konsaltingu tretira učenje kao participativni iskustveni proces u kom konsultant može pomoći klijentu.

Slika 1. Tip i nivo konsultantske aktivnosti u poređenju s klijentom

Mnogostruke uloge konsultanta

Reflektor	procesni specijalist	otkrivač činjenica	identifikator alternativa	saradnik na rešavanju problema	trener - procenjivač	tehnički ekspert	advokat
-----------	----------------------	--------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------	---------

Klijent	Konsultant
nedirektivni	direktivni

Nivo konsultantske aktivnosti u rešavanju problema

Postavlja pitanja za refleksiju	Posmatra proces rešavanja problema i iznosi problem održavanja povratne informacije	Objedinjuje podatke i podstiče razmišljanje	Identifikuje alternative i izvore za klijenta i pomaže u proceni posledica	Nudi alternative i učešće u odlukama	Obučava klijenta i osmišljava iskustveno učenje	Obezbeđuje informacije i sugestije za odluke iz politike ili prakse	Nudi uputstva, ubeduje ili vodi proces rešavanja problema
---------------------------------	---	---	--	--------------------------------------	---	---	---

Ova razlika ističe činjenicu da je uloga koju odigra konsultant posebna, pandan uloga za klijenta. Na primer, ako klijentova organizacija nije voljan prijemnik informacije koju je konsultant u stanju da mu obezbedi, učenje teško da će rezultovati iz ove intervencije. Slično tome, ako konsultant nastoji da olakša participativno učenje kroz iskustvo, ali klijentova organizacija traži pristup informacijama ili jasna uputstva šta da radi, proces učenja će biti ometen. To znači da, u cilju konsultantovog efektivnog doprinosa klijentovim potrebama, klijentova organizacija mora takođe da igra prikladno svoju pandan ulogu. Mnogo manje napora je učinjeno da se izdiferenciraju uloge klijenta u odnosu na konsultantske uloge,¹⁹⁷ mada je potreba za usaglašavanjem uloga i očekivanja prepoznata pre mnogo godina.¹⁹⁸ Preliminarna kategorizacija koja nudi vezu sa organizacionim učenjem

¹⁹⁷ Hoffmann, W., Hlawacek, S. (1991): "Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen", in Michael Hofmann (ed.) *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica, p. 419.

¹⁹⁸ Gattiker, Urs & Laurie Larwood (1985): "Why do Clients Employ Management Consultants?" in *Consultation*, Vol. 4, No. 1.

koristi dve osovine: želju klijenta za učenjem i saradnjom sa konsultantom i nivo urgentnosti problema.¹⁹⁹

Tabela 8 ilustruje četiri tipa klijenata kao rezultat ove dve dimenzije. Tipologija poput ove je pre amaterski pogled na klijenta koji se u specifično vreme suočava sa specifičnim problemom, nego trajno obeležje. Klijenti mogu da se kreću kroz ćelije/polja u zavisnosti od situacije sa kojom se suočavaju u poslovanju.

Tabela 8: Tipologija klijenata

<i>Volja da se uči i saraduje s konsultantom</i>			
		Niska	Visoka
<i>Urgentnost</i>	Visoka	I. Vođeni	II. Menadžeri za krizne situacije
<i>Urgentnost</i>	Niska	III. Kooperativno rešavanje problema	IV. Menadžeri za imidž

Matrica sugerise da se mogu sresti dve vrste klijenata kada se javlja urgentni pritisak da se reši problem: oni koji žele da konsultant reši problem za njih (*Vođeni*) i oni zainteresovani za učenje i lično učestvovanje u rešavanju problema (*Menadžeri za krizne situacije*). Kad je pritisak da se reši problem nizak, klijenti osećaju da mogu sebi priuštiti vremena za učenje (*Kooperativno rešavanje problema*) ili mogu biti potpuno nezainteresovani za učenje (*Menadžeri za imidž*). Ove kategorije su korišćene u studiji 62 konsalting slučaja u Austriji i otkrivaju distribuciju koja deluje obećavajuće za organizaciono učenje: 16% klijenata je kategorizovano kao *Vođeno*, 23% kao *Menadžeri za krizne situacije*, 52% kao *Kooperativni rešavaoci problema* i samo 9% kao *Menadžeri za imidž*. Drugim rečima, preovlađujuća većina (75%) se smatra voljnom za učenje i uzima aktivnu ulogu u rešavanju problema.²⁰⁰

7.7. Profesionalne smernice i kontrola kvaliteta konsultantskog rada

Konsultantska jedinica ne sme regrutovati određeni broj konsultanata, čak iako su ovi kompetentni ljudi sa iskustvom i odmah ih slati na zadatke. Klijenti sa problemima obraćaju se konsalting firmi, a ne pojedincima u firmi. Primena profesionalnih smernica na nivou svih viših i radnih konsultanata i kontrola kvaliteta radnih zadataka su funkcije top menadžmenta unutar konsalting jedinice. On se bavi sadržajem konsultantskog posla, posebnim oblastima u menadžmentu, kao i metodologijom koja se koristi. Da bi se ovakva uloga obavljala uspešno, u konsaltingu je teže nego u drugim oblastima. Razlozi za ovo leže u velikoj raznolikosti tema i specifičnosti problema kojima se konsultanti bave; oni često rade na velikim razdaljinama od centra; činjenica da je samo par konsultanata priključeno timskom radu, a da ostali uglavnom rade sami; lične karakteristike konsultanata postaju vrlo

¹⁹⁹ Carqueville, P. (1991): "Rollentheoretische Analyse der Berater-/Klientenbeziehung", in Michael Hofmann (ed.) *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica, p. 271.

²⁰⁰ Hoffmann, W., Hlawacek, S. (1991): "Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen", in Michael Hofmann (ed.) *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica, p. 421.

različite tokom vremena tako da svaki od njih postaje „vuk samotnjak“ sa posebnim potrebama, naviknut na sopstvene metode rada, a takvima se teško upravlja. Profesionalne smernice ne znače da se konsultantima (sa izuzetkom početnika i konsultanata na obuci) sve vreme priča šta da rade. Problem je kako obezbediti da, pre nego što konsultant počne da radi, rezultati njegovog rada budu zadovoljavajući i kako odrediti slučajeve u kojima se otkriva da je savet konsultanta ispod potrebnog nivoa kvaliteta. Top menadžment konsalting jedinice ima prvenstvenu odgovornost u ovoj oblasti, pri čemu će metode profesionalnih smernica i kontrole varirati od slučaja do slučaja. Smernice (uputstva) se mogu davati na sledeće načine:

- Dostavljanje informacija o razvoju teorije upravljanja i prakse i uobličavanje izveštaja iz prethodnih zadataka u tehničkim oblastima;
- Lične smernice koje daje menadžer jedinice višim konsultantima koji, zauzvrat, savetuju radne konsultante itd.;
- Interni tehnički sastanci i konferencije jedinice o političkim pitanjima (ovi sastanci ne moraju biti veoma česti - na primer: cela organizacija može se sastajati jednom godišnje, a regionalne ili posebne funkcije na svaka tri meseca);
- Obuka konsultanata (van radnog vremena);
- Korišćenje radnih priručnika, uputstava, spiskova, izveštaja i drugog materijala kojim se standardizuje pristup u konsaltingu i radne metode u praktičnom radu jedinice.

Sistematska kontrola kvaliteta konsultantskog posla je neophodna, jer se time obezbeđuje stvarni uticaj profesionalnih smernica i orijentira ka oblastima u kojima postoji „prazni hod“ u radu. U maloj konsalting jedinici kontrola kvaliteta se vrši preko menadžera i viših konsultanata, dok u srednjoj i većoj postoje formalne procedure. Veće konsalting jedinice imaju češću tendenciju da koriste zvanične procedure i interna tela u ove svrhe. Kontrola kvaliteta odnosi se posebno na:

- Kontrolu stručnosti i razvoja osoblja (sa posebnim osvrtom na pojedince koji stagniraju iz različitih razloga);
- Pregled novih zadataka (analiza zaključaka koji su predstavljeni u preliminarnim istraživanjima, strategijama i planovima obavljanja zadataka);
- Kontrolu ponašanja radnih konsultanata, radnih metoda i predloga datih u toku radnih zadataka, koju obavlja supervizor;
- Pregled ključnih izveštaja pre slanja klijentima, koje obavljaju viši članovi jedinice;
- Procenu (uključujući i ocenjivanje) učinka u radu na kraju svakog radnog zadatka;
- Procenu krajnjih rezultata koje ostvaruje klijent, zahvaljujući primeni predloga konsultanata (ako nisu predviđene redovne kontrole, uprava jedinice bi, bez obzira na to, trebalo da se obavesti o rezultatima, posećujući bivše klijente i proveravajući stepen zadovoljenja klijenta posredno preko svojih banaka, poslovnih saradnika ili drugih pouzdanih izvora koji su bliski klijentu).

7.8. Primer Kodeksa ponašanja za članove konsultantskog udruženja

Pravila ponašanja konsultanata – LESPnet-a (Udruženje Poslovnih Konsultanata u BiH),²⁰¹ predstavljaju obavezujuće uzanse za konsultante (fizičke i pravne osobe), te njihove eventualne spoljne saradnike koji učestvuju u pružanju usluga preduzetnicima. Pravila ovoga *Kodeksa* predstavljaju minimalna pravila ponašanja konsultanata prilikom pružanja konsultantskih usluga.

- **Poverljivost.** Konsultant se obavezuje da će podatke i dokumente dobijene od korisnika tretirati kao poverljive i osigurati da ih tako tretiraju i drugi. Takođe se obavezuje da dobijene privilegovane informacije, kao i saznanja stečena tokom obavljanja pojedine usluge, neće koristiti za sticanje lične koristi, niti će to drugima omogućiti.
- **Nerealna očekivanja.** Konsultant se obavezuje na suzdržavanje od ohrabrivanja preduzetnika o nerealnim očekivanjima, kao i od obećavanja "sigurnih koristi" od specifičnih usluga iz područja poslovnog savetovanja.
- **Naknade/finansijski interes.** Konsultant se obavezuje odbiti naknade ili drugu finansijsku korist od treće strane, u vezi s preporukama, savetom ili uslugama koje pruža preduzetniku te odbiti svaku drugu korist u dobrima ili uslugama koja može proizaći iz preporuke ili savetovanja preduzetnika. O sticanju takvih mogućnosti konsultant će obavestiti preduzetnika, te korist prihvatiti samo uz njegovo znanje i saglasnost.
- **Obavljanje zadataka.** Konsultant će prihvatiti samo one zadatke i obavljanje samo onih usluga za čije izvođenje ima potvrđeno znanje, iskustvo i veštinu.
- **Međusobno konfliktne usluge.** Konsultant će izbegavati i odbijati pružanje usluga različitim preduzetnicima, ako to, s obzirom na obaveze koje proizilaze iz profesionalnog i poslovnog kodeksa ponašanja, može dovesti do konflikta, te ako za to nije dobio pristanak svih strana.
- **Usaglašavanje s preduzetnikom.** Konsultant će zajednički s preduzetnikom, pre preuzimanja obaveze obavljanja usluge, usaglasiti ciljeve, metode, način rada i vreme obavljanja usluge. Takođe će osigurati da svi eventualni lični finansijski ili drugi interesi, koji bi kao prepreka mogli uticati na obavljanje usluge, budu na vreme otklonjeni.
- **Profesionalnost u pristupu.** Konsultant, njegovi zaposleni i spoljni saradnici će održavati puni profesionalni pristup u svim odnosima s preduzetnikom, javnošću i s drugim konsultantima. Takođe će se suzdržavati od navođenja zaposlenih preduzetnika na razmišljanje o alternativnom zaposlenju, bez da o tome prethodno obavesti korisnika. Konsultanti i njihovi zaposleni se obavezuju osigurati da saradnici, drugi konsultanti ili treće osobe, koje učestvuju u obavljanju pojedinih usluga, takođe prihvate ovaj *Profesionalni kodeks ponašanja*.

²⁰¹ Association of Business Consultants in BiH; <http://lespnet.ba/kakopc.htm>

VIII ETIČKI PRISTUP U FINANSIJSKOM MENADŽMENTU PREDUZEĆA

Poslovna etika posebno treba da dođe do izražaja u finansijama. Kao što je već istaknuto u prvom delu monografije, etika se ovde pojavljuje jer učesnici finansijskih tržišta žele zadovoljiti svoje interese, te dolazi do direktnih sukoba profita i etičkih načela. Posledično, neophodna su zakonska ograničenja koja se aktivno sprovode, prema kojima se krivci primereno kažnjavaju. Etičke norme nadopunjuju zakone, ali služe i kao opravdanje za njihovo donošenje.

8.1. Savremeno poslovanje i moral

Savremeno poslovanje je povezano, na žalost, sa **sivom i crnom ekonomijom**. Tako na primer, kod ekonomije droge (narkotika) glavni potrošači su SAD i Zapadna Evropa, koje su u 2000. godini potrošile na kokain 36 milijardi USD (SAD), odnosno 12 mlrd. USD (Z. Evropa). Na heroin je iste godine utrošeno 12 mlrd. USD (SAD), odnosno 20 mlrd. USD (Z. Evropa). Od toga, zarađenog novca, svega 1% ide za uzgajivače, dok 99% ide trgovcima.²⁰² Danas je trgovina drogom najbrže rastuće područje međunarodnog kriminala. „Pranje novca” je, takođe, danas unosan biznis. Ukupan iznos „oprano” novca veći je nego društveni bruto proizvod u mnogim zemljama. Povezanost biznisa sa sivom i crnom ekonomijom²⁰³ otvara pitanje odnosa biznisa i morala.²⁰⁴ Da bi se stekla dobit, biznis proizvodi dobra ili pruža usluge, ili se bavi kupovinom i prodajom. Pri tom, mnogi ljudi koji se bave biznisom ne mare za etiku. To ne znači, međutim, da su oni neetični ili nemoralni. Pre bi se reklo da su **amoralni**, u tom smislu što smatraju da su etički obziri u biznisu neprikladni. Po njima, biznis je biznis, oni se opiru moralisanju. Oni iskreno osećaju da se od biznisa ne očekuje da se bavi etikom. Čak i kada njihova firma postupa u skladu sa načelom etičnosti, retko se time hvale u moralnom smislu. Tako je nastao **mit o amoralnom biznisu**. Prema tom mitu poslovni ljudi postupaju neetično ne zato što žude da nanese nekom zlo, već prosto zato što žele da ostvare profit, pri tom zanemarujući neke od posledica svog delovanja.

Da li je, međutim, tačno **da je u biznisu dozvoljeno sve**, zarad ostvarenja profita? Pre nego što odgovorimo na ovo pitanje, objasnićemo poreklo navedenog mita. Mit o amoralnom biznisu nikao je iz snažnog individualizma, koji je naglašen u modernom slobodno-preduzetničkom pristupu biznisu. Sistem slobodnog preduzetništva, karakterističan za modernu privredu, stavlja vrednosni naglasak na profit, jer se firme i

²⁰² Prema: „Politika”, Beograd, 12. III 2003.

²⁰³ Siva i crna ekonomija jednim imenom se nazivaju kriminalna ekonomija, iza koje stoje kriminalne organizacije koje su u svetu poznate kao mafija. Reč je o mračnim poslovima kao što su: trgovina drogom, oružjem, nuklearnim otpadom, belim robljem, ljudskim organima, poslovi sa naručenim ubistvima, ucenama, reketom, ilegalnom organizacijom igara na sreću, falsifikovanjem novca i sl.

²⁰⁴ „Moral je izraz koji se koristi za označavanje onih postupaka i delatnosti čija je ispravnost ili pogrešnost od značaja; pravila koja vladaju tim delatnostima; i vrednosti koje te delatnosti i postupci usađuju, neguju i primenjuju” (Džordž R. (2003): *Poslovna etika*, „Filip Višnjić”, Beograd, str. 31).

osnivaju zarad profita. Zajedno sa željom za profitom ide želja za dobrima i onom vrstom života koji se može kupiti novcem. Čeznja za dobrima i lakim životom i vrednost koja se pridaje takvom životu vode, često, u **pohlepu**, koja čini ljude slepima za zahteve pravičnosti. S druge strane, slobodno-preduzetnički sistem pokreće i održava konkurenciju na svim nivoima. Pri tom je konkurencija ne samo žestoka već i pogubna. Nadmetanje isključuje slabe i manje produktivne, preterano oprezne i manje vešte. Rađa se "ekonomski darvinizam". U toj nemilosrdnoj borbi mnogi podlegnu iskušenju da pobede, ma kojim načinom, poštenim ili nepoštenim. Neki smatraju da je ekonomski sistem vrednosno neutralan: svaka osoba unutar sistema ide za sopstvenim dobrom. Tržište tako postaje neutralni teren zajedničke delatnosti, gde se opšte dobro postiže bez ičijeg posebnog nastojanja.²⁰⁵

Navedeno gledište je uprošćena forma predstave o slobodno-preduzetničkom sistemu. **Realnost je, međutim, drugačija**. I država i svet su, naime, uvideli da, na primer, raspoloživa prirodna bogatstva imaju svoje granice, da je industrijalizacija plaćena ogromnom cenom, i da je ekološki sistem ozbiljno narušen i ugrožen. Ishod je naše kolektivno saznanje da mnogi od naših postupaka uključuju **vrednosne sudove**. Na primer, ako hoćemo više električne energije, moramo da dobro promislimo da li smo voljni da rizikujemo opasnosti koje podrazumevaju nuklearni reaktori. Ako hoćemo snažnu vojnu silu, ne možemo je imati ukoliko, kroz poreze, ne prikupimo novac potreban za njeno izdržavanje.

Pojedinci u biznisu ne mogu, dakle, da se **ponašaju prema svom nahodjenju**. Propisi, odluke i smernice države regulišu kretanja na tržištu. Uz to, od privrednih subjekata se traži, ako ne i bezpogovorno zahteva, da razmotre dejstvo svojih odluka i postupaka na životnu sredinu, javnost i opšte dobro. Vazduh i voda nisu više prirodna bogatstva koja se mogu slobodno koristiti. Nijedan fabrikant ne može danas da prenebregava bezbednost radnika i korisnika proizvoda. Većina poslovnih subjekata nije, međutim, strukturisana tako da izlazi na kraj sa moralnim zahtevima ili da odmerava vrednosti na neprofitan način. Kako da to postignu? Na taj način što će shvatiti da **biznis ima svoju moralnu pozadinu**. Poslovna delatnost je, naime, ljudska delatnost, koja može i mora vrednosno da se procenjuje, kao i bilo koja druga ljudska delatnost. **Veza biznisa i morala** ide čak i dublje. Biznis, poput većine drugih društvenih delatnosti, pretpostavlja postojanje moralne pozadine, i bez nje bi bio nemoguć. Moral je, naime, „mazivo“ biznisa. Ako bi živeli u poslovnom svetu bez morala, takav svet bi bio nepodnošljiv. Shodno tome, tvrdnja da se biznis i moral ne mešaju, ne može da se održi. Cilj **poslovne etike** nije nužno promena ma čijih **moralnih ubeđenja**, već **oslanjanje na njih**.

²⁰⁵ „Crno tržište“ se pojavljuje u onim situacijama kada postoji potrošački interes za određenom vrstom proizvoda ili usluga čije su legalne transakcije onemogućene. Da bi se sprečilo funkcionisanje „crnog tržišta“ javila su se dva tipa razmišljanja: pojačati stepen kontrole i povećati nivo kazni; ići na slobodno tržišno rešenje. U vezi s ovim poslednjim G. Becker (1998) se već godinama zalaže za legalizaciju upotrebe i prodaje droge odraslim osobama. Time bi se, navodno, drastično smanjila cena narkotika, što bi oslabilo vrlo čvrstu vezu između korišćenja droga i visoko organizovanog međunarodnog kriminala.

8.1.1. „Pranje” novca

I pored navedenog zahteva (imperativa) za moralnim ponašanjem u modernom biznisu na delu je, na žalost, **nemoralno (amoralno) ponašanje**. Najbolji primer tog i takvog (nemoralnog) ponašanja je „pranje” novca, kao i of-šor biznis. „Pranje” novca je proces kojim se „prljavi” novac kao prihod od kriminala pomera kroz finansijski sistem na način kojim se prikriva njegovo pravo poreklo, a na kraju se pojavljuje kao da potiče iz legalnih izvora.

„Pranje” novca je kompleksan proces koji se sastoji u uključivanju većeg broja učesnika – finansijskih i nefinansijskih institucija i pojedinaca. U tom procesu identifikuju se tri faze: **(1)** oslobađanje od gotovine stečene nezakonitim aktivnostima i njeno transformisanje u negotovinska sredstva (plasiranje); **(2)** raskidanje veza između novca i kriminala, što podrazumeva sprovođenje većeg broja transakcija u relativno kratkom vremenskom periodu (presvlačenje); **(3)** oprani novac se vraća u cirkulaciju i integriše u legalnu ekonomiku i finansijski sistem (repatrijacija ili integracija).

U tom nezakonitom i **nelegalnom poslu** „perači” novca nastoje da uključe što je moguće više slojeva – institucija i pojedinaca: banke i osiguravajuće kuće, finansijske posrednike, advokate, računovođe, poreske konsultante, dilere automobilima, plemenitim metalima, dragim kamenjem, nekretninama, luksuznom robom i proizvodima visoke vrednosti, kazina, lutrije, igre na sreću, menjačnice, aukcionare, trgovačke putnike i sl. Ipak, ključnu ulogu u toku „pranja” novca imaju komercijalne banke, što ne znači da je uloga ostalih finansijskih i nefinansijskih institucija zanemarljiva.²⁰⁶

„Pranje” novca teži da bude sve više internacionalizovano, što znači da se povećava rastojanje između mesta gde su se kriminalne aktivnosti koje su stvorile novac odvijale i mesta gde je novac „opran”. Sistem elektronskog transfera sredstava to pospešuje, jer omogućava brzo i lako pomeranje gotovine između računa u različitim zemljama.

Primenom savremene tehnike banka može u toku jednog radnog dana poslati određenu sumu novca u veliki broj zemalja, što **udaljava trag** i stvara probleme za pronalaženje izvora novca, bez obzira da li je zakonski stečen ili ne. Obično se novac prvo kanališe prema off-šor zemljama ili centrima iz kojih se kasnije investira u druge zemlja.

„Pranje” novca je unosan biznis. Ukupan iznos opranog novca je veći nego društveni bruto proizvod u mnogim zemljama. Smatra se da će suzbijanjem trgovine drogom (podzemne, crne ekonomije) problem pranja novca biti rešen. Međutim, problem

²⁰⁶ Poslednjih godina „perači” novca pokazuju da postaju sve više inovativni na taj način što koriste nebankarske finansijske institucije i sisteme. U pitanju su oni biznisi koji pružaju usluge koje liče bankarskim, ali koji su slabije nadgledani nego tradicionalne finansijske institucije. To su: menjačnice, službe za naplatu čekova i transmisiju novca, brokeri hartijama od vrednosti i robama, kompanije životnog osiguranja, „podzemni” i „paralelni” bankarski sistemi... Značajne za biznis ovog tipa su tzv. „Shell Corporations” i „ghost” ili „front” kompanije, koje su zakonski registrovale organizacije kriminalaca, ali nemaju stvarni biznis osim biznisa manipulacija i finansijskih transakcija za svrhe pranja novca. Obično su registrovane u ofšor „poreskim rajevima”.

droge je danas veći nego ikad, pa je trgovina drogom najbrže rastuće područje međunarodnog kriminala, pri čemu „pranje” novca uzima sve više maha.²⁰⁷

„Pranjem novca“ kriminalci vrše pokušaj **sakrivanja** pravog porekla i vlasništva nezakonito pribavljenih novčanih sredstava i druge imovinske koristi. Ukoliko se takva operacija uspešno izvede stvara se legalno pokriće pravog izvora tih sredstava. Stoga se „pranje novca“ odnosi na bilo koju aktivnost koja potiče iz kriminalnih ili nezakonitih radnji.²⁰⁸ „Pranje novca” se odvija **uz saradnju države, mafije i poslovnog sveta**.

Ocenjuje se da su tri faktora naročito doprinela razvoju ovih poslovnih aktivnosti: potpuna liberalizacija u kretanju kapitala od 80-ih godina prošlog veka, koja je dovela do gubljenja njegove kontrole na nacionalnom ili na međunarodnom planu; narastanje i dematerijalizacija finansijskih transakcija; i povećan broj mesta u svetu na kojima se te transakcije mogu da ostvare, odnosno na kojima se toleriše finansijski kriminal („poreski raj”).

U razvijenim zemljama i na međunarodnom nivou u poslednjoj deceniji doneti su zakoni koji bi trebalo da suzbiju „pranje” novca i rasturanje droge.²⁰⁹ Međutim, s obzirom da je novac koji potiče od kriminalnih aktivnosti prisutan u velikom broju zemalja, odnosno da granice među zemljama ne predstavljaju prepreku, jasno je da se problem može rešiti **koordiniranom aktivnošću država i međunarodnih institucija**, uz utvrđivanje čvrstih pravila, kojih bi se svi morali pridržavati.

8.1.2. Of-šor biznis

U ekonomiji se pod **biznisom** (engl. business) podrazumeva posao, rad, zaposlenje. U širem smislu biznis znači privređivanje, trgovinu, poslovni život. U američkoj i engleskoj privrednoj praksi ovaj izraz se često upotrebljava kao opšta oznaka svakog delovanja koje u sebi sadrži elemente poslovnosti i zarađivanja. Pod izrazom **biznismen** (businessman) misli se na poslovne ljude kapitalističkog sveta, a u prvom redu na kapitaliste – preduzetnike i kapitaliste vlasnike industrijskih, poljoprivrednih, trgovačkih, bankarskih i drugih preduzeća i deoničarskih društava. U okviru savremenog biznisa danas se sve više govori o **offshor (of-šor) biznisu** kao obliku nerezidentnog poslovanja.²¹⁰ Of-šor je

²⁰⁷ Prema procenama MMF-a korupcija sa velikim udelom doprinosi porastu „pranja novca”, čija se vrednost godišnje kreće između 500 mlrd i 1.500 mlrd USD.

²⁰⁸ Izraz „pranje novca” nastao je u SAD 20-ih godina prošlog veka. Prema nekim izvorima osuda Al Kaponea za utaju poreza 30-ih godina prošlog veka uticala je na ekspanziju „pranja novca”. Majer Lanski, poučen događajima sa Al Kaponeom uložio je novac u švajcarske banke, koji je zatim vraćao u SAD kao pozajmice različitim firmama koje su posedovale kriminalne organizacije.

²⁰⁹ Profit koji se ostvaruje trgovinom drogom procenjuje se na iznos od 300 do 500 milijardi USD godišnje, odnosno između 8% i 10% svetske trgovine. Ovde je uzeta u obzir samo trgovina prirodnim, a ne i sintetičkim drogama (Prema: Sistem i korupcija, IDN, Beograd, 2000, str. 123).

²¹⁰ Termin offshore u bukvalnom prevodu sa engleskog znači vanobalan, tj. van one teritorije u kojoj je takva kompanija registrovana. Ta eksteritorijalnost ogleda se u dva ključna elementa: (1) subjektu – vlasnik kompanije mora biti strano fizičko ili pravno lice; (2) objektu – ovim kompanijama se dozvoljava samo međusobno poslovanje ili poslovanje sa kompanijama iz trećih zemalja. Iako su of-šor jurisdikcije po pravilu stroge po pitanju sprečavanja domaćih lica da budu vlasnici, odnosno

zakonska enklava koja se razlikuje od on-šor (u unutrašnjosti zemlje) biznisa. Of-šor centri posluju, naime, prvenstveno (ali ne i isključivo) sa stranim licima (nerezidentima). Prema objektu poslovanja of-šor kompanije mogu biti: trgovačke, banke, osiguravajuća društva, brodarske kompanije. Danas gotovo da nema međunarodne kompanije koja aktivno ne koristi of-šor mogućnosti za svoje poslovanje.²¹¹

Objekt poslovanja of-šor kompanija je po pravilu sve osim domaćeg tržišta. Ovo je posledica činjenice što of-šor kompanije ili plaćaju simboličan ili nikakav porez na profit i uživaju druge brojne poslovne olakšice, pa bi njihovo poslovanje na lokalnom tržištu neminovno istaklo njihovu konkurentnost u odnosu na domaću (tačnije rezidentnu) privredu i potiskivanje ili čak i bankrotstvo domaćih privrednih subjekata suočenih sa ovom **nelokalnom konkurencijom**.

Biznis u novom veku mora doživeti korenite promene. Promenama se ne može upravljati, kao što kaže Draker, ali im se mora ići u susret. Kao što kaže Bil Gejts ("Poslovanje brzinom misli") uspešne firme sledeće decenije „... biće one koje digitalne alate koriste za preoblikovanje svoga posla. Te firme će donositi brze odluke, delovaće efikasno i direktno će kontaktirati sa klijentima na mnoštvo pozitivnih načina.

Prelazak na digitalno postaviće nas na vrh talasa promena koji će razbiti stari način poslovanja. Digitalni nervni sistem omogućiće vam poslovanje brzinom misli – što je ključ uspešnosti u 21. veku". Ili kao što kaže Ričard Mek Gin (predsednik i izvršni direktor kompanije „Lucent Technologies“): „Morate biti brži ili ćete nestati". To je upravo suprotno uzrečici „brzina ubija". Da bi se postigla nužna brzina u savremenom biznisu modernom ekonomisti stoji na raspolaganju informatička tehnologija.

Navedene promene koje se dešavaju u 21. veku, na žalost, zloupotrebljavaju se. Of-šor centri su potencijalne mete za „perače novca“. Potencijalno sumnjive transakcije su moguće kod of-šor država, a posebno kod nenadgledanih ili slabo nadgledanih banaka (naročito na sledećim lokacijama: Kukova ostrva, Dominikanska Republika, Maršalska ostrva itd.).

Of-šor investicioni centri (off-shore investment centres) su mesta na kojima posedovanje imovine ima posebne prednosti. I to zbog niskih ili nepostojećih poreza na

suvlasnici of-šor kompanija, po pitanju rada u ovim kompanijama situacija je suprotna: zapošljavanje domaćih državljana za rad u of-šor kompanijama, pa i najviša zvanja (direktori, menadžeri) u principu se pozdravlja.

²¹¹ Kipar je doneo odluku o razvijanju of-šor biznisa 1975. godine. Švajcarska je postala of-šor bankarski ideal zbog svoje političke neutralnost. Malta, kao i mnoge druge bivše kolonije, okrenula se po dobijanju nezavisnosti, of-šor biznisu, jer je odlaskom kolonijalnog gospodara istovremeno otišao i ekonomski staratelj. Najznačajniji of-šor centri u svetu su: Kipar, Gibraltar, Džersi i Džerensi (ostrva u kanalu La manš), Čovečije ostrvo, Lihtenštajn, Luksemburg, Madera, Malta, Monako.

prihod i bogatstvo. Tu su i zakoni koji se odnose na trustove, iz kojih preduzeća, posebno finansijska preduzeća, mogu da posluju uz poreske olakšice.²¹²

Od 60-ih godina prošlog veka na ovamo veliki broj investicionih fondova, od kojih su mnogima upravljale finansijske institucije iz V. Britanije i sličnih zemalja, osnovani su u ovim zemljama, dok je značajan broj investicionih poslova, koji uključuju čuvanje i upravljanje sredstvima privatnih lica, vođen uz ostvarivanje poreskih olakšica.

Neke od of-šor zemalja su nešto veće od „zemalja na papiru“ i u njima su of-šor institucije registrovane i poseduju akta o poslovanju. Druge su operativni centri, u kojima, pored pomenutog investicionog poslovanja, postoji značajan obim međunarodnog bankarskog poslovanja, i one imaju važnu ulogu na tržištu evro valuta. Ovo je posebno došlo do izražaja, u negativnom smislu, uoči i tokom savremene svetske finansijske krize (od 2008. godine).

Of-šor poslovi su bankarski poslovi koji se realizuju: **(1)** u podružnicama koje su svesno (namerno) osnovane u zemljama čiji pravni, poreski i nadzorni sistemi nisu strogi kao u matičnoj zemlji;²¹³ **(2)** u podružnicama koje se nalaze na teritoriji matične države, ali u povlašćenim zonama, koje su izuzete iz opšteg regulacionog okvira države.²¹⁴

Početak 90-ih godina prošlog veka oko polovine svetskih zaliha novca i njegovih tokova deponovano je ili je prolazilo pomenutim tokovima.²¹⁵ Propisivanje poslova kojima se banke smeju baviti, smanjilo je njihovu sposobnost da u matičnim državama odgovore izazovima konkurencije. Stoga su banke postepeno selile svoje poslove u tzv. regulatorne oaze.

8.2. Elementi korektne finansijske analize

Analiza rentabilnosti. Rentabilnost ukupno uloženog kapitala, tačnije ukupno uloženih sredstava, može se meriti na dva načina i to: stopom bruto prinosa, dobijenom iz odnosa bruto dobitka uvećanog za troškove finansiranja i prosečnog ukupnog kapitala i stopom neto prinosa dobijenom iz odnosa neto dobitka uvećanog za troškove finansiranja i prosečnog ukupnog kapitala.

Rentabilnost sopstvenog kapitala se, takođe, može meriti sa dve stope - stopom bruto-prinosa na sopstveni kapital dobijenom iz odnosa bruto dobitka i prosečnog sopstvenog kapitala i stopom neto prinosa na sopstveni kapital dobijenom iz odnosa neto dobitka i prosečnog sopstvenog kapitala. Elementi za analizu rentabilnosti ukupnog i sopstvenog kapitala preduzeća prezentovani su u narednoj *tabeli 9*.

²¹² Najpoznatija takva mesta su ostrva u Lamanšu (Channel Isles), neke karipske zemlje (Caribbean states) i Luksemburg (Luxembourg).

²¹³ Reč je o ostrvskim zemljama u kojima su ti poslovi razvijeni (na Bahamima, Barbadosu, Bermudima, Britanskim Devičanskim Ostrvima, Kipru, Jamajki, itd.), no toj grupi pripadaju i male evropske kopnene države: Andora, Lihtenštajn, Luksemburg, Monako i Švajcarska).

²¹⁴ Takvi poslovi su se najbrže razvili u Njujorku (SAD) i Dablinu (Irska).

²¹⁵ Depozit i u of-šor bankama u isto vreme su iznosili oko 1000 mlrd. USD, a još je toliko kapitala bilo plasirano u zajedničke fondove kojima upravljaju of-šor banke.

Tabela 9. Analiza rentabilnost

Redni broj	Elementi rentabilnost
1	Bruto dobitak
2	Porezi i doprinosi
3	Neto dobitak (1-2)
4	Troškovi finansiranja
5	Bruto prinos na ukupan kapital (1+4)
6	Neto prinos na ukupan kapital (3+4)
7	Ukupan kapital na kraju prethodne godine
8	Ukupan kapital na kraju tekuće godine
9	Prosečan ukupan kapital (7.+8.)/2
10	Stopa bruto prinosa na ukupan kapital 5/9
11	Stopa neto prinosa na ukupan kapital 6/9
12	Sopstveni kapital na kraju prethodne godine
13	Sopstveni kapital na kraju tekuće godine
14	Prosečan ukupan kapital (12.+13.)/2
15	Stopa bruto prinosa na sopstveni kapital 1/14
16	Stopa neto prinosa na sopstveni kapital 3/14

Pokazatelji likvidnosti. Pokazatelji likvidnosti ili ratio likvidnosti imaju za cilj da ukažu na sposobnost preduzeća da plaća dospelu novčane obaveze, uz održavanje potrebnog obima i strukture obrtnih sredstava i očuvanje dobrog kreditnog boniteta. U *tabeli 10.* su prikazana tri stepena likvidnosti preduzeća.

Tabela 10. Analiza likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti
Likvidnost I stepena (gotovina/kratkoročne obaveze)
Likvidnost II stepena (obrotna imovina bez zaliha /kratkoročne obaveze)
Likvidnost III stepena (obrotna imovina /kratkoročne obaveze)

Racio likvidnosti III stepena pokazuje sa koliko je dinara obrtnih sredstava pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Analitična interpretacija ovog racia znatno je otežana, time što je teško naći neki standardni odnos između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza, koji bi važio pod svim okolnostima. U principu, odnos 2:1 u korist obrtnih sredstava se tradicionalno uzima kao normalan (poštovanje pravila "2:1").

Racio likvidnosti II stepena, tzv. posebni ili rigorozni racio likvidnosti, znatno je strožiji test tekuće likvidnosti. Ovaj racio pokazuje sa koliko je dinara likvidnih obrtnih sredstava (iz obrtnih sredstava su isključene zalihe i AVR) pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Ako preduzeće ovaj racio ima 1:1, načelno se smatra da je stanje njegove tekuće likvidnosti relativno zadovoljavajuće (poštovanje pravila finansiranja 1:1 ili "acid-test").

Racio likvidnosti I stepena je najstrožiji racio likvidnosti budući da pokazuje koliko je slobodne gotovine na raspolaganju za plaćanje dospelih kratkoročnih obaveza.

Analiza zaduženosti. Analiza zaduženosti ocenjuje se preko strukture pasive sa stanovišta vlasništva, pri čemu se iz pasive isključuju tranzitorne pozicije pasive (dugoročna

rezervisanja i pasivna vremenska razgraničenja) i neraspoređeni dobitak tekuće godine. Prihvatljivu strukturu pasive sa stanovišta vlasništva determiniše: vrsta i veličina preduzeća, organski sastav sredstava, visina vladajuće stope inflacije, izloženost riziku poslovanja, rentabilnost i likvidnost, odnosno usklađenost novčanih tokova (primanja i izdavanja gotovine).

Analiza obrtnog fonda. Neto obrtni fond (NOF) predstavlja u računskom smislu razliku između dugoročnog kapitala i stalnih sredstava i pokazuje iznos dugoročnog kapitala koji ostaje na raspolaganju za finansiranje obrtnih sredstava. Kao jedan od instrumenata finansijske analize, koji se koristi za ocenu efikasnosti upravljanja preduzećem, NOF se zasniva na ideji "zlatnog bilansnog pravila u širem smislu" (traži dugoročno finansiranje stalnih sredstava i dela zaliha koje su trajno vezane za preduzeće) i pravila "1:1 - acid test" (koje traži jednakost kratkoročno vezanih sredstava i kratkoročnih obaveza sa druge strane).

Analiza finansijske ravnoteže. Razlikuje se kratkoročna finansijska ravnoteža, čije se stanje utvrđuje upoređivanjem likvidnih sredstava uvećanih za kratkoročno vezana sredstva i kratkoročnih obaveza, i dugoročna finansijska ravnoteža, čije se stanje utvrđuje upoređivanjem dugoročno vezanih sredstava i sopstvenog kapitala, uvećanog za dugoročne obaveze i dugoročna rezervisanja. Na primer, ukoliko preduzeće u analiziranom razdoblju ima koeficijent ubrzane likvidnosti niži od 1, to znači da je kratkoročna finansijska ravnoteža pomerena ka kratkoročnim obavezama, čime je ugroženo održavanje likvidnosti preduzeća. Istovremeno ukoliko je koeficijent finansijske stabilnosti viši od 1, dugoročna finansijska ravnoteža je pomerena ka dugoročno vezanim sredstvima, što upućuje na zaključak da preduzeće nema sigurnost u održavanju likvidnosti.

8.3. Računovodstveni sistemi

U stručnoj literaturi postoje različite definicije pojma računovodstva, u zavisnosti od zadataka i postupaka koji se koriste u računovodstvu. Tako, po jednoj široko prihvaćenoj definiciji u stručnoj literaturi, definiciji Komiteta za terminologiju Američkog instituta javnih računovođa „računovodstvo je nauka o beleženju i klasifikovanju poslovnih transakcija i događaja, primarno finansijskog karaktera i veština sastavljanja značajnih izveštaja, analize i interpretiranja ovih transakcija i događaja i prenošenje rezultata licima koja moraju doneti odluku ili dati ocenu.”²¹⁶ Osnovna svrha računovodstva je da poslovanje preduzeća učini razumljivijim, jer se na osnovu toga stvaraju uslovi za preduzimanje korektivnih akcija. Shodno tome, u praksi se dešava da finansijski eksperti primaju brojne zahteve za projektovanje i razvoj računovodstvenih sistema. Klijenti očekuju od njih da primene obimno znanje i iskustvo u razvoj sistema za: upravljanje informacijama; finansijsko računovodstvo; naplatu od korisnika; kontrolu sredstava; sakupljanje zahteva; kontrolu budžeta; obračun troškova; obradu informacija, uključujući mehaničku i elektronsku obradu podataka.

²¹⁶ Aubrey, C. and Asburne, J. (1960): *Financial and administrative accounting*, McGraw Hill Company, New York, prema Ilić, G., Škorić-Jovanović, K., Radovanović, R., Krstić, J. i Stojanović D., Računovodstvo I (1995), Savez RR Srbije.

Prilikom postavljanja nekog od ovih sistema, menadžeri pokušavaju da obezbede sva adekvatna sredstva za obavljanje nekih delova svog zadatka i planiranja operacija kontrole. Pre nego što počne sa dizajniranjem sistema, finansijski ekspert mora da odredi koju vrstu podrške (usluge) menadžeri očekuju, šta je cilj sistema, koje informacije mora da pruža, ko prima te informacije i kako će ih koristiti. Da bi se obezbedila upotrebna vrednost sistema, konsultant mora da:

- stvori odgovarajuću organizaciju;
- prepíše procedure za sakupljanje, skladištenje i analizu podataka i raspodelu informacija;
- dizajnira obrasce koji se slažu sa navedenim procedurama;
- da izabere odgovarajuću opremu;
- da ubaci kontrolne mehanizme.

Pošto osoblje klijenta mora da upravlja sistemom, konsultant najčešće stiče njihovo poverenje tako što ih uključuje u proces projektovanja i osmišljavanja. On ovo ostvaruje obukom onih koji će izvršavati procedure i njihovim usmeravanjem u ranim fazama implementacije.

8.4. Studije izvodljivosti i upravljanje kapitalom

Kompanije u Srbiji su u periodu usvajanja koncepcije tržišnog poslovanja, izuzimajući pojedine delove privrede u kojima će i dalje postojati državna svojina. Istovremeno, usled nedovoljnog tržišnog iskustva u pojedinim fazama razvoja preduzeća, nedostaju menadžerske sposobnosti i veštine, kao i potrebno znanje za efikasno upravljanje kapitalom preduzeća.

Razvoj preduzeća. Ova oblast odnosi se na *studije izvodljivosti novih poslovnih mogućnosti*. Novi poduhvati se često odnose na nabavku novih postrojenja, dodavanje novih proizvodnih linija, promenu proizvodnih procesa, instaliranje nove opreme, ulazak na nova tržišta, postavljanje novih prodajnih i distributivnih centara i širenje postojećeg poslovanja. U svakom od ovih primera neophodno je proceniti potrebna sredstva, ishod i troškove koji će nastati.

Kada je poduhvat nepoznat i nov, poput izgradnje nove fabrike u stranoj zemlji, neophodno je proceniti ukupne prihode i troškove. Kod proširenja ili dodavanja novih operacija, pouzdanije je merenje dodatnih prihoda i troškova. Predmet zadatka jeste procena da li očekivane koristi opravdavaju sredstva koja je preduzeće izdvojilo za novi poduhvat.

Finansijske procene se odnose na novčane vrednosti rada, materijala, mašina i instalacije, kao i rezultata i aktivnosti koje se odigravaju. Pre nego što se izraze očekivanja u novčanim jedinicama, moraju se dobiti osnovne informacije od marketinga, proizvodnje i istraživanja i razvoja. Na primer, proizvođač kožnih cipela koji želi da uđe na tržište gumene obuće može tražiti od konsultanta da obavi studiju izvodljivosti.²¹⁷ Marketinški konsultant

²¹⁷ Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, p. 182.

može započeti sa merenjem potražnje za različitim tipovima gumene obuće poput patika, radnih cipela i čizmi na tržištu koje je otvoreno proizvođaču. Nakon istraživanja on bira one tipove koji najviše obećavaju i fiksira verovatne cene i obim prodaje. Pored toga on predlaže kampanju za istraživanje tržišta i organizaciju prodaje.

Svi ovi predlozi moraju se prevesti u procene prihoda i troškova. Ako se čini da tržište opravdava poduhvat, konsultant proizvodnje planira proizvodne kapacitete i potrebnu radnu snagu koja se dodaje postojećim kapacitetima i procenjuje materijal, rad i usluge koje se moraju unajmiti kako bi se proizvela obuća za prodaju. Ponovo se informacija predaje finansijskom konsultantu koji određuje obim kapitala koji je potreban za dodatne kapacitete i računa troškove koji će se dodati na postojeće. On finalizuje studiju izvodeći očekivane troškove iz predviđanja prihoda kako bi se videlo da li dobijeni profit nudi povoljan povraćaj na novi kapital koji se ulaže i predlaže najbolju metodu za sakupljanje kapitala za nove poduhvate.

Ako klijent planira da se proširi kupovinom ili spajanjem sa drugim preduzećem, on može unajmiti konsultanta da proceni finansijske posledice. On i konsultant zajedno predviđaju efekte rezultata, prihode i troškove spajanja dva ili više preduzeća. Jedna od mogućnosti je da se proizvodne linije mogu međusobno spajati i povećati ukupnu prodaju, ali mogu se i preklapati tako da prodaja u celini opadne. Proizvodni i tržišni kapaciteti i administracija mogu se usmeriti tako da ukupna ulaganja i troškovi budu manji od onih kod dva odvojena preduzeća. Na ovaj način konsultant savetuje klijenta da li nameravana kupovina ili spajanje ide njemu u korist.

Menadžment kapitala (upravljanje kapitalom). U menadžmentu kapitala se istražuju dve glavne stavke. Prva se odnosi na izvore finansiranja, a druga na najbolju upotrebu fondova. Zadatak se može odnositi na jedan od ovih aspekata (ili se oni mogu kombinovati kada postoji namera da se proceni kapital koji je potreban), kao i na preporuke oko toga kako da se dobije procenjena količina novca.

Kada se analizira pribavljanje kapitala, neophodno je istražiti strukturu kapitala i predložiti odgovarajuće uravnoteženje sopstvenih sredstava i pozajmica, kao i određeni odnos kratkoročnih i dugoročnih pozajmica. Takođe razmatraju se uslovi na tržištu novca, izgledi za dobijanje rizičnog kapitala ili pozajmica i relativni troškovi različitih izvora finansiranja na kratke i duge staze.

Ako preduzeće ima potrebu za uzimanjem pozajmica u drugoj valuti, mora se formulisati adekvatna tržišna strategija kako bi se privukao kapital i pažljivo pratilo stanje na berzi. Tema istraživanja može biti i politika dividendi čime bi se obezbedilo da reinvestiranje profita bude u skladu sa zahtevima investitora koji hoće da kupe akcije.

Finansijski konsultant često savetuje klijenta o odgovarajućoj upotrebi kapitala. Njegove smernice su neprocenjive kada se radi o pravilnom balansu između fiksnih i tekućih sredstava i održavanja likvidnosti. U ovoj oblasti on izdvaja mane oba elementa i objašnjava klijentu odnose između troškova i rentabilnosti. Konsultant, takođe, može pomoći klijentu da shvati značaj bržeg obrta sredstava i mogućnosti ostvarivanja ciljane rentabilnosti

preduzeća. Naime, rentabilnost je izraz konačnog finansijskog efekta ulaganja sredstava, odnosno izraz ukupnog uspeha poslovanja preduzeća.²¹⁸ U velikom broju zemalja preduzeća se suočavaju sa problemima u upravljanju kreditima koje daju svojim korisnicima, kao i sa finansijskim i tehničkim problemima u odlučivanju kada i kako da plate svoje dugove dobavljačima. Finansijski konsultanti i komercijalne banke mogu dati menadžerima korisne savete o ovim stavkama i pomoći im da održe tok novca na potrebnom nivou. Finansijski konsultant često naglašava potrebu uzimanja u obzir politike zamene kako bi se obezbedilo konstantno obnavljanje i nabavka novije opreme, što je pitanje koje se često zapostavlja u velikom broju zemalja u razvoju.

Analiza poslovnih mogućnosti. Finansijski konsultant se može pozvati da proceni bolju varijantu, u slučaju gde menadžer ili konsultant u menadžmentu mogu birati između dva ili više načina obavljanja neke aktivnosti. Opseg ovakvih konsultacija je širok i može se odnositi na izbore u bilo kojoj oblasti menadžmenta (poput popravke ili obnavljanja opreme, korišćenje prekovremenog rada ili većeg broja smena, kupovinu ili uzimanje opreme na lizing, pravljenje ili kupovinu određenih delova, razvijanje novog proizvoda ili kupovinu licence itd.). U suštini, pristup konsultanta je sličan u svim ovim primerima. Za svaku alternativu on procenjuje obim sredstava koja se ulažu, prihod i troškove koji će se pojaviti. Poredi jednu alternativu sa ostalim kako bi otkrio koja obećava najpovoljniji povraćaj ulaganja tokom očekivanog životnog veka opreme. Pošto se bavi proširenjem ili izmenom postojećeg poslovanja, konsultant mora svoje odluke zasnivati na dodatnim rashodima i prihodima, koji su osnova cost-benefit analize. U velikom broju slučajeva, vrednost pomoći koju pruža konsultant može se povećati smišljanjem metodologije razvoja koja je pogodna za specifične uslove organizacije klijenta i njenim transferom klijentu, tako da njegovo osoblje može obaviti dodatne rutinske procene.

8.5. Etički pristup u procenivanju vrednosti preduzeća

Projekti procenivanja vrednosti preduzeća su multidisciplinarnog karaktera. Potreban je timski pristup, obuka procenjivača i iskustvo za kvalitetno sprovođenje postupka procene. Sve ovo se najbolje stiče na konkretnim projektima, tako što iskusni procenjivači vode te poslove, a oni koji se pripremaju za ovaj poziv aktivno u njima učestvuju.

Sveobuhvatne preporuke za procenu vrednosti preduzeća dali su: Evropski savez računovodstvenih, finansijskih i ekonomskih eksperata (UEC) - ("Preporučeni postupci koje primenjuju finansijski eksperti prilikom procene vrednosti preduzeća") i Američko udruženje procenjivača (American Society of Appraisers) – ("Principi prakse procenivanja i kodeks profesionalne etike")²¹⁹. Prema ovim dokumentima, opšta pravila kojih konsultanti treba da se pridržavaju pri proceni vrednosti preduzeća su²²⁰:

²¹⁸Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, str. 205.

²¹⁹Rodić, J., *Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća*, IP ekonomika, Beograd 1991, str. 380.

²²⁰Rodić, J. (1991): *Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća*, IP ekonomika, Beograd, str. 381.

- Globalna procena podrazumeva da se preduzeće procenjuje kao jedan subjekt, a ne kao zbir pojedinačnih vrednosti.
- Uvažavanje budućnosti je bitno, jer se vrednost preduzeća zasniva na budućim koristima (prinosima) koje se mogu diskontovati na vrednost na dan procene.
- Proračuni u vezi sa procenjivanjem preduzeća treba da budu zasnovani na preciznim i međusobno usaglašenim pretpostavkama koje se odnose na budući ekonomsko-finansijski položaj procenjivanog preduzeća i na eksterne faktore.
- Mogućnost raspolaganja budućim rezultatima znači da novi vlasnik preduzeća mora raspolagati ukupnim budućim rezultatima, odnosno da je moguće prisvajanje tih rezultata od strane potencijalnog novog vlasnika.
- Raniji rezultati poslovanja procenjivanog preduzeća su bitni za procenu vrednosti, te se analiziraju najmanje za poslednje tri godine. Ukoliko se, iz bilo kog razloga, odstupi od te analize, u izveštaju o proceni izlažu se razlozi odustajanja od analize.
- Procena se zasniva na postojećem stanju u procenjivanom preduzeću, a mogućnost da novi vlasnik izmeni strukturu ne uzima se u obzir. Ako klijent to izričito zahteva, u izveštaju se daju posebni komentari.
- Ispituju se sinergetski efekti na troškove i prihode procenjivanog preduzeća, zbog njegove povezanosti sa grupom preduzeća, u ranijim i budućim godinama.
- Procenjivač treba da razmotri pitanje da li će postojeće rukovodstvo otići iz preduzeća ili ostati i dalje u njemu, pa da, shodno saznanju, priloži odgovarajući komentar u izveštaju.
- Vrednost supstance podrazumeva cenu zamene neto aktive. Ona predstavlja pomoćnu vrednost koja se može koristiti za razne svrhe.
- Prilikom određivanja budućih rezultata preduzeća mora se uzeti u obzir da će se kapacitet sredstava održavati.
- Generalni je princip da se vrednost vanposlovne aktive proceni po neto likvidacionoj vrednosti (likvidaciona masa umanjena za obaveze vanposlovne pasive i troškove likvidacije).
- Likvidaciona vrednost procenjivanog preduzeća je, u principu, njegova najniža vrednost.
- Problem u vezi sa procenom deonica se javlja usled odstupanja vrednosti deonica od vrednosti preduzeća podeljenim brojem deonica. Odstupanje se javlja kada postoje: većinski ili manjinski paketi deonica, deonice s pravom glasa ili deonice s pravom na posebne beneficije, restrikcija u pogledu prava prenosa vlasništva na druge. Potrebno je razmotriti da li u sličnom slučaju vrednost preduzeća može poslužiti kao osnov.

8.6. Etički i metodološki izazovi u privatizaciji preduzeća

Teorija procene vrednosti preduzeća je deo ekonomske teorije o izboru investicija, koja se bazira na rentabilnosti investicija, a to znači da se proces vrednovanja usmerava na vrednovanje interesa. Prema teoriji, vrednost interesa u jednom preduzeću zavisi od

budućih koristi koje će se dobiti od toga. Da bi se ostvarila korist u budućnosti mora da postoji baza koja stvara tu korist. Ta baza jeste preduzeće, a preduzeće čine sredstva, pri čemu su sredstva, po pravilu, u raznim pojavnim oblicima, gde deo tih sredstava potiče od dugova (obaveza), a deo od kapitala vlasnika.

Postulati ili pretpostavke procene vrednosti preduzeća predstavljaju uslove koji se moraju zadovoljiti u cilju validnosti objektivnosti procene vrednosti preduzeća. Postulati procene vrednosti preduzeća su:²²¹ apsolutni integritet i nezavisnost procenjivača, upotreba standardnih, naučno fundiranih metoda i tehnika uz respektovanje važećeg nacionalnog zakonodavstva i slobodan pristup svim informacijama o imovini i poslovanju preduzeća koje je objekat procene.

Zbog objektivnosti procenjene vrednosti preduzeća potrebno je istovremeno uzeti u obzir bar dva navedena aspekta ili komponente preduzeća koje je objekat procene. U određenim situacijama broj relevantnih faktora za adekvatnu procenu vrednosti preduzeća može biti i veći.

Vrednost preduzeća se ne može uvek izraziti jednim brojem. Postupak procenjivanja sadrži mnoge aproksimacije, jer se ne može sa sigurnošću predvideti koliko će iznositi buduće koristi za vlasnika preduzeća. Istovremeno, različita su i shvatanja rizika ulaganja, odnosno stope prinosa na uložena sredstva, tako da procenjena vrednost u značajnoj meri zavisi od ocene rizika ulaganja. Bitna premisa na kojoj se zasniva procena je da se vrednost procenjuje u određenom vremenskom trenutku koji se naziva datum procene.

Procenjena vrednost preduzeća je zasnovana na informacijama koje su raspoložive u tom trenutku. Buduće koristi od kojih zavisi vrednost preduzeća nisu imaginarne ili duhovne vrednosti, već novčana primanja po osnovu posedovanja vlasništva nad preduzećima. Shodno raspoloživim informacijama i saznanjima o dosadašnjem i perspektivnom poslovanju preduzeća, izvršene analize i zaključci procenjivača moraju biti bazirani na profesionalnim procenjivačkim standardima. Generalno posmatrano, uloga procenjivača može biti dvojaka. Prva, da predstavlja nezavisnog konsultanta koji procenjuje preduzeća (kapital kojim raspolaže ili delove tog kapitala), a druga da bude konsultant, na primer kupca, i utvrđuje vrednost koja je najprihvatljivija sa stanovišta kupca.

Od procenjivača se očekuje da objektivno interpretira prikupljene podatke. Njegovo mišljenje o vrednosti preduzeća, tj. kapitala koji se privatizuje ne sme biti rezultat kompromisa i uticaja drugih faktora, kao što su: želje klijenata ili iznos naknade za izvršenu procenu. Osim toga što se objektivnost u radu procenjivača podrazumeva, ona mora biti i javno potvrđena. Posebne izjave o nezavisnosti procenjivača u odnosu na preduzeće koje procenjuje, podrazumeva da on ne bi smeo da bude suvlasnik preduzeća koje procenjuje, da ima bilo kakav finansijski interes u preduzeću, niti porodične veze sa vlasnicima preduzeća. Naknada koju procenjivač dobija za izvršeni posao, ne sme zavisiti od rezultata procene i mora biti ugovorena pre početka procene. U realizovanju postupka procene, procenjivač se mora pridržavati posebnih standarda i etičkih pravila koja važe u ovoj oblasti.

²²¹ Radovanović, R. (1998): *Tranzicija preduzeća u Jugoslaviji*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 5.

Njih uglavnom donose renomirane asocijacije procenjivača u svetu, koje takvim dokumentima najčešće pokrivaju sledeća pitanja:²²² objektivnost u sprovođenju postupka procene vrednosti preduzeća, obaveze procenjivača prema klijentu, obaveze procenjivača prema drugim procenjivačima i prema svojoj profesionalnoj asocijaciji, primenu različitih metoda procene i praktičnih rešenja za pojedine netipične situacije, primenu etičkih pravila i pravila profesionalnog ponašanja. Projekti procenjivanja vrednosti preduzeća su multidisciplinarnog karaktera. Potreban je timski pristup, obuka procenjivača i iskustvo za kvalitetno sprovođenje postupka procene. Sve ovo se najbolje stiže na konkretnim projektima, tako što iskusni procenjivači vode te poslove, a oni koji se pripremaju za ovaj poziv aktivno u njima učestvuju.

Sveobuhvatne preporuke za procenu vrednosti preduzeća dali su: Evropski savez računovodstvenih, finansijskih i ekonomskih eksperata (UEC): "Preporučeni postupci koje primenjuju finansijski eksperti prilikom procene vrednosti preduzeća" i Američko udruženje procenjivača (American Society of Appraisers): "Principi prakse procenjivanja i kodeks profesionalne etike".²²³

Privatizacija treba da dovede do: jasne vlasničke strukture preduzeća, korporativnog upravljanja, restrukturiranja preduzeća, postizanje njegove konkurentnosti i efikasnosti.²²⁴ Posledično, u cilju efikasnog sprovođenja postupka privatizacije moraju da se sprovedu veoma ozbiljne aktivnosti. Najbitnije su **revizija, procena vrednosti preduzeća koje se privatizuje i izrada programa privatizacije**. Imajući u vidu složenost prethodnih aktivnosti, neophodno je formirati interdisciplinarni tim konsultanata. Naime, organizuje se tim koji se sastoji od: konsultanta revizora, procenitelja, finansijskog konsultanta, pravnog konsultanta i, po potrebi od drugih tehničkih lica. Srpska agencija za privatizaciju je odlučila da angažuje konsultantske kompanije radi ubrzanja procesa privatizacije metodom javne aukcije.

Takođe, Agencija za privatizaciju, formira grupe preduzeća, za koje se angažuju konsultanti, radi pripreme i sprovođenja privatizacije. Izveštaj konsultanta revizora mora da sadrži jasno izraženo mišljenje o finansijskim informacijama preduzeća. On je odgovoran za formiranje i izražavanje mišljenja o računovodstvenom obračunu.

Bezrezervno mišljenje podrazumeva da se revizor uverio o svim bitnim elementima koji utiču na poslovanje preduzeća. Kada daje mišljenje s rezervom, negativno mišljenje ili kada se uzdržava od davanja mišljenja, od revizora se očekuje da navede razloge za takvu odluku. Tek na bazi revidiranih finansijskih izveštaja, konsultant treba da sprovede finansijsku analizu poslovanja preduzeća koje se privatizuje, kao i procenu vrednosti koja će tada biti realnija.

²²² Vasiljević, M., Đuričin, D., Poznanić, V. (1997): *Vodič za primenu Zakona o svojoj transformaciji*, Ekonomski institut, Beograd, str. 175.

²²³ Rodić, J. (1991): *Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća*, IP ekonomika, Beograd, str. 381.

²²⁴ Pejanović, R., Tica, N. (2001): "Privatizacija i restrukturiranje", *Agroekonomika*, 2001, br. 30, str. 9-24.

8.7. Kodeks poslovne etike revizora

U svojstvu stručne i profesionalne asocijacije revizora Savez računovođa i revizora Srbije propisuje Kodeks poslovne etike revizora (KPER) kao normativni okvir za regulisanje ponašanja svojih članova.²²⁵ Naime, ovim kodeksom se bliže definišu etički zahtevi pomenutog Saveza koji se odnose na profesionalne situacije koje se u praksi najčešće javljaju. Prema istom izvoru, Kodeks poslovne etike revizora sadrži osnovne etičke koncepte ili zateve, osnovne principe profesionalnog ponašanja, preporučena pravila ispravnog postupanja, oblasti rizika, zabrane, tumačenja pravila i definicije relevantnih pojmova. Takođe obuhvata sva bitna područja u revizorskoj profesiji: odnos prema poslu, korisnicima revizorskih usluga (klijentima), trećim licima i kolegama. Shodno tome, od revizora se zahteva da se pridržavaju propisanih normi ponašanja i uzdrže od postupaka i ponašanja kojima bi diskreditovali sebe, revizorsku profesiju i strukovnu asocijaciju (Savez računovođa i revizora Srbije).

Revizija je veza koja stvara poverenje između menadžmenta (koji priprema i odgovara za temeljne finansijske izveštaje) i korisnika računovodstvenih informacija (unutrašnjih i spoljnih), bez obzira na način prezentovanja.²²⁶ Na osnovu revidiranih računovodstvenih informacija klijenti stiču poverenje u objektivno prikazivanje imovine, obaveza, sopstvenog kapitala, prihoda i rashoda, kao i poslovnih rezultata. Posledično, revizija bi trebalo da štiti interese vlasnika kapitala sa jedne strane, a svim korisnicima računovodstvenih informacija da pruži dokaz realnog i objektivnog predočavanja informacija kako bi se omogućilo adekvatno poslovno odlučivanje, sa druge strane.

Revizor koji ima određene dileme po pitanju ispravnosti svog ponašanja u pojedinim specifičnim situacijama i koji tu svoju neodlučnost ne može da reši, koristiće KPER i zatražiti po potrebi dodatne stručne savete i tumačenja od Saveza računovođa i revizora Srbije. Ukoliko članovi pomenutog Saveza prekrše odredbe KPER podležu disciplinskoj odgovornosti pred nadležnim organom Saveza, te se u odnosu na njih primenjuju određene sankcije.

Ciljevi donošenja KPER su:²²⁷

1. Stvaranje neophodnih pretpostvaki za maksimalnu pouzdanost i objektivnost stručnih nalaza revizora.
2. Regulisanje ponašanja revizora na način koji obezbeđuje ugled revizorskoj profesiji.
3. Razvijanje svesti revizora o profesionalnim dužnostima, strukovnoj pripadnosti i profesionalnoj časti.
4. Informisanje korisnika revizije o pravilima ponašanja koja po mišljenju Saveza računovođa i revizora Srbije predstavljaju na etici zasnovanu praksu.

²²⁵ Radovanović, R. (1999): *Bilansi preduzeća i banaka*, Savremena administracija, Beograd, str. 69.

²²⁶ Apfenthaler, E., Šimić, A. (2007): "Kreativno računovodstvo neetičnih revizora", *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, urednik: Kristijan Krkač, MATE, d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 281-286.

²²⁷ Radovanović, R. (1999): *Bilansi preduzeća i banaka*, Savremena administracija, Beograd, str. 70.

5. Obezbeđivanje zaštite javnog interesa svih korisnika revizorskih izveštaja (preduzeća, akcionarskih preduzeća-akcionarskih društava, banaka, državnih organa, privrednih komora i drugih javnih institucija).
6. Obezbeđenje poverenja javnosti u revizorsku profesiju i rezultate njenog rada.

Revizija se mora obaviti u skladu sa: standardima za vršenje revizije, uputstvima za praktičnu primenu standarda revizije i smernicama koje se odnose na metodologiju revizije koja je propisana od Saveza računovođa i revizora Srbije. Takođe, revizor je dužan da primenjuje i opšteprihvaćene međunarodne standarde i smernice za obavljanje revizije. Na kraju, poštovanjem takozvanih radnih načela revizije (zakonitosti, nezavisnosti, istinitosti, jasnosti, dokumentovanosti, potpunosti, odgovornosti, ekonomičnosti, itd.) obezbeđuje se profesionalni i stručni autoritet revizora i same revizije.

IX POSLOVNA ETIKA U KADROVSKOM MENADŽMENTU I NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOM RADU

9.1. Etička priroda kadrovskog menadžmenta

Kadrovski menadžment je poslovna funkcija koja se bavi upravljanjem odnosima između grupa ljudi u njihovom svojstvu zaposlenih, poslodavaca i menadžera. Neizbežno, ovaj proces može da pokrene pitanja o tome šta su odgovornosti i prava svake strane u ovom odnosu, kao i o tome šta predstavlja korektan odnos. Kadrovski menadžment ima etičku osnovu i bavi se praktičnim posledicama ljudskog ponašanja. Međutim, uprkos brojnim moralnim preporukama za upravljanje kadrovima, postoji jaka poslovna tradicija koja insistira da poslovanje ne treba da se bavi etikom. Kao što je naglasio Milton Friedman (Milton Friedman), jedan od glasnijih zagovornika ovog stanovišta: "Društvena odgovornost poslovanja se ogleda pre svega prema svojim akcionarima".²²⁸

Zagovornici tržišne ekonomije tvrde da se osnovna svrha poslovanja ogleda u pokušaju da se obezbedi najbolji mogući povraćaj na ukupne investicije. Svako "razvodnjavanje" ovog fokusa dovešće do neravnoteže precizno izbalansiranog tržišnog sistema. Preduzeća koja pretenduju da budu etička, isto kao i profitabilna, verovatno ekonomski neće uspeti, što može nepovoljno uticati na celokupnu zajednicu. Umesto toga, treba pustiti da *nevidljiva ruka* upravlja tržištem i svi će prosperirati. Poput nekog pravila evolucije, najbolji će uvek preživeti, pri čemu će se bogatstvo preliti iz uspešnih preduzeća, od čega će korist imati celokupno društvo.

Bez obzira na žalbe prema ovakvom mišljenju, kritika poslovne prakse je nastavila da se akumulira i samopotvrđuje kroz izazov osporavanja ideje da biznis i moral nemaju zajedničkih tačaka. Interesovanje je dolazilo iz različitih izvora: udruženja potrošača, političkih grupa, religioznih i humanitarnih organizacija. Preduzetnici, akademici, istraživači i menadžeri, svi su izrazili stav da standarde ponašanja u poslu treba ocenjivati i poboljšavati.

Veći deo dosadašnjeg fokusa poslovne etike bio je usmeren protiv finansijske korupcije, sa posebnom zabrinutošću u vezi poštovanja računovodstvenih standarda. Skandali sa *Enron Corp.* i *WorldCom* su dva nedavna primera. Istovremeno, zabrinutost je porasla prema vrlo širokom spektru pitanja, kao što su:

- Zloupotreba svetskih fizičkih resursa i globalna ekološka ravnoteža (Esso);
- Zloupotreba ljudskih prava (Shell/Nigerija);
- Prava životinja (KFC, McDonald's);
- Agresivno tretiranje konkurenata (Wal-Mart);
- Eksploatatorski i beskrupulozni marketing (Philip Morris).

Nemoralna praksa upravljanja ljudskim resursima je takođe izbila u žižu javnosti:

- Korišćenje zatvorenika kao jeftine radne snage;
- Korišćenje dečijeg rada;

²²⁸ Friedman, M. (1970): *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Times Magazine, 13 September.

- Neuplaćivanje sredstava u penziona fondove;
- Produženo radno vreme;
- Povećanje stresa na radu;
- Sporna i sumnjiva praksa u zapošljavanju i otpuštanju kadrova.

Pokazano je da potrošačko percipiranje etike kompanije može da utiče na prodaju, kao što i stavovi njenih investitora utiču na cenu akcija. Takođe, postavljeni standardi ponašanja od strane top menadžmenta utiču na motivaciju zaposlenih i privrženost organizacionim ciljevima.

9.2. Priroda i karakteristike kreativnog menadžmenta

Kadrovsku osnovu organizacionih sistema, u koja spadaju i preduzeća, čine ljudi sa svojim stručnim kvalifikacijama i ulogom u procesu poslovanja pa se u teoriji i praksi upravljanje ljudskim resursima naziva i kadrovski menadžment. Pod ovim pojmom podrazumevaju se aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i menadžeri koji te aktivnosti obavljaju.²²⁹ Posle određenog vremena, iskustvo u zajedničkom rešavanju problema rezultira u podizanju sposobnosti i kreativnosti menadžmenta na viši nivo. Ovo praktično poboljšanje menadžmenta ima i svoje teorijsko uporište. Naime, D. K. Hurst proširuje osnovu strategijskog menadžmenta i formira nov pristup koji naziva - kreativni **menadžment**.²³⁰ Kreativni menadžment, u skladu sa aktuelnim trendovima u organizacionom okruženju, definiše menadžment proces, funkcije pojedinih menadžera u tom procesu i atribute onih menadžera koji ulaze u sastav top menadžment tima.

Model kreativnog menadžmenta se zasniva na filozofskoj pretpostavci da je realan svet, koji okružuje moderne organizacije, dinamičan, turbulentan i promenljiv i da, kao takav, od organizacija i njihovog menadžmenta zahteva obavljanje kompleksnih aktivnosti. Te aktivnosti ne zahtevaju od srpskih menadžera samo puko rešavanje problema uzrokovanih neizvesnošću, već i prepoznavanje i iskorišćavanje novih poslovnih šansi.

Vidljivo je da su neophodne kvalitativno nove funkcije menadžera koje su usmerene ka inovativnosti, kreativnosti i promenama. Sprovođenje ovako složenog seta funkcija podrazumeva takvu strukturu članstva top menadžent tima koja ukazuje na međusobne razlike u pogledu kognitivnih preferenci i formi ponašanja članova tima i na njihove heterogene sposobnosti, potrebne za obavljanje različitih aktivnosti procesa kreativnog menadžmenta (kao što pokazuje *tabela 11*).

Strukturiranje nivoa procesa kreativnog menadžmenta izvršeno je na osnovu potrebe za različitim tipovima menadžera. Timski rad menadžera doprinosi konstituisanju kreativnog menadžmenta, spremnog za izazove modernog poslovanja. Iskustvo u timskom radu značajno je za nosioce kreativnog menadžmenta, budući da se on zasniva na formiranju top menadžment timova. Za pomoć u ljudskim resursima menadžeri, oslanjajući

²²⁹ Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, str. 365.

²³⁰ Hurst, D.K., Rush, J.C., White, R.E. (1996): "Top management teams and organizational renewal", in *How Organizations Learn*, (ed) Ken Starkey, International Thomson Business Press, p. 384.

se na nauku o ponašanju, mogu da koriste veliki broj metoda koji olakšavaju razvoj i promenu kod pojedinaca, grupa ili preduzeća radi upravljanja prema cilju. Ove metode obuhvataju: stručnu obuku grupa, transakcione analize, operacione analize, terapiju grupe određene za rad, neverbalne tehnike opštenja, organizacioni razvoj, pobudu za postignućem, korišćenje rukovodilačke mreže i dr.²³¹

Tabela 11 . Odnosi između kognitivnih preferencija i ponašanja

Nivo procesa KM	Funkcije procesa KM	Kognitivne preference	Bavi se:	Služi se:	Primeri ponašanja
I	imaginacija, realizacija	intuicija	mogućnostima i idejama	metaforama i simbolima	Posmatra šta drugi čine i zalaže se za nove načine činjenja stvari. Predlaže nove ideje, zanemaruje praktične detalje. Za opis koristi metafore i simbole. Koristi organizacionu istoriju i mitove o organizaciji.
II	motivacija, satisfakcija	osećanje	ljudima i vrednostima	snagom ličnosti	Inspiriše svoje kolege i saradnike. Odgovara na zahteve. Podržava nove ideje. Prenosi informacije, moć, resurse. Drži ljude na okupu. Nagrađuje priznanjima i pohvalama. Prenosi organizacionu istoriju i mitove o organizaciji.
III	planiranje, ocena	rasuđivanje	uzrocima i posledicama	regulativom i govorom	Usklađuje ciljeve i resurse na rezultatima (tj. planovima). Organizuje ljude, koordinira. Balansira novo i rutinsko. Nagrađuje kada rezultati nadmaše plan.
IV	akcija	opažanje	aktivnostima i događajima	spontanošću i akcijom	Usklađuje veštine sa zadacima. Poklanja pažnju praktičnim detaljima. Zalaže se da stvari funkcionišu. Rezultati su njegova lična satisfakcija.

Izvor: Adaptirano prema Hurst, D.K., Rush, J.C., White, R.E. (1996): "Top management teams and organizational renewal", in *How Organizations Learn*, (ed) Ken Starkey, International Thomson Business Press, p. 389.

²³¹ Živanović, N. (1994): "Strukturiranje poželjne konsalting pomoći preduzećima u krizi", *Poslovna politika*, jun 1994., str. 37.

Pri analiziranju ove oblasti potrebno je usredsrediti pažnju na motivisanje zaposlenih za generisanje njihovog znanja. Naime, zaposleni se moraju upoznati sa određenim standardima, tehničkim uslovima i normama proizvodnje itd. Potrebno je ostvariti atmosferu preduzeća koje uči, tj. od radnika formirati obučenu i kreativnu ličnost. Pogrešno je radnike posmatrati kao puke izvršioce radnih naloga. Poučan je primer japanskih preduzeća, koja se odlikuju natprosečnom produktivnošću, gde se primenjuje tzv. inicijativa "odozdo - na gore" u prikupljanju ideja i samom odlučivanju, što u daljem radu vodi visokoj motivaciji radnika.

9.3. Politika zapošljavanja

Jedna od osnovnih uloga kadrovskog menadžmenta jeste usaglašavanje broja i strukture ljudskih resursa sa planiranim obimom i strukturom poslovanja preduzeća. Najime, od kadrovskog menadžmenta se očekuje da se pozabavi politikom zapošljavanja radnika i glavnim elementima radnih mesta u organizaciji, tj. regrutovanjem, obukom, promocijom i premeštanjem radnika, povećanjima plate, menadžmentom rada itd. Prvo se mora obaviti revizija postojeće politike i procedure radne snage, istražujući, analizirajući i poredeći politike sa stvarnim rezultatima koji su ostvareni u određenom periodu, putem sistematske revizije. Da bi politika radne snage bila efikasna, mora ispuniti nekoliko kriterijuma:²³²

- politika mora biti u pisanom obliku, razumljiva i predstavljena u celini, pokrivajući sva radna mesta u firmi;
- politiku radne snage svi moraju poznavati i ona se mora primenjivati u celoj organizaciji;
- politika mora biti zasnovana na logici i argumentima, u skladu sa javnom politikom i politikom drugih preduzeća i organizacija;
- politika mora biti interno u skladu sa navedenim opštim ciljevima i politikom preduzeća;
- konkretne politike radne snage (recimo razvoj i premeštaj) moraju biti međusobno usklađene;
- politika radne snage je rezultat diskusija na više nivoa i većeg broja konsultacija širom organizacije, uključujući konsultacije sa predstavnicima radnika.

Revizijom osoblja dobijaju se informacije o njihovoj praksi. Da bi se ovo ostvarilo, informacije se moraju potražiti vertikalno kroz odeljenje za zapošljavanje i horizontalno širom drugih odeljenja, što znači da se revizija sprovodi u celoj organizaciji. Procedura za sprovođenje revizije može biti veoma složena. U osnovi, ona se sastoji od dobijanja informacija o kvantitativnoj i kvalitativnoj prirodi većeg broja podataka i izveštaja dopunjenih intervjuima, upitnicima, pregledima, diskusijama itd. Informacije se mogu dobiti putem *podužnog istraživanja*, to jest istraživanja sektor po sektor, gde bi se računali procenti izgubljenog vremena i drugi odnosi na uporednoj osnovi ili se može koristiti *poprečno istraživanje*, u kojem se temeljno istražuju efekti politike organizacije na rad zaposlenih. Preporučeni metod za izvršavanje revizije radne snage jeste pravljenje spiska elemenata

²³² Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, p. 218.

politike organizacije, kako bi se izdvojila praksa koja se redovno koristi u organizaciji. Primer je dat u tabeli 12. Potpuni spisak elemenata politike radne snage u svrhe revizije uključio bi: planiranje radne snage; izbor zaposlenih; premeštaje i promocije; procene; obuku i usavršavanje; komunikaciju; dozvole, pauze i odmore; procenu radnog mesta; beneficije; socijalno i penziono osiguranje; bezbednosne i zdravstvene politike, poslovne odnose, radnu disciplinu; motivaciju i administraciju. Rezultati revizije radne snage, ako je ona neophodna, mogu ukazati na potrebu definisanja promena ili ponovnog kreiranja organizacionih politika. Ako su podaci neodgovarajući ili ih uopšte nema, neophodno je nešto promeniti u oblasti upravljanja radnom snagom. Efikasno upravljanje radnom snagom moguće je jedino kada uprava može da koristi reviziju osoblja kao mehanizam za ostvarivanje svojih ciljeva.

Tabela 12 . Revizija osoblja (podaci za poslednjih 12 meseci)

Navedene politike	Redovna praksa	Rezultati revizije
1. Rekrutovanje (Promovisanje, kada je to moguće, nekog zaposlenog iz same organizacije)	Rekrutovanje sa strane je stalna i neprekidna procedura	95% radnika došlo je sa strane. Visoki procenat napuštanja radnika od 65% godišnje
2. Obuka (Nikakva posebna politika)	Organizacija šalje dva viša menadžera na kurseve koje organizuju profesionalna udruženja na zahtev zainteresovanih pojedinaca	Osoblje navodi tek ograničene mogućnosti za promociju i usavršavanje, oseća da radnici moraju da pređu u neku drugu firmu ako žele da napreduju
3.itd

Izvor: Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession, International Labour Office, Geneva, p. 219.*

Ovom metodom je moguće proveriti i proceniti učinak menadžera u oblasti radne snage. Na taj način se dobijaju sveobuhvatni i kvalitetni podaci i izveštaji koji opisuju rezultate koji su dobijeni određenom politikom radne snage. Preporučuje se da se pripreme obrasci izveštaja za pojedince sa pitanjima koja se tiču njihovog rada i koja će omogućiti lako procenjivanje grupnih informacija (o nezgodama, prekovremenom radu itd.) što je potrebno za reviziju radne snage u budućem periodu.

9.4. Tehnike unapređenja kadrovskog menadžmenta

Utvrđivanje potreba za kadrovima predstavlja deo planske aktivnosti menadžera. To je prvi zadatak kadrovske funkcije koji menadžeri treba da obave na osnovu obezbeđenih odgovora na sledeća pitanja:²³³

1. koji su poslovi neophodni za ostvarivanje ciljeva preduzeća?
2. kakva znanja i koje veštine treba da ima radnik da bi uspešno obavljao te neophodne poslove?
3. koliko radnika je neophodno za obavljanje određenih poslova u preduzeću?

²³³ Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, str. 367.

Izbor jedne osobe umesto druge na određeno radno mesto obično je zasnovan na individualnim sposobnostima i karakteristikama. U velikom broju primera, postoje procedure i tehnike za određivanje i merenje osobina i sposobnosti koje su potrebne za obavljanje određenog posla. Glavne tehnike za izbor radnika jesu testiranje i intervjuisanje.

Testiranje se odnosi na istraživanje znanja, sposobnosti i veština kandidata i njihovog ponašanja na osnovu kojih se predviđa budući radni učinak. Trend je da se više primenjuju testovi učinka (merenje postojećih veština i znanja), a ne testovi sposobnosti (merenje potencijala). Menadžeri su shvatili da nije lako dobiti „pravu“ osobu čiji se profil uklapa u opis radnog mesta i da je zato potrebno testirati odnos stvarnih potreba sa planiranjem radne snage i programima obuke radnika.

Intervjuisanje je korisna dijagnostička alatka, ali ima i veliki broj mana kao prediktor budućeg radnog učinka. Menadžeri moraju biti svesni potrebe za temeljnom i planskom obukom u ovoj tehnici, te je stoga neophodno upoznati se sa ograničenjima koja se odnose na ovu metodu.

Profesionalno planiranje i usavršavanje. Na profesionalno planiranje i usavršavanje obraća se pažnja u sve većem broju organizacija, pa se menadžeri moraju pripremiti za suočavanje sa problemima poput:

- određivanja glavnih smerova profesionalnog planiranja i usavršavanja koji su podeljeni na različite kategorije zaposlenih;
- analize organizacionih, obrazovnih, kulturnih, društvenih i drugih prepreka na koje ljudi nailaze i koje ponekad ne mogu prevazići u svojim karijerama;
- postavljanja sistema u kojem će zaposleni biti podsticani da planiraju profesionalno usavršavanje;
- definisanja politike profesionalnog razvoja za organizacije kao i merila (informacije, obuka, premeštaji itd.) kako bi se podržao i olakšao profesionalni napredak;
- osmišljavanja pravaca profesionalnog razvoja za one koji verovatno neće dospeti do menadžerskih i drugih viših pozicija.

Razvoj osoblja i organizacije. Sve više se shvata da postoje velike koristi od planiranja razvoja radnika i menadžera. Postoji sve veći interes za profesionalnim planiranjem i usavršavanjem osoblja, razvojem organizacije i drugim programima pomoću kojih se pomaže ljudima da poprave svoj poslovni život i ostvare veću ispunjenost poslom.

Procena radnog mesta. U toku procene radnih mesta, menadžment se mora konsultovati sa radničkim sindikatom kao i sa pojedinačnim radnicima. Predstavnici radnika iz sindikata su bitan faktor pri donošenju odluka, poput beneficija ili tehnoloških viškova. Postoje brojne tehnike za procenu radnog mesta, u zavisnosti od posla koji se razmatra. Neki od njihovih elemenata su: šeme za rangiranje poslovanja, klasifikacije poslova, sistemi bodovanja, poređenje faktora i finalna procena.

Motivacija. Svaka organizacija čija je svrha da se ostvare određeni ekonomski i društveni ciljevi, pokušava da motiviše svoje radnike ka ostvarenju ciljeva, u koje mogu spadati društveni, organizacioni, grupni i pojedinačni. Od menadžmenta se može tražiti da pomogne u određivanju tehnike i strategije motivisanja radnika. One se mogu odnositi na:

- *poboljšanje ukupne radne klime u organizaciji*, uz pretpostavku da ona u velikoj mjeri utiče na motivaciju ljudi na svim nivoima u organizaciji;
- *obogaćenje sadržaja posla*, gde se određeno ponašanje nagrađuje, posebno finansijski; zbog ovoga mora postojati sistem za dobijanje povratnih informacija, tako da se podsticaj koji se koristi poveže direktno sa stvarnim učinkom.

Metode koje su objašnjene ne primenjuju se nezavisno. One utiču na različite komponente procesa motivacije i pozivaju se na različite stepene intervencije od strane menadžmenta. Prilikom procene radnih mesta neophodno je upoznati se sa praksom u drugim privrednim granama kako bi se na konstruktivan način rešili problemi u određivanju plata.

Procena radnog učinka. Iskustvo je pokazalo da su procene radnog učinka preciznije kako se nivoi učinka povećavaju. Međutim, iskustvo pokazuje i da procene radnog učinka koje se koriste u velikom broju organizacija, obično nisu objektivna merila već subjektivne procene koje daju nadzornici. Procene se moraju povezati sa stvarnim radnim učinkom, pri čemu se nadzornici (ili druge osobe koje vrše procenu) moraju obučiti za korišćenje tehnika procene radnog učinka. Kvalitet procene zavisi od postavljenih: organizacionih, grupnih i pojedinačnih ciljeva.

9.5. Uloga inteligencije u procesu rukovođenja

Rukovođenje i komunikativnost su vrlo značajne, ali kompleksne aktivnosti u procesu upravljanja, od kojih zavise poslovni uspjesi u svim oblastima, posebno u biznisu. U toj aktivnosti uloga inteligencije je višestruka. Rukovođenje se **razlikuje** od upravljanja. Prema H. Džonsonu «Rukovođenje je mogućnost za oblikovanje stavova i ponašanja drugih, bilo u formalnoj ili neformalnoj situaciji. Upravljanje je formalni zadatak odlučivanja i naređivanja». Priroda rukovođenja je da **usmerava, stimuliše i motiviše** napore zaposlenih, a u pravcu ostvarenja postavljenih zadataka i ciljeva. Komunikativnost to treba da podržava. **Rukovodilac** je taj koji dominira situacijom u toku vršenja svoje uloge u organizaciji. On raspolaze sa autoritetom, znanjem, inteligencijom i snagom da utiče na svoje podređene i da ih aktivira u pravcu takvih ponašanja koja će dati najbolje rezultate. Pri tom treba imati u vidu **da će rukovodilac biti autoritet sve dotle dok ga njegovi ljudi prihvataju sa zadovoljstvom.**

Zadatak rukovodioca je da stvori takvu **radnu atmosferu** koja će obezbediti **angažovanje svih raspoloživih snaga**, kako rukovodilaca tako i podređenih na vršenju zadataka organizacije. Uloga **podređenih** je da koristeći svoja znanja i mogućnosti vrše svoju ulogu prema uputstvima rukovodilaca. Na taj način podređeni vrši svoju ulogu valjano, a to doprinosi da i organizacija vrši svoju misiju. Podređeni treba da ima satisfakciju da je svojim radom doprineo nekoj novoj vrednosti organizacije, od koje će i on dobijati jedan deo. Stav zaposlenih prema rukovodiocima veoma je uslovljen stavom i tretiranjem zaposlenih od

strane rukovodilaca. Kod rukovođenja bitno je **znanje, inteligencija i komunikativnost rukovodilaca**. Uspešno rukovođenje ne može se, naime, vršiti bez odgovarajućih znanja i inteligencija. Pri tom su važna: tehnička (stručna) znanja, šira konceptijska znanja i humanistička znanja. Potrebni stepen pojedinačnih znanja zavisi od nivoa na kome se u hijerarhiji organizacije nalaze rukovodioci. Rukovodiocima na nižem nivou potrebna su veća tehnička (stručna) znanja, dok na srednjem i višem nivou rukovođenja potrebna su šira konceptijska znanja. Ta znanja uključuju mogućnost apstraktnog razmišljanja o organizaciji i njenim problemima. Oni moraju imati znanja, inteligenciju i sposobnost da u svojim koncepcijama obuhvataju šire komplekse, uključujući celu organizaciju i njenu okolinu, kako u sadašnjosti tako i u budućnosti. Humanistička znanja uključuju osnove iz teorije o ponašanju, odgovarajuća znanja o ljudskom ponašanju i stavovima. Jedna od značajnih faza menadžment procesa (uz navedene) je i **liderstvo**, kojim se utiče na članove organizacije, kako bi ostvarili ciljeve. Liderstvo je danas, u razvijenim zemljama, posebna naučna i stručna disciplina, koja predstavlja dinamičan proces koji podrazumeva interakciju između lidera, sledbenika i situacije. Usled sve većih promena u okruženju liderstvo postaje jedan od najvažnijih faktora uspeha savremenih organizacija.

9.5.1. Indikatori ekonomije znanja

Forum o ekonomiji znanja (knowledge economy) u organizaciji Svetske banke, koji se ticao najboljih praksi za unapređenje inovacija i konkurentnosti u postkomunističkim zemljama održan je u Pragu u martu 2006. U izveštaju Svetske banke pod nazivom "Javna finansijska podrška komercijalnim inovacijama", januar 2006 (Public Financial Support for Commercial Innovation), analiziraju se različiti finansijski instrumenti kojima se mogu podsticati poslovne inovacije i daje niz preporuka za reforme, koje bi trebalo da prethode, kako bi ovi instrumenti mogli da budu dobro iskorišćeni. Cilj izveštaja bio je da se zemljama Evrope i Srednje Azije, posebno tranzicionim, postkomunističkim zemljama i onima koje nisu članice EU, ponude mogućnosti da povećaju produktivnost i privredni rast **stvaranjem povoljnog okruženja za primenu znanja u ekonomiji, a putem inovacija i učenja**. Robert Solov (Robert Solow) je još pre mnogo godina započeo istraživanja koja su ekonomistima pomogla u saznanjima da se stalni privredni rast duguje više tehnološkim promenama, nego faktoru akumulacije, odnosno tradicionalnim faktorima.²³⁴ Posledično, osnovni **stubovi znanjem vođene ekonomije su sledeći**:

1. **Ekonomska stimulacija i institucionalni režim** (ekonomsko okruženje koje omogućava slobodan protok znanja, podršku investicijama u informacionoj i komunikacionoj tehnologiji (ICT), okruženje koje ohrabruje preduzetništvo, politika carinskih i nekarinskih barijera, vladavina zakona, primena pravila kojima se štite prava vezana za intelektualnu svojinu, borba protiv korupcije);
2. **Edukacija i trening**;

²³⁴ Solow, R.M. (1956): "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1. (Feb., 1956), pp. 65-94.

3. **Informaciona infrastruktura** (dinamična struktura od radija do interneta je potrebna da bi se olakšala i obezbedila efikasna komunikacija i razmena informacija);
4. **Inovacioni sistemi** (mreža istraživačkih centara, univerziteta, privatnih preduzeća).

Stoga, ako države ulože dodatna sredstva u istraživanje i razvoj, a istovremeno ne obezbede i ekonomske olakšice i stimulacije, ne poboljšaju informacionu infrastrukturu i sistem obrazovanje, ne uključe privatni sektor i ne razviju inovacioni sistem - novac će biti uzalud potrošen. Pri tom, **nacionalni inovacioni sistem** čine sledeći neophodni uslovi, ali ne i dovoljni: ljudski kapital; nauka i informaciona i komunikaciona tehnologija; zaštita intelektualne svojine; adekvatno poslovno okruženje. Sve to skupa je osnovna infrastruktura ili pretpostavka za **inovativne preduzetničke projekte** ("pipeline" of innovative entrepreneurial projects), koji u sadejstvu sa pristupom novčanim fondovima mogu da kreiraju inovacije. Upozoravajući zemlje od Srednje Evrope do Srednje Azije da zaostaju za razvijenim svetom na polju ulaganja u razvoj i istraživanja, Svetska banka ih istovremeno poziva da preduzmu korake na poboljšanju uslova za povećane investicije u komercijalne inovacije, kao instrument za povećanje privrednog rasta i smanjivanje siromaštva. Pretvaranje istraživanja i razvoja u tržišni uspeh od ključnog je značaja za postizanje održivog i dugoročnog privrednog rasta. Ovo će se desiti jedino ukoliko se motivišu istraživači i preduzeća da rade zajedno, obezbedi rasprostranjen pristup računarima i Internetu, kako bi se podigao ukupan nivo konkurentnosti ekonomije i otvarala kvalitetna radna mesta.

Što se tiče rasprostranjenosti računara i pristupa Internetu u R. Srbiji, istraživanje koje je sproveo Republički zavod za statistiku u decembru 2006 (Izveštaj pod nazivom "Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2006"), pokazao je sledeće: 26,5% domaćinstava poseduje računar, 18,5% preduzeća poseduje Internet priključak, 97,3% preduzeća koristi računar u svom poslovanju, 90,2% preduzeća ima Internet priključak, 52,9% preduzeća poseduje Web Site, a 48,6% preduzeća koristi elektronske servise javne uprave (istraživanje je sprovedeno po metodologiji EUROSTAT-a, na teritoriji Srbije, referentni period za pitanja je 2005. godina, obim uzorka iznosio je 1.200 domaćinstava, 600 preduzeća, telefonska anketa). Inače, prosečno učešće troškova istraživanja i razvoja u GDP-u u analiziranim zemljama ECA (od 30 zemalja samo 4 pripadaju razvijenim zemljama EU) je svega 0,9%, što je daleko ispod ciljane stope EU od 3%. Uz to, dve trećine troškova istraživanja i razvoja u ovim zemljama, uglavnom post-komunističkim, pokriva se iz državnih sredstava. Sasvim suprotno, u zemljama sa visokom udelom troškova istraživanja i razvoja u GDP-u, kao što je Japan, USD, Švedska, Finska, Irska, Nemačka - udeo privatnih (industrijskih) istraživanja je od 65% do 70%, dok vlada izdvaja svega oko 20-30% sredstva za ova istraživanja. Pređašnja iskustva u sistemima obrazovanja i istraživanjima post socijalističkih zemalja mogu da pomognu ovim zemljama u tranziciji njihovih ekonomija u pravcu znanja, inovacija i novih tehnologija. Međutim, uprkos velikom broju istraživača i uspešnom obrazovanju koji su nasledeni iz perioda komunizma, biće teško postići da zemlje koje su bile deo Istočnog bloka pretvore ove potencijalne prednosti u komercijalno uspešne inovacije ukoliko univerziteta i istraživačke institucije ne

budu blisko saradivali sa privatnim sektorom, tj. ukoliko se ne izvrši restrukturiranje sistema istraživanja u pravcu prilagođavanja potrebama privrede. Koristeći paket "Indikatora ekonomije znanja" (Knowledge Economy Indicators - KEI) - ekonomske olakšice, obrazovanje, sistem inovacija i informacionu infrastrukturu, Izveštaj Svetske banke, rangira zemlje Evrope i Centralne Azije po njihovoj sposobnosti da efikasno ulažu u inovacije²³⁵. Svaka zemlja dobila je ocenu od jedan do deset za svaki indikator i ukupnu KEI ocenu, koja određuje njen plasman. Indikatori ekonomije znanja Instituta Svetske banke dizajnirani su da pomognu zemljama da odluče koje reforme da preduzmu pre nego što ulože više budžetskih sredstava u cilju podsticanja inovacija. Generalno, iako širom regiona postoje značajne razlike, većina zemalja treba da izvrši reforme obrazovanja, da unapredi informatičku i infrastrukturnu bazu i poveća ekonomsku motivaciju, pre nego što nameni dalja sredstva iz javnog budžeta. Od 25 zemalja ECA koje pripadaju kategoriji postkomunističkih zemalja najbolje tri kada je o KEI reč su Estonija sa 8,26 poena, Slovenija sa 7,88 poena i Litvanija sa 7,17 poena. Srbija je sedamnaesta sa 4,55 poena, a poslednja tri mesta zauzimaju BiH, Albanija i Tadžikistan. Poređenja radi, Finska - jedna od najinovativnijih ekonomija na svetu, ima opštu KEI ocenu od 9,02 poena i 9,73 poena za inovacije i 9,21 poena za obrazovanje. Istovremeno, postkomunističke zemlje dobile su "pomešane" ocene za pojedinačne indikatore. Srbija je najlošiju ocenu od 2,15 dobila za indikator ekonomskih stimulacija i olakšica (rangiranje na 25. poziciji), posle nas su još jedino Gruzija, Tadžikistan, Kazahstan, Belorusija i Uzbekistan. Najbolja ocena (5,93) data je za obrazovanje, ali i ta vrednost nas među 30 analiziranih zemalja, svrstava čak na 23. poziciju i u poređenju sa zemljama u regionu (Tabela 13).

Tabela 13. Komparacija zemalja ECA prema KEI i četiri stuba Nacionalnog inovacionog sistema

Zemlje regiona	KEI	Rang KEI	EIR	Rang EIR	I	Rang I	O	Rang O	II	Rang II
Slovenija EU	7.88	3	7.01	5	7.91	3	8.58	2	8.00	4
Mađarska EU	7.01	8	6.42	10	7.00	9	7.65	10	6.98	11
Češka EU	7.00	9	6.01	13	6.92	10	7.10	15	7.96	5
Poljska EU	6.86	12	6.36	11	6.15	14	8.32	4	6.60	14
Slovačka EU	6.70	13	5.96	14	6.70	12	6.65	18	7.47	7
Hrvatska	6.22	14	4.31	18	7.12	7	6.55	19	6.91	12
Bugarska EU	6.19	15	6.05	12	5.94	17	6.73	17	6.03	15
Rumunija EU	5.27	17	4.37	17	5.20	21	5.60	25	5.93	16
Srbija	4.55	22	2.15	25	5.17	22	5.93	23	4.94	20
BiH	3.02	28	2.62	24	1.02	30	4.00	30	4.45	21
Albanija	2.99	29	2.66	23	1.65	28	4.81	28	2.82	27

Legenda: Kategorija ECA (Evropa i Centralna Azija) obuhvata sledećih 30 zemalja: Albanija, Jermenija, Belorusija, BiH, Bugarska, Hrvatska, Češka, Estonija, Finska, Gruzija, Grčka, Mađarska, Izrael, Kazahstan, Kirgistan, Letonija, Litvanija, Moldavija, Poljska, Portugalija, Rumunija, Rusija, Srbija, Slovačka, Slovenija, Španija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina, Uzbekistan;

KEI – Indikatori ekonomije znanja; EIR - Ekonomska stimulacija i institucionalni režim; I – Inovacije; O – Obrazovanje; II – Informaciona infrastruktura;

Izvor: Public Financial Support for Commercial Innovation (Europe and Central Asia Knowledge Economy Study Part I); <http://www.worldbank.org/eca/kestudy/>, Januar 2006, World Bank.

²³⁵ Public Financial Support for Commercial Innovation, 2006, p. 49 i p.57.

Nepovoljniji sistem obrazovanja od nas imaju samo još Rumunija, BiH i Albanija. Primera radi, Hrvatska ima skor od 7,12 poena za inovacije, te je na četvrtom mestu od 25 zemalja ECA, ispred šest članica EU. Međutim, Hrvatska je dobila samo 4,31 poen za svoj režim ekonomskih olakšica i stimulacija, što znači da je u toj oblasti neophodan napredak, a isto to važi i za Srbiju.

Generalni zaključak ovog Izveštaja Svetske banke jeste da zemlje Istočne Evrope i Srednje Azije moraju da prestanu da troše svoje, ionako ograničene resurse, na arhaične sisteme inovacija i počnu da podstiču privatne firme da se uključe u taj proces, kao što je to slučaj na Zapadu.

To ne znači da bi države trebalo potpuno da prestanu da finansiraju istraživanja, ali kada izdvajaju sredstva za te aktivnosti, naglasak bi trebalo da bude na istraživanju privatnih preduzeća. Važnija uloga za države je da sprovede neophodne strukturne reforme da bi ulaganja u inovacije donela korist.

Naime, državni fondovi su ionako oskudni, stoga treba da budu angažovani tamo gde se najbolje mogu vratiti. Ako zemlja ima nedostatak institucionalnog okvira i inovacione i informativne infrastrukture ili nedostatak prikladnog seta ekonomskih politika i podsticaja, nedovoljnu povezanost naučnih institucija sa privatnim sektorom, neadekvatan sistem obrazovanja i slično, fondovi korišćeni za podršku istraživanju i razvoju, kao i inovacijama mogu biti uzalud potrošeni.

9.5.2. Inteligencija i mudrost

Inteligencija (lat. *intelligentia*) je urođena sposobnost pravilnog razumevanja stvari i pojava u životu i svetu. To je razum, um, sposobnost shvatanja i poimanja (Vujaklija, M., 1980.).

Inteligentan čovek je onaj koji je sposoban za pravilno razumevanje stvari i pojava u životu i svetu, razuman, razborit, umešan, pametan, koji ima duha, mudar, dosetljiv, bistar, vešt, vičan, umešan.

Kada se govori o prirodnoj inteligenciji pod ovim pojmom se najčešće podrazumeva: nadarenost, oštromnost, prirodna sposobnost pravilnog rasuđivanja, sposobnost snalaženja u životnim situacijama na osnovu prethodno stečenog iskustva.²³⁶

²³⁶ U modernom društvu inteligencija se meri tzv. testovima inteligencije. U procenjivanju inteligencije kao složene psihičke funkcije uzimaju se u obzir opšta sposobnost ličnosti (G-faktor ili generalni faktor) i mnoge naročite sposobnosti (S-faktor ili specifični faktor). Inteligencija se ne određuje samo na osnovu izrazite karakteristike jedne određene sposobnosti, ako druge opšte sposobnosti nisu prisutne. Vreme u kojem se razvija inteligencija je predmet rasprave i neslaganja među mnogim istraživačima. Dok jedni tvrde da se inteligencija razvija od 15. do 16. godine, drugi smatraju da se procesi razvoja privode kraju oko 24. do 25. godine života. Ima autora koji su stanovišta da se inteligencija, a naročito kod pojedinih osoba, razvija čak i posle 50. godine. Merenje inteligencije se vrši primenom testova inteligencije prilagođenih za određeni uzrast i populaciju i spada u domen rada psihologa. Rezultat testa je količnik inteligencije (IQ-*intelligentiae* Quotient) koji se dobija deljenjem umne (mentalne) starosti dobijene testom (u mesecima) i dobne ili kalendarske starosti (u mesecima).

Inteligencija je u tesnoj vezi sa obrazovanjem, iako se razlikuju. Obrazovanje predstavlja količinu znanja koje posedujemo, a inteligencija našu sposobnost da shvatamo nove stvari.²³⁷

Za inteligenciju je neraskidivo vezano shvatanje "intelektualca" kao čoveka nemirnog i nezasićenog duha, koji se kritički odnosi prema svom društvenom i političkom okruženju. Inteligencija, prema Konfučiju, predstavlja osnovu mudrosti.

Mudrost je skup isitina (znanja) stečenih umom, opažanjem, iskustvom primenjenim na život. To je harmonija ideja sa životom. Mudar čovek (menadžer, lider) je onaj koji pojave svega oko sebe ne gleda nikad izdvojene i usamljene, nego povezane što je više i šire moguće sa svim ostalim što se u svetu javlja i dešava.

Montenji kaže da mudar čovek vidi onoliko koliko hoće, a ne koliko može, a Niče kaže da mudar ne kažnjava zato što je neko loše postupio, već zbog toga da ne bi loše postupio. Biti mudar u pravo vreme, kaže narodna poslovice, predstavlja devet desetina mudrosti.

Prema Konfučiju tri puta vode do mudrosti: razmišljanje (inteligencija) – ono je najplemenitije; vaspitanje – ono je najlakše; i iskustvo – ono je najneugodnije. U Talmudu nalazimo odgovore na pitanja ko je mudar: „Onaj ko se od svakog poučava, kao što je jak onaj koji sebe obuzdava, a bogat koji je zadovoljan svojom sudbinom“.

Dž.B.Šo kaže "da ljudi nisu mudri u srazmeri sa svojim iskustvom, već sa svojom sposobnošću da iskustvo primene". H.Hese smatra da se "znanje može saopštiti, ali mudrost ne može". Mudrost je vlasništvo čoveka, za razliku od znanja koje je moguće predati i inteligentnim mašinama (Tri osobine krase čoveka: poštenje, mudrost i hrabrost – Konfučije).

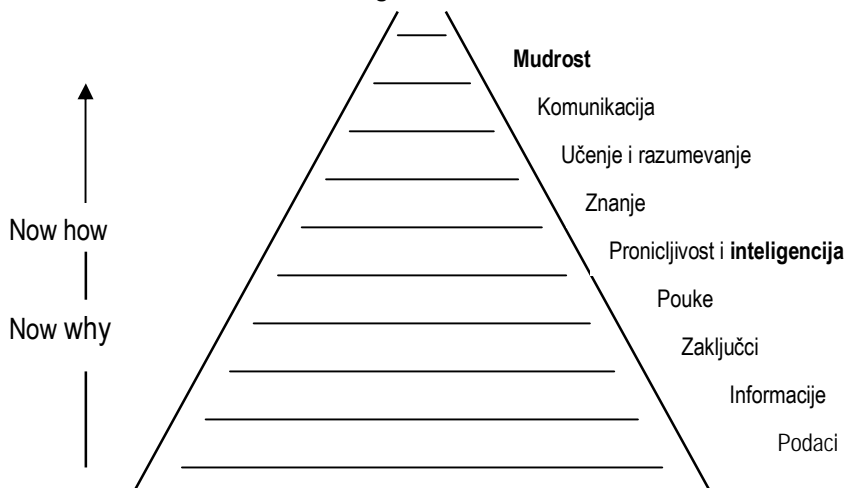
Mudar čovek u zamršenoj poslovnoj situaciji razmatra stvari s pažnjom, a zatim traži savet pre nego donese zaključak (M.Al-Varak). Lafater kaže: "Ako hoćeš da budeš mudar, nauči pametno da pitaš, pažljivo da slušaš, mirno da odgovaraš i da prestaneš kada nemaš više šta da kažeš".

B.Gracijan i Morales kažu: "Mudrom više koriste neprijatelji nego budali prijatelji." Jedna avganistanska poslovice nas uči: "Dve stvari čovek mora imati da bi uspeo u životu. Prvo je sreća – to je ono kad se čoveku pruži povoljna prilika. Drugo je pamet (mudrost) – ona čoveku omogućuje da iskoristi povoljnu priliku".

A čuveni Konfučije kaže: "Ko ne zna, a ne zna da ne zna, opasan je, izbegavaj ga. Ko ne zna, a zna da ne zna, mlad je, nauči ga. Ko zna, a ne zna da zna, spava, probudi ga. Ko zna, i zna da zna, mudar je, sledi ga."

²³⁷ Dugo se vodila rasprava o tome da li i koliko obrazovanje utiče na inteligenciju. Deo naučnika smatra da obrazovanje pomaže razvoju inteligencije, dok drugi insistiraju da nam je inteligencija zadata po rođenju. Poslednjih godina sve je više dokaza koji ukazuju da produženo obrazovanje pozitivno utiče na inteligenciju. Norveški istraživači tvrde da se sa produženim školovanjem povećava koeficijent inteligencije kod dece ("Politika", Beograd, 4.I 2012, str. 18).

Slika 2. Proces faznog nastanka čovekove mudrosti



9.5.3. Vrste inteligencije

Racionalna inteligencija – IQ se izražava koeficijentom inteligencije (koji pokazuje stepen inteligentnog razvoja pojedinca u odnosu na prosečni stepen razvoja drugih pojedinaca iste dobi).²³⁸ Tradicionalni koncept koeficijenta inteligencije predstavljao je proboj u vreme kada je bio formulisan.

Savremena istraživanja, međutim, pokazuju da taj koncept ima dva značajna nedostatka. Prvi je da je inteligencija određena rođenjem i da je nepromenljiva. Iako su pojedinci genetički obdareni većim ili manjim talentom za određene oblasti, istraživači kao što su Buzan, Macado, Vegner i mnogi drugi, pokazali su da se IQ vrednost može značajno povećavati vežbanjem.²³⁹

Drugi nedostatak je ideja da verbalne i matematičke sposobnosti merene IQ testovima predstavljaju neophodan uslov inteligencije. Ovakav uski pogled na inteligenciju prevaziđen je savremenim psihološkim istraživanjima. Danas prevladava mišljenje o inteligenciji kao konvencionalnom nazivu za skup osobina, sklonosti i sposobnosti koje u različitim kombinacijama rezultiraju u **reakcijama uspešnog prilagođavanja**. Postoje, dakle, različite, više ili manje povezane, sposobnosti: verbalna i matematička sposobnost, prostorna, kinestetička (kretanje u prostoru) i muzička sposobnost, te interpsihička i intrapsihička sposobnost. U svom savremenom klasičnom delu "Okviri uma" (1983) psiholog

²³⁸ Koeficijenti u rasponu od 90 do 110 smatraju se pokazateljima prosečne inteligencije, a oni ispod 70 znak su mentalne zaostalosti, iznad 110 ukazuju na visoku nadarenost. IQ test je osmislio Alfred Bine (1857-1911) da bi objektivno izmerio razumevanje, razmišljanje i rasuđivanje. Bine je bio motivisan snažnim entuzijazmom za psihologiju kao novu disciplinu i željom da se prevaziđu kulturne i klasne predrasude Francuske kasnog XIX veka u procenivanju akademskog potencijala kod dece.

²³⁹ U nedavnom statističkom pregledu više od 200 studija o koeficijentu inteligencije (časopis Nature) B. Devlin je zaključio da geni utiču na IQ vrednosti sa ne više od 48 procenata. Ostalo ide na prenatalnu negu, okruženje i obrazovanje.

Hauard Gardner uvodi teoriju višestrukih inteligencija. Po ovoj teoriji svako od nas sadrži najmanje sedam merljivih inteligencija.²⁴⁰ To su: logičko-matematička (Stiven Hoking, Isak Njutn, Marija Kiri); verbalno-lingvistička (Vilijem Šekspir, Emili Dickinson, Horhe Luis Borhes); prostorno-mehanička (Mikelandelo, Džordžija O` Kif, Bakminster Fuler); muzička (Mocart, Džordž Geršvin, Ela Ficdžerald); telenokinetička (Morihel Vešiba, Muhamed Ali, F.M.Aleksander); intrapersonalno-socijalna (Nelson Mendela, Mahatma Gandi, Kraljica Elizabeta I); intrapersonalna-samospoznajna (Viktor Frankl, Tid Nat Han, majka Tereza).²⁴¹ Teorija višestrukih inteligencija je danas opšteprihvaćena i kombinovana sa činjenicom da se inteligencija može razvijati tokom čitavog života, pruža izazov svima koji, poput menadžera, imaju mogućnost i obavezu da pokažu i dokažu svoje sposobnosti.

Emocionalna inteligencija - EQ obuhvata sposobnost vladanja osećanjima, izgrađivanja kvalitetnijih odnosa i sposobnosti saosećanja sa drugima. Daniel Goleman je u svojoj knjizi "Emocionalna inteligencija" izneo noviju, navedenu definiciju bistrine i pameti.²⁴² On je, na osnovu običnih inteligencija (u oko dve stotine kompanija) došao do zaključka da su sposobnosti zasnovane na emocionalnoj inteligenciji dvostruko važnije od zbira koeficijenta inteligencije i tehničkih veština. Što je radno mesto u kompaniji hijerarhijski više, to postaju važnijim sposobnosti temeljene na emocionalnoj inteligenciji. Kod menadžera one čine 85 odsto, i to je upravo ono što razvija sjajnog prosečnog menadžera. Kada je reč o menadžerima (i liderima) važni su prirodna inteligencija i znanje.

Ali, kada je neko već uhodan u posao, onda postaju važnije osobine iz domena emocionalne inteligencije poput timskog rada, saradnje, sposobnosti da se uvere drugi u ispravnost vlastitih ideja, motivisanost, samopouzdanje. Upravo te osobine postaju važnije nego ikada ranije, smatra Danijel Goleman. Zašto? Zato što globalno tržište zahteva visoku konkurentnost. Visoka konkurentnost traži efikasnu radnu snagu. Jedna od najtraženijih osobina na radnom mestu danas je **sposobnost prilagođavanja na promene**. Kako se nedostatak emocionalne inteligencije odražava na inače darovite, bistre ljude? Danijel Goleman to objašnjava na sledeći način: "Oni u karijeri dosegnu izvestan nivo i dalje ne napreduju, ili počnu nazadovati. Dobro je što se ipak sve može naučiti.

Za razliku od koeficijenta inteligencije, koji je više-manje zadat, emocionalna inteligencija teži ka tome da se starenjem povećava. Ukoliko neko nije naučio prave sposobnosti, temeljene na emocionalnoj inteligenciji, koje su mu potrebne na radnom mestu, uz kvalitetnu podršku to se može naučiti."

Neke kompanije, piše Goleman, izuzetno pomažu svojim zaposlenima kako bi naučili veštine emocionalne inteligencije.²⁴³ Za razliku od racionalne inteligencije, koja nam omogućava da rešavamo logične probleme, emocionalna inteligencija nas čini, dakle,

²⁴⁰ U kasnijim radovima Gardner i njegovi saradnici registruju 25 različitih subinteligencija.

²⁴¹ Leonardo da Vinči je bio genije u svim ovim oblastima.

²⁴² Goleman, D. (2000): *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb.

²⁴³ Jedan od modela programa je onaj kompanije American Express. Njihov savetnički sektor vodi programe obuke u emocionalnoj kompetenciji. Ono što je počelo kao ekperiment, uskoro je pokazalo ogroman uspeh – prošavši obuku, zastupnici kompanije uveliko su poboljšavali obim prodaje usluga i poslovanje kompanije.

svesnijim vlastitih i tuđih emocija. Pomoću nje saosećamo, procenjujemo situaciju u kojoj se nalazimo i na nju ispravno reagujemo.

Socijalna inteligencija - SQ je pojam nastao 1920. godine kada je psiholog Edvard Torndajk pod tom formulacijom podrazumevao "sposobnost razumevanja ljudi i upravljanja njima". No ta definicija dopušta da se obeležjem talenta za interpersonalne odnose smatra i čista **manipulacija**. Još i dan-danas neki opisi socijalne inteligencije ne prave razliku između sirovih sposobnosti prevaranata i istinski brižnih postupaka koji obogaćuju zdrave odnose.

Po mišljenju Danijela Golemana autora sjajne knjige "Socijalna inteligencija (nova nauka o ljudskim odnosima)" to što je neko naprosto manipulator – što vrednuje samo ono što je dobro za sebe nauštrb drugih – ne bi trebalo smatrati znakom socijalne inteligencije. Umesto toga, o „socijalnoj inteligenciji“ možemo misliti kao o sažetom izrazu za pojavu kad je neko inteligentan ne samo povodom interpersonalnih odnosa, nego i u njima. Ovakvim poimanjem fokus socijalne inteligencije širi se sa stanovišta jedne osobe na perspektivu dve osobe, sa sposobnosti koje postoje u jednom pojedincu na ono što se dešava kad se neko upusti u neki odnos.

Kad tako proširimo svoj fokus, onda možemo da vidimo dalje od pojedinca, i da shvatimo šta zapravo biva kad ljudi stupe u interakciju - a isto tako da, dalje od ličnog interesa, sagledamo i šta je u najboljem interesu drugih. To šire stanovište navodi nas da u okviru socijalne inteligencije razmotrimo **sposobnosti** koje obogaćuju odnose među ljudima, kao što su **empatija i briga**.

Stoga Goleman u navedenoj knjizi razmatra i drugo, šire načelo koje je Torndajk takođe predložio povodom naše socijalne sposobnosti: "mudro postupanje u ljudskim odnosima". Socijalna osetljivost mozga zahteva od nas da budemo mudri, da uvidimo kako drugi ljudi u našem životu pokreću i oblikuju ne samo naša raspoloženja, nego i samu našu biologiju - a s druge strane zahteva da procenjujemo kako mi utičemo na emocije i biologiju drugih ljudi. I zaista, kakav je neki odnos možemo oceniti po tome kako neko utiče na **nas**, i mi na njega.

Pojava socijalne neuronauke u novije vreme znači da je sazrelo vreme za oživljavanje socijalne inteligencije kao ravnopravne svojoj sestri, emocionalnoj inteligenciji. Ponovno razmatranje socijalne inteligencije trebalo bi da potpunije odrazi funkcionisanje "socijalnog mozga", i time doda one često prenegavane sposobnosti koje ipak imaju ogromnu važnost za naše odnose.²⁴⁴ Model socijalne inteligencije koje nudi Goleman tesno je povezan sa takođe njegovim modelom emocionalne inteligencije.

²⁴⁴ "Socijalni mozak" je zbir neuronskih mehanizama koji usklađuju kako naše interakcije, tako i naše misli i osećanja o ljudima i odnosima koje uspostavljamo. Najrečitija novost ovde možda je novost da socijalni mozak predstavlja jedini biološki sistem u našem telu koji se neprestano podešava prema nama, a na njega, zauzvrat, utiču unutrašnja stanja ljudi s kojima smo. Svi ostali biološki sistemi, od limfnih žlezda do slezine, uglavnom regulišu svoju aktivnost kao reakcije na signale koji dolaze iz tela, a ne spolja, s druge strane kože. Putanje socijalnog mozga jedinstvene su po svojoj osetljivosti na svet uopšte. Kad god se povežemo neposredno, licem u lice (ili glasom na glas, ili kožom uz kožu)

Slika 3. Kako se sposobnosti inteligencije uklapaju u model emocionalne inteligencije

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	SOCIJALNA INTELIGENCIJA
Samosvest	Socijalna svest Primarna empatija Empatička tačnost Slušanje Socijalna kognicija
Upravljanje sobom	Socijalna lakoća ili upravljanje odnosom Sinhroničnost Samopredstavljanje Uticao Briga, marenje

Starim shvatanjem socijalne inteligencije kao čisto kognitivne pretpostavlja se, kao što su tvrdili mnogi rani teoretičari inteligencije, da se socijalna inteligencija možda i ne razlikuje od opšte inteligencije kao takve.²⁴⁵ Neki kognitivni naučnici nesumnjivo bi se složili da su te dve sposobnosti istovetne. Uostalom, njihova disciplina oblikuje mentalni život na kompjuteru, a moduli za obradu informacija kreću se čisto racionalnim linijama, sledeći kompjutersku logiku.

Ali isključivo fokusiranje na mentalne sposobnosti u socijalnoj inteligenciji prenebregava neprocenjive uloge afekta i niskoga puta. Goleman predlaže promenu tačke gledanja, predlaže tačku s koje se vidi dalje od pukog znanja o socijalnom životu te se obuhvataju i automatske sposobnosti koje su onoliko važne kad se angažujemo, kako preko visokog, tako i preko niskog puta. Različite teorije socijalne inteligencije koje su danas u modi detaljno iznose te isprepletene sposobnosti samo na pojedinim mestima, i u neuhvatljivo promenljivom stepenu.

Duhovna inteligencija - DQ je inteligencija o kojoj se poslednjih godina sve više govori. O toj vrsti inteligencije pišu eminentni psiholozi Danah Zohar i Ian Marshal u svojoj knjizi "DQ – duhovna inteligencija, krajnja inteligencija".²⁴⁶ Oni kažu da duhovna inteligencija obuhvata sve dosad poznate oblike inteligencije, a ukratko je definišu kao "inteligenciju kojom pristupamo problemu smisla i životnih vrednosti, pomoću koje svoj život stavljamo u širi, bogatiji i smisleniji kontekst, kojom procenjujemo je li određeni postupak ili životni put

s nekim, naši socijalni mozgovi ukopčavaju se (eng. interlock) jedan u drugi. (Prema: Goleman, D. (2007): *Socijalna inteligencija – nova nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd, str. 18).

²⁴⁵ Prema starom gledištu, socijalna inteligencija viđena je kao primena opšte inteligencije na socijalne situacije - dakle kao pretežno kognitivna sposobnost. Taj pristup vidi socijalnu inteligenciju kao puki fond znanja o socijalnom svetu. Tim pristupom ne pravi se razlika između te sposobnosti i opšte inteligencije kao takve. No po čemu se, onda, socijalna inteligencija razlikuje od opšte? Na to pitanje još nema dobrog odgovora. Jedan razlog leži u tome što je psihologija kao profesija naučna potkultura, potkultura u koju se ljudi socijalizuju kroz postdiplomske studije i druge vidove profesionalne obuke. Ishod je da su psiholozi skloni tome da svet vide uglavnom kroz mentalne naočari oblasti kojom se profesionalno bave. No ova sklonost možda iskrivljuje sposobnost psihologije da shvati istinsku prirodu socijalne inteligencije (Goleman, D. (2007): *Socijalna inteligencija – nova nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd, str. 324).

²⁴⁶ Zohar, D., Maršal, J. (2000): *Duhovna inteligencija - krajnja inteligencija*, Svetovi, Novi Sad.

smisleniji od drugog". Oni je nazivaju i temeljnom inteligencijom, neophodnom za pravilno delovanje racionalne i emocionalne inteligencije.

Duhovna inteligencija nam omogućava da razlučimo dobro od zla, da većito tragamo za odgovorom zašto smo rođeni, šta je smisao života, zašto da nastavimo dalje u trenucima kada smo poraženi. Ona je temelj našeg smisla za moralom, te nam omogućava da sebe sagledamo u širem kontekstu. Duhovna inteligencija nije nužno vezana za religiju, no autori tvrde da čini veru mogućom, čak i neophodnom. To je inteligencija duše koja prebiva u onom dubokom delu našeg ja koji je povezan sa mudrošću.

Duhovna inteligencija nam pomaže u svakodnevnom životu da budemo kreativni, prilagodljiviji, da delujemo sa više spontanosti, da lakše rešavamo teške egzistencijalne probleme. Iako Zohar i Maršal smatraju da živimo u duhovno "tupoj kulturi", mi svoj DQ možemo razvijati, i to tako da postavljamo što više pitanja sa "zašto", "da postanemo refleksniji, da tražimo vezu među stvarima, da posegnemo izvan vlastite osobe, da preuzmemo više odgovornosti, te da postanemo iskreniji prema sebi i hrabriji". Moglo bi se zaključiti da treba da budemo "više ljudi", oni koji ne zloupotrebljavaju svoje bližnje ili svoju životnu sredinu, oni koji su sposobni izaći iz začaranog kruga zgrtanja i trošenja, ljudi koji neće zanemarivati ono uzvišeno i sveto u sebi i drugima.

Kulturna inteligencija - KI. Za život u savremenom, globalnom svetu i multikulturalnom okruženju neophodna nam je i kulturna inteligencija. Sam pojam koji podrazumeva sposobnost uspešne interakcije u različitim kulturama lako je razumeti, ali je potrebno vreme i napor da se dostigne visok nivo kulturne inteligencije. Polazeći od ovih pretpostavki, Dejvid Tomas i Ker Inkson napisali su knjigu koja predstavlja vodič u sticanju ove dragocene veštine.

U prvom delu knjige objašnjeno je šta su to kulturne razlike i na koji način one oblikuju ponašanje ljudi, a sve u cilju razvijanja naše osetljivosti za ponašanje oblikovano kulturom. U drugom delu, osnovna načela kulturne inteligencije autori primenjuju na nekoliko tipičnih problema u interpersonalnim odnosima unutar multikulturalnog konteksta kao što su teškoće u komunikaciji, pregovaranju, donošenju odluka... Njihova poruka jeste da je razumevanje kulture težak, ali ne i neizvodljiv zadatak. Možemo uspešno da delujemo u različitim kulturnim okvirima ukoliko naučimo osnovna načela, i pokažemo spremnost da delujemo kao osoba prilagodljiva različitim kulturama.

Poslovna inteligencija - BI (engl. business intelligence) je noviji fenomen iz ekonomske psihologije i teorije rukovođenja. Kao što joj ime kaže vezana je za poslovne aktivnosti čoveka. S tim u vezi ona se može posmatrati najmanje sa dva aspekta – s makro i mikro aspekta. Posmatrana sa makroaspekta, poslovna inteligencija je složena, agregirana kategorija, koja se stvara sistematski prikupljanjem podataka o makroekonomskim kretanjima u određenoj geopolitičkoj sredini, kao i obradom tih podataka zbog otkrivanja makroekonomskih trendova ili tendencija i predviđanja procesa u makroekonomskim sistemima. Organizacije koje tako shvataju poslovnu inteligenciju orijentisaće se, pre svega, prema okruženju u kojem deluju.

Kod poslovne inteligencije na mikronivou radi se o otkrivanju prikrivenih znanja iz pojedinih podataka organizacije tokom svakodnevnih poslovnih transakcija. Izvori podataka

za ovaj tip poslovne inteligencije uglavnom su unutar same organizacije, i treba ih, svakako, pothranjivati, pomno održavati i sistemski obrađivati.

I u prvom i u drugom slučaju nužna je primena informatičke, posebno internetske tehnologije, uz upotrebu odgovarajućih logističko-računskih i softverskih alata.

Verbalna inteligencija – VI je moćna, cenjena i merljiva vrsta ukupne inteligencije. „Verbalni faktor“ je uvek kod akademskog građanstva bio procenjivan i visoko kvalifikovan. Kolokvijalno se upotrebljava u pozitivnom smislu kao „rečitost“, „retoričnost“. Retorika (grč. retorike) je veština lepog govorenja i tehnika besedništva uopšte. Retorika znači govornički, besednički, a retorizam je način govorničkog izražavanja i izlaganja. Beseda je zborište, pesnička reč (Svetosavska beseda - kod nas). Verbalna inteligencija isključuje slatkorečivost, demagogiju ili pak neiskrenost, neprincipijelnost, prevrtljivost, laskavost, brbljivost („Kad čovek mnogo govori, uvek kaže nešto što nije trebalo reći“ – Konfučije – kineski filozof i socijalni reformator). I na kraju: „Potrebno je govoriti pametno, ali i na vreme“. Verbalna inteligencija znači i sposobnost komunikacije na stranom jeziku (poliglot – čovek koji zna više jezika).

U drugoj polovini 20. veka javila se ideja o **veštačkoj inteligenciji – VI**. Veštačka inteligencija je ustvari oblast računarstva. Cilj istraživanja veštačke inteligencije je razvijanje programa (softvera) koji će omogućiti računarima da se ponašaju na način koji bi se mogao okarakterisati inteligentnim. Prva istraživanja se vežu za same korene računarstva. Ideja o stvaranju mašina koje će biti sposobne da obavljaju različite zadatke inteligentno, bila je centralna preokupacija naučnika računarstva koji su se opredelili za istraživanje veštačke inteligencije tokom cele druge polovine 20. veka.²⁴⁷

Danas su istraživanja o veštačkoj inteligenciji orijentisana na ekspertske sisteme, prevodilačke sisteme u ograničenim domenima, prepoznavanje ljudskog govora i pisanog teksta, automatske dokazivačke teoreme, kao i konstantnim interesovanjem za stvaranje generalno inteligentnih, autonomnih agenata.

Veštačka inteligencija, kao pojam u širem smislu, označava kapacitet jedne veštačke tvorevine za realizovanje funkcija koje su karakteristike ljudskog razmišljanja. Mogućnost razvoja slične tvorevine budila je interesovanje ljudi još od antičkog doba.

9.6. Odnosi između radnika i menadžmenta

Odnosi ljudi na radu predstavljaju bogatu, raznovrsnu i dinamičnu mrežu međusobnih odnosa. Ona se sastoji od: odnosa pojedinaca međusobno: 1.) odnosa radnika prema radniku, 2.) radnika prema rukovodiocu odnosno stručnjaku i obrnuto; 3.) odnosa pojedinca prema grupi i obrnuto i odnosa grupe prema grupi.²⁴⁸

²⁴⁷ Alen Turing, „otac“ današnje informatike, radio je čitavog života na tome kako sagraditi mašinu koja bi funkcionisala poput mozga (veštački mozak) i koja bi funkcionisala kao veštačka inteligencija. U 40-im godinama prošlog veka Turing je znao da su u potrazi za veštačkom inteligencijom od samih kompjutera važniji kompjuterski programi (softveri).

²⁴⁸ Petković, V. (1996): *Sociologija rada*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 114.

U većini slučajeva tehnički saveti u ovoj oblasti potiču od stručnjaka za odnose između radnika i uprave. Da bi konsultant u menadžmentu radne snage osmislio dobre savete u ovoj oblasti mora se dobro upoznati sa društvenim, zakonskim, političkim i finansijskim posledicama koje su povezane sa odnosima između radnika i uprave u datoj zemlji, sektoru ili konkretnoj organizaciji.

Konsultant se može angažovati zbog problema u odnosima između uprave, jer postoje interne ili eksterne snage koje dovode do problema u odnosima između radnika i uprave ili je potrebno da pruži savet vezan za početno formulisanje politike odnosa između radnika i uprave. Ključno pitanje će biti prisustvo ili odsustvo radničkog sindikata u preduzeću i postojanje predstavnika radnika. Značajan deo odnosa između radnika i uprave u kojima se javljaju problemi, a koje konsultant može rešavati uključuje sledeće:

- (1) Saveti o odnosu sa predstavnicima. To mogu biti predstavnici radničkog saveta ili predstavnici koji su direktno izabrani od strane svih radnika sa malo ili nimalo direktnih veza sa radničkim sindikatom.
- (2) Pritužbe radnika, uključujući savete o procedurama za iznošenje pritužbi.
- (3) Kolektivni ugovori i njihova organizacija. Značaj ovog pitanja zavisice od stepena na kome se kolektivni ugovori potpisuju (za privredu u celini; za privrednu granu u konkretnom regionu ili oblasti; za grupu preduzeća; ili na nivou preduzeća). Međutim, u većini slučajeva postoji radnički sindikat i određeni stepen kolektivnog pregovaranja u svakom preduzeću, barem nezvaničnog karaktera ili zvaničnog karaktera na višem nivou.
- (4) Tehnike i procedure za saradnju između uprave i radnika o pitanjima od zajedničkog interesa poput produktivnosti, opreme, itd.

Navedeni odnosi između radnika i uprave nisu svi mogući slučajevi sa kojima se konsultant može sresti prilikom rešavanja odnosa između radnika i uprave. Međutim, oni ukazuju na faktore koje konsultant mora uzeti u obzir prilikom svoje savetodavne aktivnosti.

Prvo, može se spomenuti *značaj zakonskih principa* u odnosima između radnika i uprave u preduzeću. Ovi principi, koji su vrlo različiti za pojedinačne zemlje, mogu odražavati pravila o: prihvatanju radničkih sindikata, predstavnicima radnika na radnom mestu, procedurama za kolektivne ugovore, rešavanju sporova (uključujući prekide u radu), vidovima učešća radnika u odlukama koje se tiču celog preduzeća, obrazovanju i sadržaju pojedinačnih radnih ugovora itd. Prilikom određivanja aktivnosti koje se preporučuju klijentima, konsultanti moraju uzeti u obzir postojeća zakonska pravila, naročito pravila o uslovima zapošljavanja, dok se u posebno složenim situacijama mogu zatražiti usluge kvalifikovanog pravnika. Pravila koja se izvode iz zakona predstavljaju značajan skup normi koje se moraju razmotriti od strane konsultanta. Konsultant mora uzeti u obzir da su ova pravila posebna za određeno mesto ili region, kao i to da dobro prouči odredbe postojećeg kolektivnog ugovora koji važi u preduzeću u kome on obavlja konsalting (bilo da ovakav ugovor važi za celu privredu, region ili samo preduzeće).

Drugo, vrlo je bitno da se konsultant upozna sa *stavom predstavnika radnika* koji će biti uključeni u neke preporučene aktivnosti, pošto moguće reakcije radnika mogu biti presudna determinanta u ovakvim preporukama. Pored toga, posebno kod uvođenja novih politika odnosa između radnika i uprave, konsultant mora predložiti da se iskoristi svaka

mogućnost pregovora sa radnicima. Konsultujući se sa klijentom, razmotriće koji bi kontakti sa predstavnicima radnika bili odgovarajući prilikom oblikovanja svojih predloga.

Navedeni tipovi odnosa imaju za cilj da predstavne osnovnu ideju najbitnijih odnosa između radnika i uprave. Brojni složeni faktori koji utiču na odnose između radnika i uprave zahtevaju poseban pristup za svaki slučaj.

9.7. Proizvodni konsalting kao faktor tehničko-tehnološke zaštite kadrova na radu

Proces proizvodnje, koji je uslovljen društvenim potrebama, završava se stvaranjem odgovarajućih rezultata kojima se te potrebe mogu zadovoljiti. A kako se te potrebe stalno obnavljaju, tako je i stvaranje rezultata proizvodnje neophodno obnavljati.²⁴⁹ Konsultant u menadžmentu proizvodnje može pristupiti svom zadatku na sistematičan način, posmatrajući sve aspekte koji su povezani sa proizvodom ili proizvodima, metodama organizacije rada i ljudima. U oblasti proizvodnje, problemi koji se postavljaju pred konsultanta mogu imati veoma različiti stepen značaja za klijentsku organizaciju. Na jednom kraju nalaze se problemi koji pripadaju grupi „osnovnih izbora“. Proizvodni konsultant može imati odlučujuću reč u timu koji istražuje sveobuhvatnu strategiju klijenta; na primer, marketinški konsultant može da ukaže na to da su određeni proizvodi komplementarni jer su namenjeni istim korisnicima i zato što se reklamiraju na isti način, ali proizvodni konsultant može da dokaže da ovi proizvodi nisu komplementarni sa aspekta proizvodnje. Na drugom kraju nalaze se raznovrsni problemi čiji je zajednički činilac potreba za ispunjavanjem kriterijuma koji se tiču produktivnosti, troškova ili uspešnosti poslovanja u konkretnim proizvodnim zadacima. Ovakvi problemi su operativni po svojoj prirodi. Međutim, konsultant u ovakvim prilikama ne sme izgubiti iz vida šire potrebe klijentske organizacije, jer se ne dešava retko da zadaci u veoma konkretnim proizvodnim oblastima budu upućeni na probleme koji su mnogo dublji i leže van proizvodnog sektora.

Proizvodnja preduzeća u Srbiji nedovoljno ispunjava zahteve tržišta u pogledu kvaliteta, cena, asortimana i rokova isporuke proizvoda. Nisko korišćenje kapaciteta i nemogućnost plasmana proizvoda posledica su poslovne filozofije po kojoj je proizvodnja cilj za sebe. Takav stav prema ekonomiji doveo je do povećanih zaliha, koje su dodatno uvećale ionako već visoke troškove proizvodnje. Pri tom, potrebne odluke nisu donošene na vreme. Istovremeno, tehnološka, radna i proizvodna disciplina nisu bile na zadovoljavajućem nivou. Takva situacija zahteva sinhronizovane konsalting intervencije u sferi proizvodnje i tehnologije s ciljem da se obezbede uslovi za uspešno poslovno restrukturiranje preduzeća u Srbiji. Naime, aktuelno stanje u oblasti tehnike i tehnologije u našim preduzećima nije na zadovoljavajućem nivou. Uslov za uspešno poslovno restrukturiranje je uvođenje automatizacije, fleksibilnijeg tehnološkog sistema, postizanje visokog kvaliteta proizvoda, revitalizacija sredstava za rad i dr. Od neprocenjive važnosti je korišćenje transfera znanja, primena principa i metoda nove proizvodne filozofije, korišćenje pogodnosti informatike i tehnoloških inovacija. Dobra strategija se teško imitira, a strategija

²⁴⁹ Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, str. 167.

niskih troškova je trajna samo ukoliko bazira na tehnološkoj inovaciji.²⁵⁰ Shodno tome, naša preduzeća u periodu tranzicije treba da obezbede uslove za istraživanje novih tehnika i tehnologija. Svrha istraživanja je poboljšanje tehnološkog tržišta. Za produženje životnog veka proizvodnje neophodno je poboljšati izgled proizvoda, kreirati razna konstrukcijska poboljšanja i dr. Uloga konsultanata u takvoj situaciji ogleda se u analizi nastalog stanja i predlaganju aktivnosti radi produženja životnog ciklusa proizvoda. Pri tome se daju sledeće preporuke:²⁵¹potrebno je češće promovisati upotrebu proizvoda među postojećim kupcima; neophodno je pronaći nove kupce za proizvode, razvijajući na taj način tržište; preduzeće mora odmah da reaguje na primećeno gubljenje konkurentnosti proizvoda, usled pojave sistema zrelosti proizvoda ili iz drugih razloga. U tom slučaju, neophodno je izvršiti izmenu na tehničko - tehnološkim sistemima radi primene međunarodnih standarda i propisa.

Tehnologija mora biti u funkciji ispunjenja zahteva tržišta, kao što su: poboljšanje kvaliteta, dizajna i povećanje konkurentne pozicije proizvoda na tržištu. Pri tom, mora se raditi na smanjenju cene postojećih tehnoloških procesa, otklanjanju grešaka na ulazu tehnološkog procesa, kao i na samom unapređenju tehnološkog procesa kroz povećanje tehnološkog nivoa. Naime, srpska industrija zaostaje za razvijenim zemljama oko 17 godina a za zemljama u razvoju za oko 10 godina što rezultira i niskom produktivnošću rada.²⁵² Konsalting pomoć u sferi tehnike i tehnologije zahteva od konsultanata da zaposlene i menadžere u našim organizacijama upoznaju sa standardima, naročito u oblasti projektovanja proizvoda. **Primena standarda, propisa ili preporuka ima značajnu ulogu u projektantskom poslu.** Najčešće korišćeni standardi su: međunarodni (ISO), standardi zemalja EU, nacionalni (državni, npr. JUS), preduzetnički (npr. Zastavini) i dr. Pored toga, konsultantski zadatak može da obuhvati i upoznavanje sa propisima iz oblasti zaštite intelektualne svojine. Takođe, konsultanti primenjuju analizu vrednosti, koja predstavlja skup metoda i tehnika u projektovanju proizvoda i pomoću koje se efikasno utvrđuju nepotrebni troškovi. U tom poslu zadatak konsultanata je da identifikuju nepotrebne troškove na postojećim proizvodima i predlože načine za njihovo eliminisanje. Određeni aspekti proizvoda mogu predodrediti efikasnost proizvodnje u velikom stepenu i konsultant se mora njima pozabaviti. Zbog ovoga će morati da ostvari punu saradnju sa odeljenjem za dizajn proizvoda i drugim posebnim tehničkim odeljenjima. Proizvod je rezultat ljudskog rada, koji na osnovu svojih svojstava može zadovoljiti neku ljudsku potrebu. Proizvodi su u tom smislu i izvršene usluge proizvođača pojedinca ili proizvođača kolektiva drugim pojedincima i kolektivima.²⁵³ Konsultant u menadžmentu proizvodnje nije dizajner proizvoda, te niko ne može od njega očekivati da poznaje svaki proizvod detaljno. Međutim, što se tiče dizajna proizvoda, delova i pomoćnih uređaja, konsultant će ipak morati da istraži:

²⁵⁰ Paraušić, V., Cvijanović, D., Subić, J. (2007): *Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbije*, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 5.

²⁵¹ Živanović, N. (1994): "Strukturiranje poželjne konsalting pomoći preduzećima u krizi", *Poslovna politika*, jun 1994., str. 34.

²⁵² Hamović, V., Paraušić, V. (2006): "Aktuelni problemi u privredi", *Ekonomika Niš*, Ekonomski fakultet u Nišu, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 3-4, 2006., str. 111.

²⁵³ Stavrić, B., Kokeža, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, str. 167.

- od koliko se delova proizvod sastoji; da li se neki delovi mogu izbaciti boljim dizajnom, ili se možda mogu ukloniti neke neželjene karakteristike;
- da li se određeni delovi mogu standardizovati da odgovaraju delovima drugih proizvoda i tako omogućiti korišćenje istih mašina, alatki i sl.;
- da li se neke komponente mogu zameniti jeftinijim koje bi imale istu ulogu (na primer u hemijskoj industriji ili industriji kozmetike neki filteri se lako mogu zameniti drugim);
- da li je dizajn lak za izradu.

Sa industrijskom, a posebno naučno-tehničkom revolucijom, koje su dovele do tehničkog progressa, nastale su krupne promene u radnoj sredini. Nasuprot "prirodnoj sredini" rada, koja je odgovarala predindustrijskoj proizvodnji, sada se formira sve više "tehnička sredina". Ona se bitno razlikuje od prethodne. U njoj je došlo do velike koncentracije mašina na određenom zatvorenom prostoru, izvršen je proces tehničke podele rada, ostvaruju se ogromne serije proizvodnje, bitno je promenjen položaj i uloga radnika u procesu proizvodnje i njegov odnos prema ostalim radnicima.²⁵⁴ Međutim, ljudski element je i dalje određujući faktor u bilo kom radu. Bilo bi naivno predložiti, a tek primeniti, bilo koje preporuke bez uključenosti ljudi na koje se to odnosi i bez istraživanja uticaja na ljude. Shodno tome, u konsaltingu proizvodnje postoje četiri glavne oblasti koje se moraju razmotriti.²⁵⁵

Fizički radni uslovi. Konsultant mora obratiti pažnju na uslove u kojima se radi, kako bi se radnici zaštili od negativnih uticaja i to: temperaturnih, vlažnosti, svetla, radijacije, buke i vibracija, kao i zagađivača vazduha, prašine itd., što su sve faktori koji mogu dovesti do oboljenja ili povreda radnika. U velikom broju slučajeva postoje bezbednosni standardi koji se moraju ispuniti, ali pitanje je koliko se i kako primenjuju. Drugo, mora se obaviti istraživanje o tome da li postoje adekvatni objekti i oprema za zdravstvenu negu, uključujući sanitarnu opremu i opremu u slučaju opasnosti i da li su sprovedeni programi zdravstvene edukacije.

Bezbednost. Nije redak slučaj da se menadžment koncentriše na tzv. tehničke aspekte prevencije nezgoda. U većini fabrika, međutim, preko polovina nezgoda izazvana je uglavnom zbog ljudske nepažnje i nemara, a ne zbog odsustva zaštitne opreme. Veliki broj činjenica može se dobiti iz analiza prošlih izveštaja o nezgodama po uzrocima, odeljenjima, dobu dana i danima u nedelji, pa i po ljudima. Na ovaj način se dobijaju važne informacije koje se mogu koristiti za uvođenje programa zaštite koji uvek sadrži i obuku.

Ispunjenost poslom. Većina proizvodnih konsultanata je svesna značaja produktivnosti, ali često zanemaruju značaj ispunjenosti poslom koja postoji među radnicima. Ovo pitanje je veoma široko jer veliki broj faktora doprinose ispunjenosti poslom koji se obavlja. Međutim, u uslovima radionice, dizajn procesa, metode rada, aranžman radnog mesta i organizacija radnih grupa u velikoj meri utiču na ispunjenost posla među

²⁵⁴ Petković, V. (1996): *Sociologija rada*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 37.

²⁵⁵ Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, p. 204.

radnicima. Konsultant mora razmotriti mogućnosti proširenja ili obogaćivanja posla. Posao se može učiniti raznovrsnijim dodavanjem drugih zadataka, poput rutinskog održavanja ili se određena osoba može odrediti da povremeno pristupa radnicima i daje svoje mišljenje koje se odnosi na rad. Poslovi se mogu obogatiti dizajniranjem grupne aktivnosti, a ne aktivnosti pojedinaca i davanjem određenog stepena autonomije ovim grupama kako bi im se omogućila razmena zadataka i obavljanje većeg broja različitih i zanimljivijih zadataka.

Uključenost. Dobar deo uspešnosti proizvodnog konsultanta zavisi od njegove sposobnosti da poveže ljude oko sebe u dijagnozu problema, da ih uključi u pripremu predloga i u implementaciju. Konsultant koji pristupa svom zadatku sa osećanjem poznavanja svih odgovora i željom da nametne svoje stavove, obavezno će doživeti neuspeh.

Postoje brojni tehnički i ljudski aspekti posla koje konsultant ne može detaljno poznavati, a koji se moraju uzeti u obzir kada se dizajnira ili modifikuje posao. Usled toga on može biti iznenađen kada otkrije kako ljudi lako i spontano reaguju na njegova istraživanja i nude često veoma korisne sugestije za unapređenje ako osećaju da je konsultant iskren i da ceni njihove stavove, interese i potrebe.

9.8. Razvoj etike u naučno-istraživačkom radu

Nauka i naučno istraživanje zasnivaju se na najširim, opštim vrednosnim načelima. Na ovaj način naučno istraživanje ima univerzalni etički karakter, što čini da je etika (grč. ethos – nauka o moralu), zasnovana na naučnom istraživanju, mnogo širi kodeks od samo moralnih pravila, odnosno "skupa dobrih običaja". Naučnici su odavno nastojali da uz dosledno korišćenje naučnog metoda u kontrolisanim istraživanjima, naučnu objektivnost obezbede izradom i usvajanjem mnogo strožijih, formalnih i zakonskih pravila etičkog ponašanja u istraživanju. Nauka bi trebalo da se zasniva na etičkim principima važećim za sve njene oblasti i sve nacije. Osnovni etički princip rada naučnika je **intelektualno poštenje**, koje se ogleda u korektno primenjenim metodama, kritičkom ispitivanju dobijenih rezultata i njihovom autentičnom objavljivanju. Etička ispravnost naučnika ogleda se i u njegovom odnosu prema samom sebi i prema drugim članovima naučne zajednice. Osnovu ovog odnosa i u jednom i u drugom slučaju karakteriše istovremeno prisutna velika kritičnost i visok stepen poverenja. Bitne karakteristike suštine naučnog rada, kritičnost i egzaktnost, primenjuju se u svim fazama procesa naučno-istraživačkog rada, od postavljanja hipoteze do publikovanja rezultata istraživanja, kao i do njegove evaluacije. Celokupni i veoma kompleksni proces naučnog rada, koji ishodi objavljivanjem rezultata, morao bi da bude zaštićen tako da ga ta zaštita ne sputava, ali da ga obezbeđuje od posledica štetnog ponašanja.²⁵⁶ Neetično ponašanje u različitim naučnim oblastima ima određene specifičnosti, ali se zapravo svi vidovi ovakvog ponašanja svode na **intelektualno nepoštenje**. Najteži oblici neetičnog ponašanja definišu se kao prevare. I prekršaji iz tzv. sive zone neetičnosti (lažno autorstvo, neadekvatna evaluacija naučnog dela i naučnika, narušavanje principa poverljivosti prilikom recenziranja i sl.) imaju, po pravilu, dalekosežne

²⁵⁶ "Svet je opasno mesto za življenje – ne zbog ljudi koji čine zlo, već zbog onih koji se drže po strani i to im dozvoljavaju" (Ajnštajn).

posledice. Zbog toga je **pridržavanje pravila „Dobre naučne prakse“** od suštinskog interesa za svakog naučnika, bez obzira na oblast nauke kojom se bavi.

9.8.1. Etičke dileme u istraživanju

Etika u istraživanju odnosi se na **primenu etičkih načela** i korektnost ponašanja u pripremi i sprovođenju istraživanja, te analizi i interpretaciji rezultata. Etička načela ukorenjena su u **dobroj istraživačkoj praksi**. Potrebno je, s tim u vezi, upoznati se i proučiti prihvaćeni kodeks istraživačkog ponašanja (napr. kodeks European Society for Opinion and Marketing Research – ESOMAR, Međunarodne organizacije profesionalnih istraživača)²⁵⁷. **Etičke dileme** mogu se javiti u svim fazama istraživačkog procesa: **(1)** u fazi prikupljanja i korišćenja izvora literature, **(2)** u fazi izrade nacrtu istraživanja, **(3)** u pristupanju ispitanicima, **(4)** u fazi prikupljanja podataka i **(5)** u fazi analize i interpretacije rezultata. Etika u fazi **prikupljanja i korišćenja izvora literature** podrazumeva korektno ponašanje prema tuđem intelektualnom vlasništvu i autorskom pravu. Svaki tuđi deo rada, bez obzira na to kako je iznet treba biti pravilno označen. Preuzimanje tuđih teorijskih saznanja ili empirijskih rezultata bez pozivanja na izvor smatra se plagijatom²⁵⁸ i predstavlja nepoželjnu praksu među istraživačima.²⁵⁹

Etika u fazi **izrade nacrtu istraživanja** podrazumeva korektno ponašanje u definisanju osnovnih smernica u istraživanju. Kao što se tuđi tekstovi ne smeju bez navođenja izvora preuzimati, na isti se način ne smeju preuzimati tuđi istraživački procesi. Ako ste odlučili preuzeti nečiji nacrt istraživanja etički je navesti izvor nacrtu (članak, internetska stranica, knjiga isl.). Time uvažavate intelektualnu svojinu drugih istraživača.²⁶⁰

Etika u **pristupanju ispitanicima** obuhvata sledeće: prihvatanje prava potencijalnih ispitanika na informisanost o istraživanju, odnosno dobijanje obaveštenog pristanka sudelovanja u istraživanju, poštovanje privatnosti i osiguranje ekonomičnosti ispitanika, omogućavanje dobrovoljnog učestvovanja ispitanika u istraživanju i odustajanja od istraživanja, dobijanje saglasnosti ispitanika u prikazivanju podataka proizišlih iz istraživanja.

Etika u fazi **prikupljanja podataka** znači da tokom procesa prikupljanja istraživač treba ostati objektivn, beležiti tačne i potpune podatke i izbegavati selektivnost. U suprotnom bi valjanost i pouzdanost nalaza mogle biti ugrožene. Ispitanicima se ne sme

²⁵⁷ Etički principi istraživanja navedeni su i u Etičkom kodeksu Univerziteta u Novom Sadu.

²⁵⁸ Osim što se može desiti (svesno ili nesvesno) **plagiranje** tuđih tekstova, može se to učiniti i sa vlastitim. Iako se radi o vašem vlastitom tekstu, svaki preuzeti deo teksta potrebno je označiti i navesti izvor, odnosno mesto na kome je taj tekst već objavljen. Važno je podsetiti da se svoji tekstovi ne bi smeli u potpunosti preuzimati, te da većina izdavača ima jasnu politiku oko udela već objavljenog teksta u novome tekstu.

²⁵⁹ U većini zemalja intelektualno vlasništvo i autorska prava uređeni su zakonom. U Srbiji je na snazi Zakon o autorskom i srodnim pravima.

²⁶⁰ Navedeno ne znači da se nacrti istraživanja ne smeju preuzimati. Sasvim suprotno, ponovljena istraživanja tokom vremena poboljšavaju („baždare“) instrument te je praksa među istraživačima ponavljati istraživanja i tako proveravati (unapređivati) postojeća znanja.

lagati o proceduri ili trajanju istraživačkog postupka (kako bi bili skloniji učestvovati u istraživanju), te je i u ovoj fazi potrebno pridržavati se svih prethodno navedenih principa u ophođenju sa ispitanicima.

Ponekad istraživači unajme **istraživačku agenciju** u fazi prikupljanja podataka. Agencija može osigurati organizovano prikupljanje podataka u relativno kratkom roku, što je posebna prednost ukoliko se istraživanje sprovodi na velikom uzorku. Uloga agencije trebalo bi biti ograničena samo na prikupljanje podataka i ne bi trebala isključivati ostale faze istraživanja – one bi trebalo da budu rezultat rada istraživača.

Etika u fazi **obrade, analize i interpretacije rezultata** odnosi se na korektno ponašanje u analizi prikupljenih podataka i njihovoj interpretaciji. Etički je (i očekivano) da istraživač i u ovoj fazi zadrži objektivnost i izbegava selektivnost, da prikazuje istinite podatke (a ne nameštene ili „frizirane“) i čestito ih analizira i interpretira, da zaključke temelji na stvarnim nalazima istraživanja, te da u izveštaju (prikazu rezultata) vodi računa o pravima svih učesnika u istraživanju.²⁶¹ Sumnje u etičnost izbeći će se **opisom** istraživačkih i analitičkih procedura koje su korišćene.

9.8.2. Greške u nauci

Nekada su se pojave u nauci koje su ugrožavale integritet istraživanja (danas uglavnom označene kao greške i intelektualno nepoštenje u nauci), jednostavno nazivale greške u nauci (*tabela 14*) i bile klasifikovane u dve vrste. Prve (engl. *reputable*), tzv. poštene greške koje su nenamerne, neizbežne, vezane uz rizik rada u nauci i javljaju se uvek, uprkos nastojanja naučnika da ih izbegne. Po svojoj prirodi, ove greške su uglavnom metodološkog karaktera. Druge (engl. *disreputable*), ili nepoštenne greške, predstavljaju istovremeno namerno zanemarivanje ili povredu i metodoloških pravila i etičkih normi. U ranijim, a i najnovijim razmatranjima "poštenih i nepoštenih grešaka u nauci", kao osnovna principijalna razlika među njima ističe se namera, kao moralno značajna linija razdvajanja (*Tabela 14*). Nenamerne greške, poznate su kao obične (engl. *common*), poštene (engl. *honest*), u dobroj nameri (engl. *in good faith*), usled nepažnje (engl. *careless*). One predstavljaju slučajeve u kojima naučnik: ne zna da li je napravio grešku, nije imao nameru da praveći grešku vara i ne zna da su prikazani podaci neistiniti. Namerne greške predstavljaju najteže forme ugrožavanja integriteta nauke i predstavljaju intelektualno nepoštenje u nauci. I ranije, kao i danas bilo je teško precizno odrediti težinu kršenja metodoloških i etičkih normi u nauci, odnosno odstupanja od prihvaćenih etičkih normi u nauci. Ovakve nejasno definisane prekršaje odnosno "odstupanja u ponašanju različitog stepena od dobre naučne prakse", svrstavaju se između običnih grešaka i jasnih formi intelektualnog nepoštenja. Ranije su ovakvi slučajevi svrstavani pod pojmove "trimming" (štimovanje podataka) i "cooking" ("mučke", iskrivljavanje podataka), opisane pre blizu dva

²⁶¹Zbog nedostatka stručnog (statističkog) znanja istraživači ponekad unajme statističara za obradu podataka. Smatramo važnim naglasiti da učestvovanje treće osobe treba ograničiti samo na fazu obrade (kvantitativnih, ne i kvalitativnih) podataka, jer bi analiza i interpretacija trebalo da imaju lični doprinos istraživača.

veka, a danas ih svrstavaju u grupu prekršaja pod zajedničkim imenom "siva zona" (engl. *grey zone*).²⁶² Težina prekršaja raste s leva na desno (Tabela 14).

Tabela 14. Vrste i težina grešaka i intelektualnog nepoštenja u nauci

GREŠKE U NAUCI		
Nenamerne		Namerne
Obične greške		Intelektualno nepoštenje
Siva zona		Podvale/obmane
projektovanje	manipulacija podataka	fabrikovanje
izvođenje	selekcija podataka	falsifikovanje
analiza	nezasluženo autorstvo	plagijarizam
objavlivanje	višestruko publikovanje	
	"salama" publikovanje	
pristrasnost		
samoobmana		neobjavljeni sukob interesa

Obične greške. Greške u nauci se normalno mogu javljati u svim fazama i postupcima naučno-istraživačkog procesa. Greške su prirodni deo istraživačkog procesa, jer proizilaze iz same metodologije istraživanja: projektovanja, postavljanja nerelevantnih hipoteza, neadekvatnosti plana istraživanja, nereprezentativnosti ili nedovoljnosti uzorka, neadekvatne metodologije i tehnike, slabe uvežbanosti izvođača analiza, manje sposobnosti interpretacije rezultata i zaključivanja. Najčešće obične greške su one u pisanju brojeva, neslaganje brojeva (npr. u tabelama i tekstu ili sa brojevima iz ranijih sopstvenih publikacija, npr. broj ispitanika, brožane vrednosti podataka i sl.). U ove greške spadaju sitnije greške koje su u vezi sa navođenjem referenci, često nastalih prilikom prekucavanja spiska literature. U intelektualno nepoštenje nisu uključeni: poštene greške ili poštene razlike (engl. *honest differences*) u eksperimentalnom dizajnu, izvođenju istraživanja, interpretaciji ili zaključivanju; manje ili čak velike greške koje nisu u vezi sa istraživačkim procesom već sa lošim ponašanjem, kao što su štete na laboratorijskom posudu, aparatima, instrumentima, što predstavlja kršenje discipline.

Previše običnih grešaka nisu svojstvene dobrim istraživačima, jer dovode u sumnju i istraživače i njihove rezultate. Prema jednoj definiciji ekstremni slučajevi nemara, odnosno nepažnje, ubrajaju se u intelektualno nepoštenje.²⁶³ Pristrasnost (engl. *bias*) i samoobmana (engl. *self delusion*) mogle bi se uključiti u teže obične greške. U njima je autor preterano subjektivan, odnosno živi u iluziji da su izneti podaci i stavovi takvi kakve prikazuje. On nije pristrasan i u samoobmani sa nekom namerom, već veruje da su podaci i stavovi korektni.

"Siva zona". Ona označava područje koje se nalazi između običnih grešaka i težih slučajeva intelektualnog nepoštenja. U ovo područje su svrstana odstupanja od uobičajenih normi u nauci za koje je jasno da predstavljaju prekršaj etičkih normi, ali je težinu ovih prekršaja vrlo teško utvrditi, čak i posle legalnog ispitivanja takvih slučajeva. Ranije kao i

²⁶² Hansson, MG. (2000): *Protecting research integrity*, Science and Engineering Ethic, 2000, p. 79.

²⁶³ Vučković, Lj. i sar. (2002): *Etika naučnoistraživačkog rada u biomedicini*, Medicinski fakultet, Beograd, str. 39.

danas u ovu grupu različitih odstupanja od usvojenih etičkih normi najčešće se uključuju: manipulacija podacima, selekcija podataka za publikovanje, počasno autorstvo, višestruko (ponovljeno) publikovanje, tzv. "salama publikacija", neovlašćeno korišćenje podataka, neadekvatno citiranje tuđih originalnih naučnih doprinosa i sl. Manipulacija podacima (engl. *manipulationg data*) najčešće predstavlja uklanjanje podataka koji ne odgovaraju očekivanim rezultatima, podešavanje podataka, razne statističke manipulacije, nečuvanje ili prikriavanje originalne, primarne dokumentacije i sl.

Selekcija podataka (engl. *suppressing inconvenient facts*) je vrlo interesantno, a možda i često odstupanje od etičkih normi ponašanja u nauci, kako u svetu, tako i u nas, jer se istraživač često nalazi pred ovim iskušenjem. Interesantan je **primer hipoteze**. Na primer, odabrali ste hipotezu, saopštili je kolegama i uneli u projekat. Počinje istraživanje i vi jedva čekate prve podatke da vidite da li vašu hipotezu podržavaju, ili su protiv nje, te je opovrgavaju. Što se duže radi s hipotezom, sve više se veže za nju i sve teže je napustiti. Umesto što je bila sredstvo za ostvarivanje cilja, ona postaje sama sebi cilj. Međutim, dobijeni podaci su objektivni, a dosta njih je i nemilosrdno, jer govore protiv hipoteze. Ovo bi bio klasičan primer obične greške u nauci i najbolje rešenje je argumentovano modifikovati (popraviti), ili potpuno odbaciti prethodnu i istraživanje započeti novom hipotezom. Međutim, istraživač može lako doći u iskušenje da vrši selekciju podataka, tj. da za javno saopštavanje odabira samo one podatke koji najbolje idu u prilog njegovoj hipotezi. Tako nastaje ogrešenje o etičke norme u nauci i ulazak u "sivu zonu".

Za **citiranje** tuđih originalnih nalaza ili otkrića vezana su mnogobrojna odstupanja od etičkih normi ponašanja. Od odstupanja svrstanih u "sivu zonu" trebalo bi istaći neadekvatno citiranje originalnih doprinosa drugih, a posebno njihovo namerno izostavljanje. Ovo se često događa i u nas i odnosi se čak i na lako dostupna dela domaćih autora, čak i ne iz prostorno udaljenih ustanova.

"Salama publikacija" (engl. *salami publications, salami science*) predstavljaju rasparčavanje jednog naučnog dela u više manjih, obično minornih napisa. Najčešće se to radi od završenih doktorskih ili magistarskih teza. U svakom slučaju, bolje je imati i publikovati jednu-dve kvalitetne publikacije, nego više njih, koje su manje vredne. Možda u početku naučne i nastavne karijere izgleda primamljivije imati više objavljenih publikacija. Međutim, pri stvarnoj oceni vrednosti nekog dela (npr. citiranje i sl), utvrđuje se da je bolje imati kvalitetne publikacije pa makar i mali broj njih.

Višestruko publikovanje (engl. *multiple publication*) predstavlja objavljivanje istih podataka, analiza ili opštih preglednih članaka više puta, bez obzira da li je način izražavanja ili prikazivanja, identičan. Ove publikacije se dele na paralelne (engl. *parallel*) ili dvojezične, kada se takve publikacije pojavljuju na dva jezika i ponovljene (engl. *repetitive*) kada se pojavljuju na istom jeziku.

Podvale/obmane. Slučajevi najtežeg intelektualnog nepoštenja mogu se javljati u svim fazama naučno-istraživačkog procesa, počev od izrade i podnošenja projekta, formulisanja hipoteze, planiranja i izvođenja istraživanja, obrade i interpretacije rezultata, zaključivanja, javnog formalnog i neformalnog iznošenja – saopštavanja rezultata, do nepoštenog postupanja sa originalnom, primarnom publikacijom. Brajdenšolt (Brydensholt)

navodi vrste intelektualnog nepoštenja koje se mogu javiti: pri podnošenju naučnog projekta, pri čemu se mogu dati lažne informacije o ranijim istraživanjima; u fazi planiranja istraživanja, u kojoj je moguće plagiranje; u toku izvođenja istraživanja kada je moguće fabrikovanje i falsifikovanje podataka; pri podnošenju izveštaja o istraživanju kada je moguće lažno predstaviti ili izostaviti podatke, prećutati sporedne efekte i sl; objavljivanjem rezultata istraživanja, u čuvanju dokumentacije o celom istraživanju, ili pojedinim fazama, koja može biti sakrivena, uništena ili na bilo koji način nedostupna javnosti.²⁶⁴

Najteže forme intelektualnog nepoštenja u nauci, narušavanje samih fundamenata naučno-istraživačkog procesa predstavljaju podvale ili obmane (engl. *fraud*), kao i drugi ozbiljni oblici odstupanja od standardnih normi u nauci. U ovim slučajevima istraživač prikazuje podatke, ili iznosi stavove za koje zna da su neistiniti, sa namerom da uveri druge da su podaci istiniti. To su najekstremniji oblici kršenja standardnih i prihvaćenih metodoloških i etičkih normi u nauci – fabrikovanje, falsifikovanje i plagijarizam podataka. Fabrikovanje (engl. *fabrication*) podataka je potpuno izmišljanje podataka ili koncepcija. Drugim rečima, u bilo kojem vidu formalne ili neformalne komunikacije, prikazuju se analize, merenja, procedure, postupci bilo koje vrste, koje nikad nisu bile stvarno preduzete, sa namerom da drugi veruju u tačnost podataka.

Falsifikovanje (engl. *falsification*) podataka predstavlja manipulisanje podacima ili njihovo podešavanje tako da saopšteni (usmeno ili pismeno) podaci uopšte ne odražavaju tačno podatke dobijene u stvarnom istraživanju. Drugim rečima, izostavljeno je, ili izmenjeno, sve ono što ne bi bilo u saglasnosti sa prikazanim podacima. Plagijarizam (engl. *plagiarism*) je krađa ili lažno prikazivanje tuđih ideja, koncepata ili tekstova kao svojih. Plagijarizam je vrlo često pojava u kojoj plagijator nikad ne navodi izvor prisvojenih podataka. U novije vreme za plagijat se smatra i citat naveden od reči do reči (verbatim), pri čemu nisu stavljeni navodnici, iako je naveden izvor. O ovome bi trebalo da vode računa istraživači čije je slabije znanje stranog jezika. U strahu da ne pogreše u konstrukciji rečenice, oni doslovno prepisuju rečenice.

Nekad su plagijatori prisvajali kao svoje tuđe tabele ili tekst. Danas postoji veći interes za prisvajanje ideja i koncepcija. Izvor podataka za plagiranje mogu biti ideje i mišljenja izneta u razgovoru među kolegama, rukopis podnet izdavaču, a posebno objavljeni članci.

9.8.3. Zloupotreba nauke

Saznajna vrednost stigla sa naučne strane je naučna objektivnost rezultata istraživanja – istina. Na strani društva je moralna vrednost koja se odnosi na to kako će naučno saznanje biti korišćeno. Svako ljudsko otkriće, počev od noža i koplja, istovremeno je i oruđe i oružje. Kad bismo hteli da to rešimo putem isključenja naučnih otkrića, vratili bismo čoveka u praistoriju. Drugim rečima, skoro svako naučno saznanje može biti zloupotrebjeno, što je uvek moralno pitanje. Opštepoznat primer je zloupotreba otkrića

²⁶⁴ Brydensholt, H. (2000): *The legal basis for danish committee on scientific dishonesty*, Science and Engineering Ethics, p. 11.

nuklearne energije za izradu nuklearnog oružja. Intelektualno nepoštenje je **nespojivo sa naukom**. Ono je suprotnost nauci, kao što je laž suprotnost istini. Narodna izreka "U laži su kratke noge" ima baš u nauci adekvatnu upotrebu. Samokorigujući karakter nauke utemeljen na naučnoj objektivnosti naučnog znanja ne dopušta ni sitne greške, a još manje namerna odstupanja od usvojenih standardnih etičkih normi u nauci. Manje nepoštenje možda neće biti odmah uočeno i otkriveno. Na sitne greške i na manja nepoštenja niko ne obraća pažnju, jer su ona i naučno beznačajna. Ali, čim se neki nalaz učini interesantnim i važnim on privlači pažnju, a njegova prava priroda će biti sigurno brzo razotkrivena. Smele i originalne ideje i rezultati su nešto što se najviše ceni u nauci. Ali, uz njih su vezane i dve teškoće: prvo, što je ideja originalnija, to je manje verovatna, i drugo, što su rezultati originalniji i značajniji, to će sve veći broj naučnika nastojati da utvrdi njihovu istinitost. Paradoks – najteži slučajevi nepoštenja u nauci, otkrivaju se prvi! Otuda, korist od intelektualnog nepoštenja može biti samo kratkotrajna.

Da li se članci koji sadrže intelektualno nepoštenje citiraju, tj. da li imaju uticaj (impakt) na rast novog znanja? Za beznačajne, pa i lažne rezultate je jasno – oni nemaju nikakav uticaj. A članci sa "značajnim fabrikovanim, falsifikovanim i plagiranim idejama i rečima"? Nemaju ni oni.²⁶⁵ Još je E. Bekon rekao "Scientia est potentia" – razvoj nauke i moć jednog društva ide uporedo. Retki slučajevi intelektualnog nepoštenja u nauci ne mogu ugroziti progres nauke i naučnog saznanja. Ali, kako je intelektualno nepoštenje suprotnost nauci, moraju se preduzimati sve mere da se ono smanji. Naučna zajednica i celo društvo moraju odlučnije delovati, pre svega u preduzimanju preventivnih mera, ali i zakonskih mera.

9.8.4. Manipulacije u nauci i druge manipulacije

U svetu nauke su sve izraženiji razni oblici manipulacija, od kojih je **krađa tuđih rezultata** najozbiljnija. Ovim su se bavila i dva vodeća svetska časopisa „Nejčer“ i „Sajens“. Ben Rozamond u časopisu „Politike“ (1982) ocenjuje **plagijatorstvo** kao „najžalosniji akademski kriminal“, jer se tuđe ideje prikazuju kao sopstveni originalni naučni doprinosi, koji sa sobom donose naučni ugled i određene beneficije, kao što su napredovanje u karijeri, sticanje akademskih titula, obezbeđivanje sredstava za naučne projekte, itd. Plagiranje je najčešće posledica prevelikih ambicija da se po svaku cenu dođe do određenih beneficija i slave proizašle zahvaljujući velikom broju publikovanih radova. Plagijatorstvo se obično definiše kao kopiranje ideja, podataka ili tekstova (ili različitih kombinacija pobrojanih kategorija). Razvoj interneta omogućio je pristup ogromnom broju naučnih informacija, što je doprinelo povećanju zloupotrebe tuđih ideja i rezultata. Međutim, napredak informacionih

²⁶⁵ Evo jednog primera. U periodu od 1980-1988. godine članci američkog istraživača S. Breununga, za koje je pouzdano utvrđeno da su falsifikati, citirani su 200 puta. Moglo bi se zaključiti da znatan impakt faktor postoji. Međutim, detaljna analiza je pokazala da je u oko 40 posto citata reč o samocitiranju Breununga i njegovih saradnika. Od stotinak drugih citata, njih 33 posto je bilo negativno, jer se autori citata nisu slagali sa nalazima, 10 posto je bilo pozitivno, dok je 58 posto ostalo vrednosno neutralno. Znači, iako su bili citirani, ovi članci nisu bitno uticali na zaključke članaka u kojima su citirani, što ubedljivo govori o tome da falsifikovani članci nemaju veći odjek u naučnoj javnosti.

tehnologija je, takođe, doveo do razvoja efikasnih softvera za otkrivanje plagijata. Sprečavanje plagijatorstva i drugih, manje vidljivih, manipulacija u nauci veliki je problem, na čijem rešavanju treba da učestvuju urednici časopisa, recenzenti i mentori. Veliku ulogu morali bi da imaju u rukovodioci naučnih institucija, koji takve pojave treba najoštrije da kažnjavaju.²⁶⁶ Postoje, međutim, i **druge manipulacije**. Savremena francuska spisateljica Mari Darjesek u svojoj sjajnoj knjizi (eseju) „Polijski izveštaj – optužbe za plagijat i drugi nadzori fikcije“ (prevod i izdanje „Klio“, Beograd, 2011) ističe termin „plagiomanija“, koja označava „sumanutu želju da se bude plagiran“.²⁶⁷ Optužba za plagijat može, naime, biti snažno oružje, kada je cilj da se potpuno diskredituje delo nekog rivala. U tom smislu ističe Darjesek „plagiomanija prevazilazi lično osećanje, ona se ogleda kao ideološka borba“.

Informatičkom pretragom, uz reč plagijat, možemo naći legendarna imena nauke, književnosti, umetnosti, koja su optužena ili osumnjičena za plagijat. Od Apolinera („Apoliner, plagijator mistifikator, širokogruđi obmanjivač“) do Emila Zole. Od Servantesa do Melvila, preko nobelovaca Pabla Nerude ili Kamila Hosea Sele, veliki je broj onih koji su se suočili sa tom ozbiljnom optužbom.²⁶⁸ Od Prusta i Frojda, čije „plagijate“ još ganjaju aktuelni univerzitetski profesori, do našeg Danila Kiša („kreštalice ukrašene paunovim perjem“)²⁶⁹ preko Dafne di Morije, koje su dve autorke optužene za plagijat i povlačile po sudovima zbog krađe „Rebeke“. Mnogi su se autori, kaže Mari Darjesek „batrgali u plagomanijskom glibu i u meni se rodila želja da ovde ispričam njihovu priču“. Pišući o ovoj zanimljivoj i poučnoj temi pomenuta autorka ističe i da je pročitala „nezaobilazno štivo“ o plagijatima: tekstove Mišela Šnajdera i Erika Porža sa psihoanalitičkog gledišta, kao i radove Kristijana Salmona. Sve te kao i druge knjige upućuju autorku (i nas) „na ogromnu biblioteku gde pitanje plagijata kao da je prekrivalo čitavo polje književnosti, pa čak i polje misli.“ U svemu tome, smatra autorka, plagiomanija se kreće od „mržnje prema drugom do paranoje“. Pri tom autorka ne tvrdi da plagijat ne postoji. „Kažem da te optužbe po svojoj brojnosti i svom odeljku svedoče o velikoj konfuziji“. Njen sud o svemu tome glasi: „Intuitivno sam osetila da optužitelji - primoravajući vas da se stalno pravdate za ono što pišete, čak da dokazujete da ste zbilja sami to napisali – lišavaju autora vlasništva, koje po meni leži u srži pitanja, izopačeno ga videći kao krađu.“

²⁶⁶ Prema dr. Miodragu Petkoviću u korišćenom tekstu „Naučnici krađu, zar ne?“ („Politika“, Beograd, 5. V 2012, str. 09) navode se noviji primere kažnjavanja autora koji rade u naučno-istraživačkim institucijama. Tako je časopis „Sajens“ objavio dva rada čuvenog profesora Huang Vu Suka o prvom kloniranju ljudskog embriona i izolovanju linija matičnih ćelija. Ispostavilo se da su rezultati falsifikovani, uključujući i fotografije. Huan Vu Suk je morao da podnese ostavku na mesto profesora Seulskog univerziteta.

²⁶⁷ Darjesek, M. (2011): *Polijski izveštaj – optužbe za plagijat i drugi nadzori fikcije*, „Klio“, Beograd.

²⁶⁸ Videti odličan sajt El plagio literario (www.Elplagio.com)

²⁶⁹ Ovo je jedna od brojnih kvalifikacija kojima je Jeremić počastio Kiša, kao njegov istražni tužilac. Videti: Kiš, D. (1988): *Čas anatomije*, izdavačko preduzeće „Nolit“, Beograd, posebno poglavlje 6.

Zloupotrebe plagijatorstva svode se, veoma često, na klevete.²⁷⁰ To je i ključni zaključak ove autorke koja navodi slučaj antičkog slikara Apela. Njega je kralju Ptolomeju oklevetao drugi slikar Antifil. Apelov odgovor bio je alegorijska slika „Kleveta“.²⁷¹ Kleveta funkcionise po principu dvostrukog motora: sledeća optužba u prethodnoj nalazi „opravdanje“. Kao što kaže autorka „odašilje se kao što se baci koplje: korak nazad, dva unapred.“ Stoga, treba se čuvati ove pošasti. Neetičko ponašanje u različitim naučnim oblastima i fazama istraživanja ima određene specifičnosti, ali se zapravo svi vidovi ovakvog ponašanja svode na **intelektualno nepoštenje**. Najteži oblici neetičkog držanja definišu se kao prevare. I prekršaji su tzv. sive zone neetičnosti (lažno autorstvo, neadekvatna evaluacija naučnog dela i naučnika, narušavanje principa poverljivosti prilikom recenziranja, isl.) i imaju, po pravilu, dalekosežne negativne posledice. Zbog toga je pridržavanje pravila „**Dobre naučne prakse**“ od suštinskog interesa za svakog naučnika (istraživača), bez obzira na oblast kojom se bavi.

²⁷⁰ „Kleveta je osa koja uznemiravajuće zuji oko vas i ne bi trebalo činiti nikakav pokret prema njoj, osim ako nismo sigurni da ćemo je ubiti; u protivnom, vraća se u napad gnevija nego ikad“ (Šamfor). Prema: Darjesek, M. (2011): *Policijski izveštaj – optužbe za plagijat i drugi nadzori fikcije*, „Klio“, Beograd. str. 311.

²⁷¹ Slika prikazuje sudiju sa magarećim ušima, koji sluša savete dve prekrasne šaptačice (Neznanje i Zavist). Stasiti muškarac sa kapuljačom (Mržnja) prebacio je ruku preko ramena žene kraljevskog držanja – to je Kleveta. Jednom rukom ona vuče za kosu polunagog oklevetalog, u drugoj drži baklju od grane drveta („nema dima bez vatre“). Dve lepe služavke (Obmana i Uvreda) upliću joj cveće u kosu. Nešto dalje od njih neodlučna starica u ritama (Griža Savesti). Ona gleda preko ramena prema ozbiljnoj nagoj Istini, čiji je pogled uprt u nebo.

X ETIKA U MARKETING KOMUNIKACIJI

10.1. Izazovi savremenog marketinga

Reč marketing je anglosaksonskog porekla i nastala je od reči market-tržište i sufiksa *ing* koji ima više značenja i znači "stavljanje na tržište" ili "stvarati tržište". Kod nas su postojali pokušaji da se termin prevede kao "trženje", "tržišne šanse", "tržišno poslovanje" i sl., ali ni jedan od navedenih termina nije zaživeo tako da ne postoji adekvatan termin na našem jeziku. Danas je izvorni oblik ovog pojma opšte prihvaćen i ima jasno sadržajno tumačenje.²⁷² U stručnoj literaturi prisutne su mnogobrojne definicije po kojima je marketing:

- *Proces planiranja i izvršavanja koncepcije cena, promocije i distribucije ideja, dobara i usluga sa ciljem da se ostvari razmena koja zadovoljava individualne i organizacione ciljeve.*²⁷³
- *Upravljački proces pomoću koga pojedinci i grupe obezbeđuju sebi ono što im je potrebno i ono što žele kroz stvaranje i razmenjivanje proizvoda i vrednosti sa drugima.*²⁷⁴
- *Ukupan sistem međusobno povezanih aktivnosti namenjen planiranju, određivanju cena, promociji i distribuciji proizvoda i usluga koje zadovoljavaju potrebe sadašnjih i potencijalnih kupaca.*²⁷⁵

Shodno navedenim definicijama marketing predstavlja zbir aktivnosti koje su upotrebljene u cilju usmeravanja tokova proizvoda i usluga od proizvođača prema potrošaču (korisniku, kupcu, klijentu).²⁷⁶ Marketing se može predstaviti kroz proces od četiri koraka, koji počinje analizom i definisanjem "univerzuma" potencijalnih korisnika ili kupaca. Posle prve faze marketinškog procesa sledi proces skretanja pažnje korisnika koji su spremni na kupovinu, iz "univerzuma" ciljane populacije. U trećoj fazi sistemski se utiče na potencijalne korisnike da se zainteresuju i prihvate postojeće koncepte ili ponude, koje su kreirane na osnovu marketinških aktivnosti organizacije. Konačno, uspeh prethodne tri faze trebalo bi da dovede do prelaska potencijalnih kupaca u "prave" kupce putem aktivnosti koje se sprovode da bi potencijalni korisnici obavili željenu akciju - kupovina, poziv, skidanje dokumenata, pretplata, članstvo, prodaja, itd. Predstavljeni proces od četiri koraka (pažnja, interesovanje, želja, akcija), obično se odnosi na početak marketinškog procesa za neki proizvod, uslugu ili organizaciju. Većina aktuelnih marketinških 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. Marketing je nastao radi rešavanja problema proizvodnje i proizvođača onda kada je

²⁷² http://www.link-elearning.com/lekcija-Teorija-marketinga_4208

²⁷³ Definicija američkog marketing udruženja (AMA).

²⁷⁴ Kotler, P., Keller, K. L. (2006): *Marketing menadžment*, Data status, Beograd.

²⁷⁵ Stenton, V.J. (1967): *Osnove marketinga*, Mejdnhed: Megrou hil.

²⁷⁶ Cvijanović, D., Paraušić, V., Mihailović, B. (2011): "Afirmacija marketing pristupa u poljoprivredi Srbije", *Zbornik naučnih radova sa XXV savetovanja agronoma, veterinarara i tehnologa* Vol. 17, broj 1-2, Beograd 2011, Institut PKB Agroeonomik, Beograd, str. 157-167.

ponuda bila veća od tražnje, a krajnji cilj je bila realizacija proizvedene robe i ostvarivanje profita za preduzeće. Danas se suština marketinga sastoji u rešavanju problema potrošača - brže i bolje od konkurencije. Shodno tome, s pravom se ističe da "posedovati konkurentsku prednost isto je što i imati pištolj u borbi noževima."²⁷⁷ O tome koliko se marketing promenio od njegovog postanka do danas govori i činjenica da se u literaturi sada javljaju dva termina za pojam marketinga:²⁷⁸ 1. **Poslovni marketing** se vezuje za materijalna dobra, odnosno proizvode i usluge namenjene da se reši neki ekonomski problem čoveka ili organizacije; 2. **Društveni marketing** je usmeren na rešavanje nekih neekonomskih problema društva vezanih za kvalitet i bezbednost življenja. Prema istom izvoru, pored malo pre pomenutih, danas su aktuelni:

- **Ekološki marketing** - koji ima za cilj očuvanje životne sredine, pa tek onda profit. On se razvija na planu *recycling* procesa.
- **Intelektualni marketing** - obuhvata stvaranje i prodaju informacija. Ne odnosi se na materijalna dobra, već na nove vrednosti za ljude i društva.
- **Relacioni marketing** - centralno mesto zauzima orijentacija na odnose sa ciljnim grupama odnosno kupac/korisnik se posredno uvodi u organizaciju, kroz određeni lanac vrednosti.

Marketing je proces čiji se primarni značaj ogleda u uspostavljanju komunikacijskog toka između proizvođača i kupca odnosno potrošača.²⁷⁹ Marketing kao ekonomski proces odvija se u kontinuitetu i sastavni je deo reprodukcije u preduzeću.

10.2. Naučna oblast marketinga i njegova orijentacija

Marketing je disciplina koja se bavi pitanjima tržišta, potreba na tržištu i načina zadovoljenja tih potreba. Marketing kao poslovna filozofija intenzivne proizvodnje, u centar svoga interesovanja stavlja analiziranje i sagledavanje svih problema koji se odnose na promet i prodaju robe od proizvođača do potrošača.²⁸⁰ Ova oblast se stalno razvija i širi sa razvojem tržišta i ima za cilj da postavi teorijsku osnovu za strategije poslovanja na tržištu. U teoriji marketinga uspeh na tržištu najčešće se dovodi u vezu sa razumevanjem i zadovoljenjem tržišnih potreba (potreba potrošača), ali sve češće se javljaju i novi, napredniji koncepti. Vremenom su nastajali različiti aspekti marketinga, među kojima se posebno ističu sledeći:²⁸¹

- **Poslovno-filozofski aspekt marketinga** polazi od činjenice da je u tržišnim uslovima privređivanja opstanak preduzeća moguć samo ako se vodi računa o promenama okruženja, potrebama i zahtevima tržišta i ako se usredsredi na kupca. Ovaj aspekt predstavlja kreativni način razmišljanja, utvrđivanja i

²⁷⁷ Kotler, P. (2003): *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, str. 121.

²⁷⁸ http://www.link-elearning.com/lekcija-Teorija-marketinga_4208

²⁷⁹ Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2009): *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

²⁸⁰ Cvijanović, D., Popović, V., Katić, B. (2005): "Marketing i multifunkcionalna poljoprivreda", *Traktori i pogonske mašine*, 2005, vol. 10, br. 2, str. 295-301.

²⁸¹ http://www.link-elearning.com/lekcija-Teorija-marketinga_4208

realizovanja poslovne aktivnosti. Bazira se na ideji da se proces prilagođavanja okruženju vrši pre, a ne posle nastalih promena. Nijedna kapitalna odluka se ne donosi bez prethodnog utvrđivanja efekata koji će imati na ponašanje tržišta, kupaca i poslovanje preduzeća. Proces marketinga se ne završava prodajom robe potrošaču već se prati šta se dešava sa robom u procesu eksploatacije od strane potrošača.

- **Poslovno-koncepcijski aspekt marketinga** se bazira na ideji da potrebe kupca/potrošača treba najpre predvideti, da bi se zadovoljile na kompleksan način. Oslanja se na staru istinu koja glasi - "Samo ono preduzeće koje zna da prodava, sigurno je da će i proizvoditi." Problemi koji se javljaju, a ulaze u delokrug marketinških istraživanja su: promene u ponašanju potrošača, pojava novih konkurenata i agresivno ponašanje postojećih. Najveći problemi u firmama koje primenjuju taj aspekt marketinga se javljaju pri iznenadnim konjunktturnim promenama i političkim događajima.
- Suština **systemskega aspekta marketinga** je da se marketing posmatra kao podsystem ukupnog poslovnog sistema preduzeća. Postoje ulazni elementi, zatim proces sistema marketinga i na kraju dolaze izlazni elementi. Ipak tu se proces ne završava. Iz izlaznih elemenata informacije ponovo idu u ulazne elemente i tako se stvara jedan krug.
- U **funkcionalnom aspektu marketinga** često se dešava da preduzeća kreiraju potrebe kupaca/korisnika. Možda najpoznatiji je slučaj vokmena. Ko je u to vreme mislio da mu je potrebno nešto poput vokmena? Ipak, talentovani pojedinci su prvo stvorili vokmen i onda je u javnosti kreirana potreba za njim. Agresivnim reklamnim kampanjama, odličnim marketingom oni su učinili da ljudi odjednom smatraju da im je potreban vokmen iako do tada nisu čuli za njega.

Marketing je koncept poslovanja orijentisan prema kupcima. U ovom konceptu projektovanje proizvoda i usluga počinje od potreba potrošača, a kao cilj delovanja postavlja se zadovoljstvo potrošača. U preduzećima gde je u potpunosti primenjen marketing koncept o potrošačima ne brine samo odeljenje za marketing već svi zaposleni, radeći sa svešću da rade zbog potrošača.²⁸² Marketing koncept dobija sve više pristalica zbog dobrih rezultata koje postiže, a javljaju se i brojne nadogradnje i poboljšanja osnovne ideje. Marketing koncept ima četiri osnovna elementa (poznata kao 4P) : *proizvod* (en: product) - treba projektovati da zadovolji potrebe potrošača i bude konkurentan; *cena* (en: price) - odnosi se na cenu proizvoda ili usluge; *distribucija* (en: placement) - plasman proizvoda i usluga do potrošača; *promocija* (en: promotion) - pored reklama (ekonomske propagande) uključuje i druge vidove promocije: promotivne rasprodaje, nagradne igre, ličnu prodaju itd.). Kombinacija ovih elemenata naziva se marketing miks. Cilj je da se postigne takva kombinacija elemenata (4P) da se stekne konkurentna prednost (pozitivna karakteristika

²⁸² Mihailović, B., Cvijanović, D., Pejanović, R. (2011): "Marketing consulting in function of development of serbian agrocomplex enterprises", *TTEM, TECHNICS TECHNOLOGIES EDUCATION MANAGEMENT, DRUNPP*, Sarajevo, Volume 6, Number 2, 2011, ISSN 1840-1503, pp. 496-502. Indexing on: Science Citation Index Expanded <http://www.isiwebofknowledge.com>, EBSCO Publishing (EP) USA <http://www.epnet.com> Thompson Reuters, ISI Web of Knowledge.

koja odvajaju proizvod/uslugu od konkurentskih) i time zadovolje potrošači, a tako ostvari veća prodaja i veći profit.²⁸³

10.3. Upravljanje marketingom

Upravljanje marketingom predstavlja proces pomoću koga se reguliše marketing aktivnost preduzeća. Reč je o dinamičkom procesu jer se uslovi kako u privredi tako i u preduzeću konstantno menjaju. Shodno tome, potrebno je adaptirati aktivnosti marketinga kao poslovne funkcije izmenjenim uslovima poslovnog ambijenta i novim ciljevima poslovanja. U takvim uslovima, upravljanje marketingom je proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti.²⁸⁴

Prethodno definisana aktivnost upravljanja marketingom analitički se može podeliti na: planiranje, organizovanje i kontrolu. U fazi **planiranja** donose se odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti. Tokom faze **organizovanja** stvara se organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing sektora. Na kraju, u fazi **kontrole** meri se ostvarivanje planskih odluka i efikasnost organizacije i preduzimaju korektivne akcije u organizaciji i funkcionisanju marketing sektora preduzeća. Proces upravljanja marketingom je efikasan ukoliko sve tri faze upravljanja teku kontinuelno. Naime, pojedine faze upravljanja marketingom treba tako sinhronizovati da daju sinergijski efekat, da se uzajamno dopunjuju i podstiču. Upravljanje marketingom u suštini znači upravljanje nivoom, "tajming-om" i sastavom tražnje, na način koji će pomoći organizaciji u postizanju ciljeva.²⁸⁵ **Proces upravljanja marketing aktivnosti** sadrži analizu tržišnih mogućnosti (postojećeg ili potencijalnog tržišta), formulisanje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištu, definisanje ponude i alociranje izvora na odabrane pravce akcija, stvaranje efikasne organizacione strukture koja će da sprovede programe i planove na tržištu, permanentnu kontrolu ostvarenih rezultata marketing aktivnosti i preispitivanje racionalnosti preduzetih akcija na tržištu.²⁸⁶ Uzimajući u obzir navedene elemente upravljanja marketingom, uočljivo je da ovaj proces pre svega treba da omogući identifikovanje tržišnih mogućnosti, njihovu usklađenost sa poslovanjem preduzeća i kreiranje programa akcije da se iskoristi distinktivna kompetentnost u cilju stvaranja relativno trajne konkurentne prednosti na tržištu.

10.4. Marketing miks

Marketing je nastao radi rešavanja problema proizvodnje i proizvođača onda kada je ponuda bila veća od tražnje, a krajnji cilj je bila realizacija proizvedene robe i ostvarivanje profita za preduzeće. Danas se suština marketinga sastoji u rešavanju problema potrošača -

²⁸³ Cvijanović, D., Simonović, Z., Mihailović, B. (2010): "Uloga menadžmenta i marketinga u afirmaciji golijskog sira", u Monografiji: *Golijski sir*, redaktor: Mihailo S. Ostojić, str. 179-195.

²⁸⁴ Milisavljević, M. (1999): *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 21.

²⁸⁵ Kotler, P., Keler, K. L. (2006): *Marketing menadžment*, Data status, Beograd.

²⁸⁶ Milisavljević, M. (1999): *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 21.

brže i bolje od konkurencije.²⁸⁷ Marketinška koncepcija je izrasla iz tržišta, odnosno prakse tog tržišta i kao takva, ona polazi pre svega od potreba 'te gospode' kupaca.²⁸⁸ Danas se sve više afirmiše pristup marketing **odnosa** između kupaca, konkurencije, partnera u poslu i unutrašnjih odnosa između radnika i menadžera. Akcenat je na sagledavanju veza sa:

1. **kupcima**, kako bi se kroz adekvatnu segmentaciju tržišta, diferenciranje proizvoda i tokove komuniciranja s potrošačima obezbedilo efektivno i superiorno servisiranje, odnosno maksimiziranje njihovih satisfakcija;
2. **konkurentima**, u smislu opredeljivanja odnosa i strategije koje će omogućiti najbolju kapitalizaciju jakih strana u benčmarkovanju sa konkurentima;
3. **partnerima**, kako bi se kroz razne oblike poslovne saradnje maksimizirale konkurentske prednosti;
4. **kreatorima i izvršiocima marketing strategije**, kojom će se ostvariti konkurentska prednost u isporuci vrednosti za kupce.

Pri definisanju marketing programa često se koristi tzv. 4P – marketing miksa, koji uključuje proizvod, cenu, distribuciju i promociju. U marketing miksu 4P Kotler predlaže dodavanje još dva P koja postaju sve značajnija u međunarodnom marketingu. To su politika i javno mnjenje.²⁸⁹ Od njih će zavisiati prodaja preduzeća, budući da se mogu koristiti za ulazak na neka međunarodna tržišta i razvijanje sopstvene ponude. Odluka o marketinškom miksu se mora doneti i za kanale distribucije i za krajnje korisnike. Marketing program trebalo bi da omogući orijentaciju ka realnim i anticipiranim potrebama privrede i društva i efikasnu prodaju proizvoda na tržištu.

1. **Proizvod.** Prvi element marketing koncepta - 4P odnosi se na proizvod. Neophodno je poznavati karakteristike proizvoda, naročito one koje ga čine specifičnim prema drugim proizvodima, jer na njima treba bazirati promovisanje proizvoda, tj. njegove konkurentske prednosti. Mogućnosti diferenciranja postoje u vidu nekoliko bitnih aspekata proizvoda, a to su: pakovanje, obeležavanje, kvalitet i marka. Savremeno pakovanje je mnogo više od omota proizvoda ili kartonske kutije za njegov transport. Problemi pakovanja u međunarodnom marketingu vezuju se za: savlađivanje većih geografskih distanci; savlađivanje brojnih kulturnih razlika; suočavanje sa različitim ekološkim standardima u svetu.²⁹⁰ Materijali koji se koriste unutar pakovanja moraju biti novi, čisti i takvog kvaliteta da

²⁸⁷ Cvijanović, D., Mihailović, B., Hamović, V. (2011): "Анализ маркетинговой деятельности в компаниях в агрокомплексе Сербии", *Современные проблемы развития национальной экономики - Modern problems of national economic development*, Сборник статей к III Международной научно-практической конференции, 26-27 апреля 2011. г. ФГОУ ВПО „Ставропольский государственный аграрный Университет“, Словацкий аграрный Университет, Белградский институт аграрной, Экономики национальный Университет Биоресурсов И Природопользования Украины, pp. 20-26

²⁸⁸ Cvijanović, D., Popović, V. (2002): "Marketinška orijentacija preduzeća uslov razvoja malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu Srbije", *Ekonomika poljoprivrede*, 2002, vol. 49, br. 3-4, str. 129-135.

²⁸⁹ Kotler, P. (2003): *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, str. 122.

²⁹⁰ Rakita, B. (2001): *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 352.

se spreči spoljašnje ili unutrašnje oštećenje proizvoda. Trebalo bi pomenuti nekoliko zajedničkih elemenata pakovanja:²⁹¹

- kupci zahtevaju ambalažu koja ne šteti zdravlju i koja se reciklira; ovo je stavka sve izraženija u svetu, jer kupci istovremeno najviše brinu o zaštiti životne sredine;
- varijabilnost je sledeća odlika pakovanja, jer u svetu ne postoje standardi ambalaže i postoji veliki broj različitih pakovanja, koja se razlikuju za male i velike potrošače;
- zbog maloprodaje sve više su prisutne štampane ambalaže u raznim bojama sa vidljivim logom, koje privlače kupce i povezuju se sa lokalnim brendom proizvođača;
- moderna ambalaža treba da bude izrađena specifično za svaku vrstu proizvoda da bi smanjila gubitke, ali da se istovremeno prilagođava potrebama i potražnji;
- ambalaža treba da bude praktična sa veoma malo slobodnog prostora, a istovremeno da štiti proizvod od mehaničkih udaraca prilikom transporta.

Obeležavanje proizvoda je bitno obeležje pakovanja (zaštitni znaci, deklaracija o poreklu i kvalitetu proizvoda) koje značajno doprinosi diferenciranju proizvoda. S druge strane, kvalitet proizvoda predstavlja nužan uslov za ostvarivanje poslovnog uspeha na međunarodnom tržištu. Obezbeđivanje kvaliteta i poštovanje standarda kvaliteta porodice ISO 9000-2000, ISO 14000, TQM i sl. predstavlja jedan od najbitnijih strateških elemenata konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Istovremeno, marka proizvoda identifikuje prodavca ili proizvođača, daje mu veću slobodu i snagu u formiranju cena, ona je svojevrsna garancija kvaliteta i prodavčevo obećanje da će dosledno opsluživati potrošače specifičnim splotom karakteristika, koristi i usluga.

2. **Cena.** Sledeći element marketing programa je cena, koja je pokazatelj isplativosti ulaganja u pojedine privredne sektore i ujedno indikator troškovne efikasnosti preduzeća. Ona je jedan od instrumenata marketing miksa koji, korišćen samostalno ili u kombinaciji sa ostalim instrumentima, treba da omogući realizovanje ciljeva poslovanja. Cena je strategijska i taktička promenljiva kojom se utiče kako na ostvarenje obima prodaje i dobiti u kratkom roku, tako i na rast i razvoj preduzeća u dugom roku. Cilj marketinga nije najviša moguća cena za proizvode i usluge već cena koja će u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa da doprinese ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja preduzeća. Pri donošenju odluke o cenama neophodno je uzeti u obzir delovanje velikog broja faktora različitog karaktera i intenziteta delovanja, od kojih je dobar broj van kontrole preduzeća. U najvećem broju slučajeva faktori koji deluju su kompleksni i dinamični. Broj faktora koji deluju na politiku cena je teorijski neograničen. Međutim, troškovi, tražnja, konkurencija, ekonomska politika i državna kontrola cena su osnovne determinante čija se analiza ne može mimoći pri odlučivanju o cenama.

3. **Distribucija.** Distiribucija kao aktivnost obuhvata sve one poslove koji su neophodni da se proizvodi od proizvođača doture do potrošača odnosno korisnika proizvoda. Kanali distribucije su instrument marketing miksa koji se koristi kao sredstvo da

²⁹¹ Presna, M., B., Branković, A., Savčić, R. (2006): *Sveže voće i povrće 2006: Konkurentnost privrede Srbije*, Džeferson institut, Beograd, str. 30.

se dođe u kontakt sa kupcima. Pri donošenju odluka o kanalima prodaje uzimaju se obzir postojeće politike proizvoda, cena i promocije, ali i istovremeno svaka odluka o izboru kanala prodaje utiče na kasnije odluke o proizvodu, ceni i promociji. Posledično, odluke o pojedinim instrumentima marketing miksa moraju se donositi koordinisano. Svrha kanala prodaje je da omogući da roba od proizvođača dođe do kupca na vreme i u formi za upotrebu. Oni čine most između proizvođača i kupaca. Posrednici – članovi kanala prodaje – ne moraju biti vlasnici nad robom, otuda pravni aspekt (vlasništvo) nije njihova bitna karakteristika, već funkcije koje obavljaju u privredi. Kanali prodaje moraju da obezbede onaj asortiman proizvoda i usluga koje kupci traže i da ih snabdevaju po ceni koju su spremni da plate. Uspešan marketing pretpostavlja logistiku koja se uklapa u savršeni lanac od proizvođača do kupca. Od preduzeća se očekuje da: odrede i definišu geografska područja i identifikuju potencijalne kupce; procene nivo nezadovoljene tražnje među kupcima unutar definisanog tržišnog područja; razmotre konkurenciju na tržištu (poznavanje sadašnjih i potencijalnih konkurenata, gde su locirani i koje usluge obezbeđuju).

4. Promocija. Promocija je jedini instrument komunikativnog karaktera, to je najelastičniji instrument, koji se dovodi u direktnu vezu sa stvaranjem imena i renomea na tržištu. Uloga promocije ogleda se u informisanju potencijalnih kupaca, razvijanju sklonosti i podsticanju na akciju, tj. na kupovinu proizvoda. Ona obuhvata: ličnu prodaju, unapređenje prodaje, odnose sa javnošću, privrednu propagandu, direktni marketing i nacionalnu promociju izvoza. Promocija u međunarodnim okvirima ima i dodatni oblik, koji bi se mogao označiti kao promocija nacionalnog identiteta, odnosno nacionalna promocija izvoza.

Marketing program trebalo bi da sadrži interaktivan sistem marketinga koji koristi jedan ili više medija privredne propagande kako bi se uticalo na tržišnu tražnju. Naime, reč je o **direktnom marketingu**, koji predstavlja napor da se privuku i održavaju potrošači na osnovu kontakta bez posrednika.

Cilj je da se ostvari direktno reagovanje u formi:²⁹² 1. kupovine putem telefona ili pošte, 2. zahteva za katalogom ili literaturom o proizvodu, 3. saglasnosti da se poseti lokacija, događaj, sajam ili izložba, 4. participacije u nekoj formi akcije, 5. zahteva za demonstracijom proizvoda, zahtev za posetom preduzeću. Povoljnije tržišno pozicioniranje može se ostvariti i putem adekvatnih **odnosa sa javnošću**.

Naime, akcije odnosa sa javnošću usmerene su na stvaranje određenog mišljenja u javnosti o proizvodu i njegovim karakteristikama. Da bi imale pozitivan efekat na javno mnjenje poruke moraju biti u saglasnosti sa postojećim vrednosnim sistemom u društvu ili kod određenog dela javnosti kojoj je poruka upućena. Auditorij za koji su zainteresovani odnosi sa javnošću ne čine samo postojeći i potencijalni kupci, već i zaposleni, kooperanti, dobavljači i društvo u celini. Ispravni ili pogešni imidž preduzeća usmerava i oblikuje ponašanje ljudi kao kupaca. Potrebno je da se identifikuju jake i slabe strane imidža i preduzimaju adekvatne i blagovremene mere kako bi se imidž održavao i prilagođavao.

²⁹² Jobber, D. (1995): *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, p. 44.

10.5. Pristup etike u marketing komunikaciji

Mnoge kompanije danas uspeavaju da budu superiorne - i kada je u pitanju diferencijacija proizvoda na izabranom ciljanom segmentu i kada je u pitanju niska cena.²⁹³ Ipak, kao i čitav poslovni svet i marketing ima sopstvene etičke probleme. Brojni stručnjaci za marketing i njihovi predstavnici svesno su objavljivali i usvajali različite angažmane, deklaracije ili pravila ponašanja, koja se odnose na neophodnost razmatranja etičkih propisa i vrednosti u marketingu, tako da akteri koji posluju u ovoj oblasti postanu odgovorniji prema članovima društva. Ove deklaracije ili pravila odnose se na marketinške prakse ili su usmerene prema određenim konkretnim oblastima. Među ovim oblastima, posebno mesto zauzimaju komunikacije u marketingu, koje se moraju kontrolisati etičkim propisima i moralnim vrednostima. Stvaranje i transfer znanja je izuzetno važan aspekt modernog društva, jer novo znanje pomaže da se obnove forme proizvodnje i menadžmenta. Takav trend se ogleda u povećanom fokusiranju na ekonomiju, stručnost i edukaciju menadžmenta. Mnoge firme, pogotovu u sektorima sa visoko obrazovanim kadrom, uvele su ili uvode nove menadžment modele koji podržavaju perfektnost, kvalitetan menadžment, kreativnost u pogledu znanja i organizaciono obrazovanje. Pokretačka snaga razvoja i poslovni uspeh proizilaze iz kontinuiranog učenja i unapređenja menadžerskih sposobnosti i veština.²⁹⁴

Međutim, promene u poslovnom svetu, kao i promene mentaliteta u odnosu na način na koji se poslovi sprovode, dovele su do javljanja neophodnosti analize pravičnosti ovog procesa, ne samo sa aspekta zakona, već takođe i sa aspekta morala. Kao posledica toga, konceptualizovana je nova disciplina – **poslovna etika**. Ova disciplina nalazi se na granici između filozofije morala (etike) i menadžmenta, što ukazuje na korišćenje skupa korisnih instrumenata prilikom odlučivanja o nekoj strategiji unutar firme, rešavanje sukoba među različitim grupama koje poslovno saraduju: poslodavaca i zaposlenih, menadžera i akcionara, firme i lokalne zajednice, državnih institucija itd. Kao moralni principi ili etička pravila, etika se primenjuje u menadžmentu ljudskih resursa, menadžmentu kriznih situacija, marketing komunikacijama svih vrsta: u brendiranju, odnosima sa javnošću, publicitetu itd. Etika se ne može jednostavno redukovati na poštovanje zakona, jer su zakonski propisi često nedovoljni da bi se na odgovarajući način uredili odnosi sa drugima. Shodno tome, upravo poslovna etika čini skup moralnih pravila i propisa u odnosu na ponašanje aktera u ekonomskim aktivnostima (u poslovanju) i zajedno sa zakonskim principima i propisima, obezbeđuje dobar tok aktivnosti i uspeh u poslovanju.²⁹⁵ Poslovna etika je poseban vid primenjene etike (primenjena etika odnosi se na moralnu analizu konkretnih situacija, od društvenih do profesionalnih, kako bi se donele neke odluke) povezane sa ponašanjem ekonomskih aktera, zaposlenih, vlasnika i menadžera.²⁹⁶ Poslovna etika je suštinski bitna za dugoročni uspeh poslovne aktivnosti, a ovo važi, kako na makroekonomskom nivou

²⁹³ Kotler, P. (2003): *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad.

²⁹⁴ Mihailović, B. (2007): "Etika konsaltinga", *Kopanička škola prirodnog prava – Pravo i pravda*, Jubilarni XX susret: PRAVO I SLOBODA, Kopaonik, 13-17 decembar 2007, Pravni život, br. 12/2007/Godina LVII/ Knjiga 512/ Udruženje pravnika Srbije, str. 259-274.

²⁹⁵ Dobrotă, N. (coord.), (1999): *Economical Dictionary*, Bucharest, Economica Publishing House.

²⁹⁶ Popa, I., Radu, F. (1999): *International Management*, Bucharest, Economica Publishing House.

(nemoralno ponašanje može dovesti do poremećaja na tržištu i do neadekvatne raspodele resursa), tako i na mikroekonomskom nivou (na ovom nivou često je povezana sa poverenjem u dobavljače, klijente, zaposlene i zajednicu), gde svaka organizacija ima određene odgovornosti, kako u društvenoj, tako i u ekonomskoj sferi. Društvena odgovornost i etičko ponašanje u poslovanju snažno su povezane sa organizacionom kulturom.

U ekonomskoj literaturi procenjeno je da postoje koncentrični krugovi odgovornosti:²⁹⁷

- **interni krug**, koji obuhvata osnovne odgovornosti, u odnosu na efikasno obavljanje ekonomske funkcije preduzeća (dostavljanje proizvoda, usluga, raspodela poslova i ostvarenje ekonomskog razvoja);
- **srednji krug**, koji sabira odgovornosti ekonomske funkcije, počevši od uzimanja u obzir promene društvenih vrednosti i prioriteta (na primer, mnogo strožija zaštita i informisanje potrošača, pravilan tretman zaposlenih i potrošača, ostvarenje kvaliteta i bezbednosti proizvoda itd.);
- **spoljašnji krug**, koji se bavi novim odgovornostima koje bi organizacije morale da prihvate, radi održivog razvoja društvene sredine (na primer, siromaštvo, korupcija, zagađenje, obrazovanje, čuvanje prirodnih resursa itd.).

Koncept društveno odgovornog poslovanja doprinosi ostvarenju ekonomskog uspeha uz uvažavanje interesa pojedinca, društva i okruženja. Naime, omogućava se alokacija resursa koja uvažava *triple bottom line* kriterijum (ekonomski razvoj, socijalni razvoj, odgovoran odnos prema okolini). Održavanje tananog balansa između industrijskog razvoja i očuvanja okoline dovodi do redefinisavanja postojećih resursnih kombinacija usled novih troškova prelaska na tehnologije prijateljski nastrojene prema okolini.²⁹⁸

Pretpostavka koncepta društveno odgovornog poslovanja je dobrovoljno usvajanje mera koje doprinose rešavanju društvenih i ekoloških problema. Radi se o strateškom pristupu društvu i partnerskom odnosu prema ostalim kompanijama u okruženju.²⁹⁹ Iako ne preuzimaju sve kompanije društvenu odgovornost, postoje brojne oblasti u kojima se organizacije približavaju načinu na koji shvataju i na koji se uključuju u ovu vrstu aktivnosti.³⁰⁰ Naravno da odluka koju firma mora doneti da li da se uključi u različite aktivnosti društvene odgovornosti pada prvo na menadžere i to na one koji biraju načine i modalitete aktivnosti, počevši od sopstvene savesti, jer u stvari, „ jedini pravi smer

²⁹⁷ Ionescu, Gh, Gh. (1997): *Business Culture. The American Model*, Bucharest, Economica Publishing House, p. 173.

²⁹⁸ Đuričin, D. (2006): "Tranzicija, stabilizacija i održivi razvoj: Perspektiva Srbije", *Savetovanje ekonomista*, Miločer.

²⁹⁹ Mihailović B., Paraušić, V., Hamović, V. (2007): "Ekološki menadžment konsalting i zaštita sredine", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 1/2007, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 91-99.

³⁰⁰ Na primer, firma *Kraft Foods*, sa programom „Zajedno za decu“, ima cilj da poboljša tretman i uslove lečenja dece u Rumuniji; firma *Procter&Gamble* sa programom „Živi, uči i razvijaj se“, ima cilj da pomogne deci bez staranja, a ovdje možemo pomenuti i firme *JTI Romania*, *Vodafone* itd., koje ili počinju ili već podržavaju različite aktivnosti i programe društvene odgovornosti.

ispravnog ponašanja jeste nepobitan zdravi razum ili moralno osećanje, kao i naša volja da sprovodimo aktivnosti na osnovu sopstvenih moralnih načela³⁰¹. Uočljivo je da marketing otkriva sopstvene etičke probleme. U uslovima velikih poslovnih promena, u kontekstu neprekidno promenljive globalne ekonomije, marketing se razvija na dinamičan način, stalno se menjajući sa konceptualnog i metodološkog aspekta i konstantno prilagođavajući potrebama ekonomskog, tehnološkog i društvenog života, koji traži nove obrasce ponašanja i rada. Današnji koncept **socijalnog marketinga** definiše potrebe ciljnih tržišta i njihovo zadovoljavanje efikasnije i efektivnije od konkurencije, tako da se održava ili poboljšava blagostanje potrošača i društva u celini. Po ovom konceptu, u procesu razrade tržišne politike, zaposleni u marketingu moraju uzeti u obzir tri aspekta: profite firme, zadovoljenje korisnika i javni interes.

Po mišljenju jednog rumunskog stručnjaka za marketing (koji preporučuje korišćenje izraza „socijalni marketing“, koji je bliži realnom stanju i sadržaju pojma), ovaj koncept predstavlja „**ljudski marketing**“, po čijim principima organizacije moraju preuzeti veće socijalne i ljudske odgovornosti, tako da se izbegnu sukobi sa željama korisnika na kraće staze, kao i njihovo odustajanje od proizvoda firme na duže staze³⁰². Drugim rečima, „egoizam“ organizacija (vidljiv u njihovoj težnji za profitom), kao i „egoizam“ njihovih korisnika (vidljiv kao želja za što bržom, jeftinijom i kvalitetnijom uslugom) mora se umanjiti, ublažiti, a pažnja se više mora okrenuti ka sadašnjem i budućem blagostanju cele zajednice. Naravno, ovo je lakše reći nego učiniti. Sa jedne strane, današnji potrošači su sve brži, voljni da kupuju proizvode i usluge po višim cenama, traže bolji kvalitet, dok sa druge strane, organizacije mogu edukovati potrošače ka podsticanju kupovine i trošenju proizvoda i usluga koje nude, često koristeći argumente iz sfere etike (to je dobro, zdravo, preporučuje se itd.) i odgovarajuće cene (ovi aspekti su najvidljiviji u slučaju ekoloških proizvoda, koje se nude po veoma visokim cenama koje odražavaju njihovu nestašicu na tržištu i visoke troškove pristupa). Održavajući stalni kontakt sa javnošću, marketing aktivnost nije mogla da ostane van sfere morala. Počevši od značaja socijalne odgovornosti kompanija, problematika marketing etike razvijala se u periodu između dva svetska rata.

Marketing etika ponovo objedinjuje problematiku propisa koji se moraju doneti, sa vrednostima koje se moraju poštovati u saradnji sa svim partnerima, tako da se sve dešava u moralnim okvirima. Takođe se bavi pretenzijama socijalnih grupa koje trpe posledice tokova dobara, usluga i ideja, na kratki, srednji i duži rok. Po istim stavovima, koristeći konkretne kriterijume razdvajanja, mogu se razlikovati sledeće oblasti marketing etike: preskriptivna oblast marketing etike (koja se odnosi na ponašanje menadžera u njihovim tržišnim odnosima), oblast opisne ili eksplikativne etike (koja se bavi vrednovanjem rezultata eksperimentalnih nauka radi smanjenja sukoba marketinga sa drugim disciplinama, ličnim sukobima marketing odeljenja sa drugim funkcionalnim strukturama kompanije, sukobima između kompanije i tržišnog okruženja) i u zavisnosti od predmeta aktivnosti ističu se i druge oblasti, poput: etike marketing istraživanja, etike strateškog marketinga ili etike marketing instrumenata.

³⁰¹ Ionescu, Gh, Gh. (2006): *Social Mission and Responsibility of the Business Organisation*, in *Management & Marketing*, 1 (2).

³⁰² Balaure, V. (coord.), (2000): *Marketing*, Bucharest, Uranus Publishing House.

10.6. Pravni okvir marketing komunikacije

Strateške odluke u marketingu imaju dalekosežne posledice po preduzeće u celini i za menadžment posebnih funkcija, poput proizvodnje, razvoja proizvoda ili finansijske kontrole.³⁰³ Ovakve odluke zahtevaju marketing istraživanje koje ima za cilj da donese korist i firmi i potrošačima. Međutim, uprkos ovim dobrima namerama, postoje četiri etičke dileme u vezi sa marketing istraživanjem: zadiranje u privatnost; zloupotreba nalaza marketing istraživanja; sakupljanje konkurentskih informacija; korišćenje marketing istraživanja kao izgovora za prodaju.³⁰⁴ Nametljiva priroda marketing istraživanja smeta mnogim potrošačima, bilo da se ljudima postavljaju pitanja koja se odnose na njihovo starosno doba i prihod, da se zaustavljaju na ulici gde se od njih traži da učestvuju u ličnom ispitivanju ili da se pozivaju telefonom u nezgodno vreme.³⁰⁵

Zanimanja za etiku u marketingu formulisana su kao **pravila marketing i reklamne etike**, koja su razrađena 1937. godine od strane Međunarodne trgovačke komore (eng. ICC). Sadržaj ovih propisa je često menjan i modifikovan, dobijajući nove i snažnije odredbe (danas se koriste Nova etička pravila u marketing komunikacijama, usvojena 2006. godine u Parizu). Istovremeno, mogu se videti i naponi ka razradi i objavljivanju etičkih pravila u oblasti marketing istraživanja i to od strane Evropskog društva za marketing istraživanje i javno mnjenje (eng. ESOMAR), 1948. godine. Značaj marketing etike takođe je dovela do inicijative Američkog marketing društva da usvoji deklaracije koje se odnose na etiku u 2004. godini, deklaraciju koja se odnosi na etičke propise i vrednosti koje se moraju poštovati u poslovanju, koji istovremeno služe i kao upustvo za rad stručnjaka za marketing u njihovom poslu i osmišljavanju aktivnosti. Po ovoj deklaraciji, radnici u marketingu moraju usvojiti najviše etičke standarde i vrednosti koje se odnose na profesionalne prakse, preuzimajući odgovornost za potrošače, zaposlene, investitore, članove medija itd. Reč je o standardima profesionalnih organizacija i/ili društva, kao i vrednostima koje predstavljaju kolektivni stav naroda o tome šta se smatra pogodnim, poželjnim, bitnim i pravičnim, sa moralnog aspekta, te shodno tome služe kao kriterijumi procene aktivnosti drugih. Opšti propisi sadržani u deklaraciji odnose se na sledeće aspekte:

- **Radnici u marketingu ne smeju nikog oštetiti**, što znači da u praksi moraju koristiti ono što znaju i što su naučili kako bi ostvarili dodatnu vrednost za svoje organizacije i potrošače, po zakonu i propisima, usvajajući najviše etičke standarde u izborima koje donose.

- **Radnici u marketingu moraju održavati poverenje u sistem marketinga**, što znači da moraju promovisati proizvode tako da oni odgovaraju namerama za koje su stvoreni. Komunikacije u marketingu trebalo bi da se formiraju tako da proizvodi ili usluge ne smeju da razočaraju ili namerno varaju potrošače.

³⁰³ Mihailović, B., Paraušić, V., Hamović, V. (2008): *Vodič za evaluaciju konsultantskog učinka*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 18.

³⁰⁴ Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Osnovi marketinga*, Redaktor srpskog izdanja: Prof. dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija, Data status, Beograd, str. 105.

³⁰⁵ Cvijanović, D., Mihailović, B. (2010): *Menadžment i marketing uslužnog sektora*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 123.

- **Radnici u marketingu moraju prenositi i u praksi primenjivati osnovne etičke vrednosti** kojima se povećava poverenje potrošača u poštenje marketing sistema. Ove osnovne vrednosti jesu ciljevi kojima se teži i one moraju obuhvatiti:

- **poštenje** (biti pošten i ispravan u poslovanju sa potrošačima, gde se između ostalog traži da se proizvodi nude po vrednosti izraženoj putem marketing komunikacija);
- **odgovornost** (prihvatiti posledice marketing odluka i strategija, između ostalog, ne zloupotrebljavajući određene osetljive kategorije tržišta, poput dece, starijih ili invalida);
- **pravičnost** (pružiti jasni prikaz proizvoda tokom prodaje, kao i u reklamama ili drugim komunikacijama);
- **poštovanje** (poštovanje ljudskog dostojanstva svih članova društva);
- **otvorenost** (transparentnost u marketing aktivnostima);
- **poštovanje građanskih dužnosti** (ispunjavanje ekonomskih, zakonskih, filantropskih i društvenih odgovornosti).

Kao što se lako može videti, poseban značaj je dat etičkim aspektima celog sistema marketing komunikacija, a posebno tehnici komunikacije sa najvećim i najvidljivijim uticajem na javnost – reklamiranju. Isto zanimanje za etiku u marketingu primećeno je u slučaju etičkih pravila koja se odnose na marketing i odnose sa javnošću, čija je dopunjena verzija (objavljena 2006. godine u Parizu, od strane Međunarodne trgovačke komore) povećala sferu etičkih aspekata sa drugim sastavnim elementima tehnika marketing komunikacija i instrumenata. Zahvaljujući razvoju tehnologije, razvoju i diversifikaciji potražnje korisnika, došli smo u situaciju u kojoj radnici u marketingu moraju da pronađu nove načine komuniciranja sa potrošačima. Nova pravila spajaju ranije razdvojena pravila (koja su se odnosila na promotivnu prodaju, sponzorstva, direktni marketing, korišćenje elektronskih medija i “zeleni marketing”), dodatno uključujući direktive za veći broj reklamnih praksi i druge marketing tehnike.³⁰⁶ Usvajanjem i poštovanjem ove nove verzije pravila, brojne firme koje su aktivne u poslovnom svetu mogu povećati zadovoljenje korisnika koji čine ciljno tržište. Glavni ciljevi pravila odnose se na sledeće aspekte:

- dokazivanje odgovornosti i dobre prakse u reklamiranju i marketing komunikacijama širom sveta;
- povećanje poverenja javnosti u marketinške komunikacije;
- poštovanje poverljivosti i želja potrošača;
- obezbeđivanja posebnih odgovornosti koje se odnose na marketing komunikacije za decu/“tinejdžere“;
- zaštita slobode izražavanja onih koji su uključeni u marketing komunikacije (po specifikacijama člana 19 Međunarodnog sporazuma Ujedinjenih nacija, koji se odnosi na građanska i politička prava);
- ponuda praktičnih i prilagodljivih rešenja;

³⁰⁶ Recimo Interneta i SMS-a kao novih stubova masovnih komunikacija, kao i preporuke koje se odnose na sadržaj reklamnih poruka (šta bi smelo a šta ne bi smelo da se koristi u reklamama za decu).

- minimizovanje neophodnosti zakona ili nekih detaljnih vladinih ili ne-vladinih pravila (Međunarodna trgovačka komora, Svetska poslovna organizacija, 2006. godine).

U preduzećima gde je u potpunosti primenjen marketing koncept o potrošačima ne brine samo odeljenje za marketing već svi zaposleni, radeći sa svešću da rade zbog potrošača. Posvećenost potrošačima u ovim preduzećima posebno se odnosi na zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa njima.³⁰⁷ Da bi se ovo ostvarilo, pravila se istovremeno komuniciraju potrošačima i stručnjacima za reklame, postavljajući time jasne standarde koje marketing komunikacije moraju poštovati i minimalni stepen zaštite potrošača, tako da se maksimizira poverenje u korišćene metode. Kontraverza koja se odnosi na etiku u komunikacijama usmerena je ka porukama koje su upućene javnosti, kao i prema tehnikama i instrumentima koji se koriste u marketing komunikacijama. Etički problemi u oblasti marketing komunikacija mnogo su češći u međunarodnom marketingu zbog: određenih barijera koje se javljaju samo u međunarodnim komunikacijama, barijera koje određuju poremećaje u procesu prenosa i pravilnog prijema poruka, jezičkih razlika, kulturnih razlika, dostupnosti komunikacionih medija, zakonskih ograničenja koja se odnose na promociju, ekonomske razlike, razlike u ukusima, običaje, stavove, dostupnost promotivnih zastupnika, konkretne lokalne distributere itd.

10.7. Etika u marketing istraživanju

Marketing istraživanjima se sagledavaju, klasifikuju i analiziraju činjenice, namere, mišljenja, stavovi i reakcije potrošača proisteklih iz marketing akcije, i prevashodno dobijaju informacije o tržištu.³⁰⁸ Shodno tome, marketing istraživanje ima za cilj da donese korist preduzeću i kupcima njegovih proizvoda i usluga. Međutim, uprkos ovim dobrima namerama, postoje četiri etičke dileme u vezi sa marketing istraživanjem: zadiranje u privatnost; zloupotreba nalaza marketing istraživanja; sakupljanje konkurentskih informacija; korišćenje marketing istraživanja kao izgovora za prodaju.³⁰⁹

Nametljiva priroda marketing istraživanja smeta mnogim potrošačima, bilo da se ljudima postavljaju pitanja koja se odnose na njihovo starosno doba i prihod, da se zaustavljaju na ulici gde se od njih traži da učestvuju u ličnom ispitivanju ili da se pozivaju telefonom u nezgodno vreme. Prema istom izvoru, **ističe se da je pravo pojedinca na privatnost sastavni deo normi mnogih istraživačkih asocijacija**. Recimo, kodeks ponašanja Evropskog udruženja za istraživanje javnog mnjenja i tržišta (ESOMAR)³¹⁰ nalaže da ni pod kojim uslovima ne bi trebalo davati trećoj strani informacije dobijene ispitivanjem zajedno sa adresom/telefonskim brojem ispitanika. **Neophodno je potruditi se da nalazi istraživanja ne budu zloupotrebjeni**. Dešava se da pojedinci u organizaciji klijentu mogu

³⁰⁷ Mihailović, B., Cvijanović, D., Paraušić, V. (2011): "Marketing tehnike i alati u funkciji efikasnog poslovnog odlučivanja preduzeća", *Ekonomika*, Niš, 1/2011, str. 48-60.

³⁰⁸ Cvijanović, D., Cvijanović, G., Puškarić, A. (2011): *Marketing i ekološka poljoprivreda*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 79.

³⁰⁹ Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Osnovi marketinga*, Redaktor srpskog izdanja: Prof. dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija, Data status, Beograd, str. 105.

³¹⁰ www.esomar.org

imati poseban lični interes u vezi sa ishodom istraživanja. Shodno tome, postoji mogućnost da najpovoljniji ishod bude sopšten agenciji za istraživanje. Ukoliko takvi pojedinci imaju uticaj na izbor agencije, agencija može uvideti da saopštavanje loših vesti klijentu može da dovede do zahlađenja međusobnih odnosa i da ugrozi buduću saradnju. Bez obzira što većina marketing istraživača prihvata potrebu za objektivnim istraživanjem, kada ima manevarski prostor za više od jedne interpretacije rezultata istraživanja, teško je odoleti iskušenju da se prezentira povoljnija interpretacija.³¹¹

Takođe, **metodi koji se koriste da bi se došlo do konkurenstkog marketing obaveštavanja mogu da izazovu etičke dileme.** Primeri takve prakse su: kada neko koristi studentske projekte za sakupljanje informacija, pri čemu studenti ne otkrivaju identitet sponzora istraživanja; kada se anketar predstavlja kao potencijalni dobavljač koji sprovodi telefonsko ispitivanje ili kao potencijalni kupac na izložbi robe; kada ispitivač podmićuje nekog od zaposlenih u konkurentskoj firmi da bi mu ovaj dao poverljive informacije; kada se špijunira konkurent korišćenjem, recimo, skrivenih kamera. Ipak, sakupljanje konkurenstkih informacija ne zavisi isključivo od takvih metoda, budući da se mnogo korisnih informacija može sakupiti čitanjem poslovnih žurnala i novina, pretraživanjem Interneta i sl.

Na kraju, **praksa obavljanja prodaje pod vidom marketing istraživanja** predstavlja pravu opasnost za delatnost marketing istraživanja. Najčešće se počinje sa bezazlenim pitanjima, a onda se postepeno prelazi na ostvarivanje pravog cilja. Cilj je da se uglavnom odrede potencijalni kupci i da im se postavi pitanje da li su zainteresovani za to da kupe određeni proizvod, da li da ih poseti prodavac. Udruženja istraživača imaju kodekse prakse koji strogo zabranjuju takvo ponašanje.³¹²

10.8. Uloga i značaj etike u reklamiranju

Medijsko oglašavanje na potrošače deluje informativno, ubeđivački i podsticajno. Cilj je da se neposredno poveća prodaja ili pak da se kreira pozitivan imidž preduzeća ili marke proizvoda.³¹³ Međutim, najozbiljnije optužbe koje se odnose na nedostatak etike iznose se u oblasti reklamiranja, gde se optužuju brojne tehnike marketinga, njeni instrumenti, kao oni elementi koji su podložni najvećem stepenu manipulacije svesti potrošača. Reklame koriste organizacije da pošalju poruke sa ciljem podsticanja određenih reakcija perceptivne prirode ili ponašanja ciljne publike.

Reklame imaju određene funkcije (informišu javnost – stimulišu primarnu potražnu, ubeđuju potrošače – nakon stvaranja selektivne potražnje rade se poređenja sa ciljem uspostavljanja superiornog kvaliteta i održavanja interesovanja korisnika za brendove i proizvode) i imaju niz karakteristika koje nude određenu specifičnost i otkrivaju kontraverze oko etičkih pitanja: 1. reklama ima javni karakter, ponavljajući svoju poruku bezbroj puta; 2.

³¹¹ Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Osnovi marketinga*, Redaktor srpskog izdanja: Prof. dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija, Data status, Beograd, str. 105.

³¹² Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Osnovi marketinga*, Redaktor srpskog izdanja: Prof. dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija, Data status, Beograd, str. 106.

³¹³ Rakita, B. (1999): "Medijsko oglašavanje u međunarodnom marketingu", *Marketing* 1999, vol. 30, br. 4, str. 135-146.

može da ponudi uverljivost oglašivača (sponzora), koji postaje moćan, vredan poverenja i uspešan; 3. ima naglašenu izražajnost, kombinujući slike, zvuk, pokret, boju (posebno uz podršku televizije); 4. efikasna je u održavanju kontakta između kompanije i šire javnosti, koja je geografski rasprostranjena; 5. ima bezlični karakter, kao posredna komunikacija. Konkretno, povezano sa ovim funkcijama i karakteristikama, među glavnim kritikama i kontraverzama koje se odnose na nedostatak etike u reklamiranju izdvajaju se:

- **manipulacija**, koja utiče na nezavisnost pojedinaca, gde se reklame optužuju da su prisilne, jer utiču na slobodan izbor potrošača, koji ne može sam odlučiti šta mu je potrebno, već je izložen uticajima koji mogu biti irelevantni ili čak suprotni njegovim potrebama;³¹⁴
- **varanje**, kada se iznose pogrešne i lažne informacije, kada se predstavljaju poluistine, kada se ne predstave bitni elementi itd.; reklamiranje ne sme koristiti nedostatak informisanosti ili iskustva potrošača (posebno u situaciji kada se spominju tehnički testovi, koji moraju biti eksplicitni a njihova valjanost dokazana – na primer, u slučaju javnog objavljivanja leka koji obećava brzo ozdravljenje od određene bolesti, bez mogućnosti dokazivanja ove činjenice ili situacija kada se ne spomenu sekundarni efekti leka, već se preporučuje konsultovanje sa doktorom ili apotekarom);
- **manipulacija dece**, loš uticaj na njihovo ponašanje, jer su deca veoma podložna reklamnim porukama;
- **pravljenje poređenja između brendova i proizvoda**, počevši od lažnih tvrdnji ili poluistina (međutim, sa ovog aspekta je dozvoljeno praviti određena poređenja, do neke granice, koristeći apstraktne izraze poput „običnog deterdženta“ u poređenju sa deterdžentom koji se reklamira);
- **podsticanje nekih „veštačkih“ potreba**, nametanje stanja „nezadovoljstva“ ka već iskorišćenim proizvodima, stanje koje se može okončati kupovinom drugih proizvoda, koji nisu obavezno potrebni;
- **korišćenje nasilja**, scena sa neprikladnom konotacijom, izazivanjem ili prekomernim naglašavanjem nekih loših ljudskih osobina ili slabosti;
- **narušavanje privatnosti osoba** (posebno u slučaju direktnog reklamiranja, kada radnici u marketingu koriste lične podatke kupaca), iritiranje potrošača (prekomernim, prekobrojnim i preteranim reklamama, visokom učestalošću reklama itd.), pojačavanje stanja nemira i nesigurnosti ljudi, posebno u slučaju reklamiranja lekova, životnog osiguranja ili drugih dobara i usluga namenjenih zdravlju ili bezbednosti potrošača.

Reklamiranjem se može manipulirati i sadržaj poruke, kao i način na koji se poruka predstavlja. Jezik i rečnik reklamiranja sam po sebi (koji može stvoriti ideje stereotipa, u zavisnosti od ciljne grupe), izostavljajući neke delove strukture, preskačući preduslove, zamene, različita značenja za jednu reč ili igre reči, stvaranje određenih značenja u umu pojedinaca, podsticanje automatskih reakcija. Jezik tela (gestikulacija, mimika, izraz lica itd.)

³¹⁴ Solomon, R.C. (2006): *Ethics of Business Relations*, In Singer, P. (ed.), *Ethics Treaty*, Iasi, Polirom Publishing House, pp. 385- 395.

i zvukovi koji se koriste stvaraju određene reakcije kod ciljane publike koja se sve intenzivnije navodi da posveti pažnju porukama koje se prenose.

Jedna od najozbiljnijih optužbi protiv onih u oblasti reklamiranja jeste da se sve više obraćaju psiholozima i neuropsiholozima, sa ciljem razvoja drugih tehnika manipulacije u procesu kreiranja reklama, na granici normalne percepcije, tamo gde ove tehnike postoje,³¹⁵ kao što su sledeće: **izazivanja namerne konfuzije** (namerno izazivanje sumnje i zabune u strukturi reklamne poruke, sa ciljem povećanja tenzije); **privida naivnosti** (koristeći neke napredne tehnike i tehnologije, u cilju stvaranja naivne audio-vizuelne produkcije, kao u reklamnim spotovima za decu); **tehnika medijskog udara** (korišćene u vidu brzog smenjivanja slika i zvukova, na granici kapaciteta čula da prime i obrade, što nesvesno i refleksivno povećava napor kod ljudi); **perceptivni automatizam** (prenos nekih zvukova i slika koji mogu imati negativne posledice po ljudsku aktivnosti: plač beba, policijske sirene itd., u cilju stimulisanja pažnje, mašte i memorije, kratkoročne hipnoze koja se najčešće ostvaruje putem kratkih bljeskova i pulsirajućih zvukova i slika, koje utiču na receptore, pa se doživljavaju kao sopstvena volja).

U cilju provere ovih optužbi, počevši od druge polovine dvadesetog veka, obavljeno je mnoštvo istraživanja i studija, gde su stručnjaci priznali da nije moguće dokazati da ovakve reklame mogu ubediti ljude da kupe proizvode i usluge, jer u nijednom istraživanju nije dokazano da li se neki od ovih teorijskih principa zaista koristi za povećanje prodaje.³¹⁶ Naime, danas se suština marketinga ipak sastoji u rešavanju problema potrošača - brže i bolje od konkurencije.³¹⁷ Međutim, u međunarodnom marketingu se dešava da sadržaj reklamnih poruka često stvara etičke probleme, posebno zbog kulturnih i jezičkih razlika među različitim delovima sveta. Neke reči, gestovi, boje, simboli imaju različito značenje na različitim meridijanima sveta, pa se tako tumače različito.

Ono što je prirodno, adekvatno ili pošteno u nekoj evropskoj zemlji može biti smešno ili nepošteno na nekom drugom kontinentu, vredajući skromnost, čast i ponos stanovništva (na primer, bela boja označava čistoću u zapadnoj kulturi, dok je u Aziji povezana sa smrću i žaljenjem itd.). Drugi neželjeni aspekt u reklamnom poslu jeste onaj koji je povezan sa usvajanjem nekih ideja koje su već korišćene u drugim reklamama, pod vidom koji je manje ili više očigledan i koji se teže ili lakše dokazuje. Osmišljavanje reklamnih poruka počevši od neke prethodno smišljene i korišćene ideje dovodi do javljanja ozbiljnih etičkih problema u oblasti zaštite intelektualne svojine.

Svi predstavljeni aspekti i brojni drugi, navode nas da kažemo da postoje mnogi „trikovi“ koji se koriste u reklamnom svetu (često na granici moralnog i nemoralnog), sa

³¹⁵ Prutianu, Șt. (2000): *Manual of Business Communication and Negotiations*, Iasi, Polirom Publishing House, pp. 232-234.

³¹⁶ Brătucu, G., Brătucu, T.O. (2007): *The analysis of the factors system that influences the individual consumer's behaviour*, in *Management&Marketing*, 2 (2), p. 17.

³¹⁷ Cvijanović, D., Paraušić, V., Mihailović, B. (2011): "Afirmacija marketing pristupa u poljoprivredi Srbije", *Zbornik naučnih radova sa XXV savetovanja agronoma, veterinarara i tehnologa* Vol. 17, broj 1-2, Beograd 2011, Institut PKB Agroeonomik, Beograd, str. 157-167.

ciljem pretvaranja potrošača u poslušne kupce, gde proizvodi koji se kupuju povećavaju profite kompanija i reklamnih zastupnika koji za njih rade.

10.9. Etički pristup u odnosima sa javnošću

Povoljnije tržišno pozicioniranje može se ostvariti i putem adekvatnih *odnosa sa javnošću* (Public Relations – PR). Naime, akcije odnosa sa javnošću usmerene su na stvaranje određenog mišljenja u javnosti o proizvodu i njegovim karakteristikama. Da bi imale pozitivan efekat na javno mnjenje poruke moraju biti u saglasnosti sa postojećim vrednosnim sistemom u društvu ili kod određenog dela javnosti kojoj je poruka upućena.³¹⁸

Prema istom izvoru, auditorij za koji su zainteresovani odnosi sa javnošću ne čine samo postojeći i potencijalni kupci, već i zaposleni, kooperanti, dobavljači i društvo u celini. Ispravni ili pogešni imidž preduzeća usmerava i oblikuje ponašanje ljudi kao kupaca. Potrebno je da se identifikuju jake i slabe strane imidža i preduzimaju adekvatne i blagovremene mere kako bi se imidž održavao i prilagođavao.

Međutim, drugi instrument koji se koristi u marketinškoj komunikaciji i kontraverzna oblast koja se odnosi na niži stepen etičnosti jeste upravo odnos sa javnošću. Prva etička konverzija povezana sa aktivnostima odnosa sa javnošću jeste da li je ispravna pozitivna slika o nekoj firmi koju PR šalje u svet. Naime, kreirana slika prodaje utisak, a ovaj utisak je posledica rada odnosa sa javnošću.

Značaj poštovanja etike u odnosima sa javnošću naglašen je u sadržaju **Međunarodnih etičkih pravila u odnosima sa javnošću**, koje je usvojilo Međunarodno društvo za odnose sa javnošću (eng. IPRA), 1965. godine, a koja su dopunjena i izmenjena 1968. godine. Radi se o pravilima po kojima, između ostalih obaveza, članovi udruženja moraju pravilno obaveštavati javnost, bez izostavljanja i preoblikovanja istine, uzimajući u obzir interese svih strana.

Među ciljevima aktivnosti odnosa sa javnošću računamo stvaranje i održavanje povoljne slike kompanija u javnosti, njihovih proizvoda, kao i minimizovanje negativnog uticaja javnosti ili neke druge komponente spoljašnjeg tržišnog okruženja, što se ispoljava u načinu na koji se firma prikazuje ili u njenoj poslovnoj strategiji. Jedna od najčešće korišćenih tehnika komunikacije sa javnošću, koju stručnjaci za odnose sa javnošću koriste u zavisnosti od toga kakvu sliku žele da ostvare, jeste **saradnja sa medijima** (preko objava, pres konferencija itd.).

Pod medijskim oglašavanjem podrazumevamo privrednu propagandu u užem ili izvornom smislu. Radi se o obliku masovnog komuniciranja sa javnošću i potrošačima preko lokalnih, nacionalnih ili globalnih medija.³¹⁹ Ovakav odnos se intenzivira u slučajevima nepredvidivih i kriznih situacija. Zbog ovog razloga, glavni etički problem sa kojim se ovi stručnjaci suočavaju jeste način na koji se ideje predstavljaju javnosti i stepen njihove

³¹⁸ Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2009): *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 16.

³¹⁹ Rakita, B. (1999): "Medijski oglašavanje u međunarodnom marketingu", *Marketing 1999*, vol. 30, br. 4, str. 135-146.

ispravnosti i tačnosti. Bez obzira na situaciju u kojoj se koriste tehnike odnosa sa javnošću (krizne situacije ili u vezi sa određenim događajima pozitivnog značaja itd.), javnost ne sme biti manipulirana u vezi sa određenim događajima i poslovnim aktivnostima.

10.10. Primena etike u direktnom marketingu i promotivnoj prodaji

Unapređenje poslovnih performansi preduzeća je nemoguće postići bez poznavanja tržišnih kretanja i aktivnosti koje se očekuju od marketinškog odeljenja.³²⁰ Marketing nije jedna promocija ili nastup na sajmu ili prodaja - već je to jedan proces koji traje i obuhvata istraživanje marketinga, strategijsko planiranje marketinga, definisanje ciljeva, formulisanje strategije marketinga, izradu programa marketing miksa, marketing analizu, kontrolu i reviziju.³²¹ Marketing program trebalo bi da sadrži interaktivan sistem marketinga koji koristi jedan ili više medija privredne propagande kako bi se uticalo na tržišnu tražnju.

Naime, reč je o **direktnom marketingu**, koji predstavlja napor da se privuku i održavaju potrošači na osnovu kontakta bez posrednika.³²² Zbog značaja komunikacija, direktni marketing i elektronske komunikacije jesu aktivnosti regulisane na međunarodnom nivou ili u određenim zemljama sveta (na primer, Evropska pravila ponašanja u direktnoj prodaji, koje je odobrio Evropski savez udruženja direktne prodaje - FEDSA, 1995. godine, Etička pravila ponašanja za prodajnu aktivnost u Rumuniji, objavljena od strane Udruženja za direktnu prodaju u Rumuniji – RODSA, Pravila ponašanja u elektronskoj trgovini itd.).

Glavni etički problemi povezani su uglavnom sa načinom na koji se koriste informacije u bazama podataka, zaštitom ličnih informacija i intime potrošača, jasnoćom prenešenih poruka, zaštitom maloletnika itd. U aktivnostima promotivne prodaje, postoje brojni aspekti koji mogu dovesti do javljanja etičkih problema. Na primer, aspekti koji se odnose na pravilno predstavljanje i vođenje igara na sreću i lutrija, pravilno korišćenje popusta, vrednost i značaj promotivnih poklona i slučajevi u kojima se ovi pokloni nude i sl.

Kada zaposleni u marketingu odluče da organizuju **kampanju promotivne prodaje, oni moraju uzeti u obzir nacionalne standarde bezbednosti, kulturne razlike, predrasude i sumnje**, da ne bi prekršili propise u različitim zemljama. Na primer, u kampanji koju je organizovao proizvođač deterdženta u Tajlandu, potrošačima se nudila šansa da osvoje kuću ako nađu u kutijama za deterdžent šest zlatnih novčića. Vrlo brzo su ispred radnji sa deterdžentom napravljeni redovi, a kupci su prosipali sadržaj kutija na ulicama da bi pronašli novčiće. Pronađeno je samo pet novčića, ali ljudi su nastavili da

³²⁰Mihailović, B., Paraušić, V., Hamović, V. (2008): *Vodič za evaluaciju konsultantskog učinka*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 13.

³²¹ Mihailović, B., Cvijanović, D., Paraušić, V. (2011): "Marketing tehnike i alati u funkciji efikasnog poslovnog odlučivanja preduzeća", *Ekonomika*, Niš, 1/2011, str. 48-60.

³²² Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2009): *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 16.

kupuju deterdžent još dugi vremenski period posle završetka kampanje, sve dok Vlada nije intervenisala.³²³

Bez obzira na prirodu i intenzitet kojim se koriste, instrumenti kojima se poboljšava marketing komunikacija moraju biti pravilno korišćeni, a poruke koje se prenose sadržati realne informacije, koje odgovaraju očekivanjima, potrebama i karakteristikama ciljne publike. Zanimanje za postizanje i održavanje visokih moralnih standarda u marketing komunikaciji dovela je do razrade i poboljšanja nekih deklaracija i pravila, uključujući etičke propise za marketing komunikaciju. Po ovim pravilima, stručnjaci za marketing i zaposleni u marketingu moraju osmisliti svoje aktivnosti u uslovima kojima se izražava vera i poštovanje prema javnosti, odgovorno i pošteno, sa pažnjom i uzimanjem u obzir potreba i osobina ljudi, okruženja i društva.

³²³ Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999): *Marketing Principles*, Bucharest, Teora Publishing House, p. 885.

XI INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA I MEĐUNARODNA POSLOVNA ETIKA

Pravila ponašanja koja su osmislila međunarodne organizacije i institucije, mogu služiti kao smernice u radu multinacionalnih firmi. Značaj etike u poslovnom svetu je imperativ. Novi trendovi i pitanja koja se svakodnevno javljaju mogu dovesti do velikog tereta u radu organizacija, kao i za same krajnje korisnike. Danas, potreba za propisanim etičkim ponašanjem organizacija postala je suštinska, kako bi se izbegle moguće sudske parnice. Javni skandali, malverzacije firmi i loše prakse uticale su na utisak javnosti o mnogim organizacijama. Široko je poznato da se u reklamama ne promoviše napredak ljudske moralne senzibilnosti. Čini se tačnom *Lasch*-ova konstatacija da savremena reklama „teži da stvori potrebu, ne da je ispuni: da stvori nove napetosti umesto da rešava stare... Ona se obraća sama sebi u duhovnoj izolaciji od savremenog života i predlaže trošenje kao lek“.³²⁴

11.1. Definisane međunarodne poslovne etike

Povećanje obima globalnog poslovanja i ukidanje trgovinskih barijera širom sveta dodatno je pojačalo zanimanje za temu etičkog ponašanja i socijalne odgovornosti.³²⁵ Pored toga, kako mnogi stručnjaci veruju, ljudska prava i zaštita životne sredine sve više dobijaju na značaju u akademskim i privrednim krugovima. Kako se multinacionalne firme šire globalno i ulaze na inostrana tržišta, etičko ponašanje zaposlenih dobija veći značaj jer velika kulturna raznolikost povezana sa ovakvim širenjem može ugroziti zajedničke kulturne i etičke vrednosti koje se primećuju u homogenijim organizacijama.³²⁶ Iako će razumevanje drugih kultura i priznavanje razlika među njima poboljšati komunikaciju među kulturama, to ne mora biti dovoljno da se dobiju korisne smernice propisnog etičkog ponašanja u organizacijama. Na akademskoj sceni, sa druge strane, model kulturno zasnovane posledičnosti razvijen je kako bi se objasnilo, između ostalog, kako kulturne razlike menjaju etičke percepcije i aktivnosti pojedinaca koji su uključeni u donošenje odluka sa etičkim značajem.

Turner-Red i *Woodland* tvrde: „Posle Drugog svetskog rata, reforma politike međunarodne trgovine često je dobijala potrebnu pažnju političara. Obrazovanje Opšteg sporazuma o carinama i trgovini (eng. GATT), kao foruma za razmatranje međunarodne trgovine, političkih pitanja i rešavanje razmirica, obezbedilo je da pitanja trgovinske politike dobiju na značaju. U skorije vreme došlo je do većeg fokusa na bilateralne i regionalne trgovinske sporazume sa širenjem carinske unije Evropske zajednice i pojave organizacija poput Severnoameričkog sporazuma o slobodnoj trgovini (eng. NAFTA) i Merkusora

³²⁴ Lasch, C. (1978): "The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations", (Norton, NY).

³²⁵ Jones, T. (1991): "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations; An issue-Contingent Model", *Academy of Management Review* 16(2), pp. 366-395.

³²⁶ Mahdavi, I. (2001): "American Business Education and Transfer of Culture", *Journal of American Association of Behavioral and Social Sciences*, Fall 2001.

(Mercusor). Bez obzira na to, trgovinska politika firmi ostaje bitan deo međunarodne scene³²⁷. *Wimbush* i *Shephard* su izvestili da firme godišnje troše procenjenih 40 milijardi dolara na probleme etičke prirode.³²⁸ Samim tim, ukazuju na činjenicu da etička dimenzija ponašanja zaposlenih ima jasan uticaj na profitabilnost firme. Da bi se poboljšala etička klima organizacije, uprava mora efikasno preneti poruku o propisnom etičkom ponašanju širom organizacije. Obuka, pravila etike, sistemi nagrađivanja i mentorstvo jesu neke od metoda koje organizacije mogu koristiti. Samim tim, problemi sa kojima se organizacije danas suočavaju jesu: Kako najefikasnije preneti poruke o etičkim vrednostima zaposlenima? Koji kanali komunikacije najbolje funkcionišu? Američke firme, uprkos svim manama i slabostima, čine i dalje ključni uzor za veći deo sveta. Bitna snaga u prenošenju američkog stila upravljanja jeste uloga SAD kao najvećeg svetskog kreatora savremene kulture. Dalje, bitna je uloga koju američke poslovne škole igraju u širenju američkog stila upravljanja širom sveta.

Morf veruje da je „Etika moralni princip koji pojedinci ubacuju u svoje procese odlučivanja a koji pomaže da se ne sukobe sa pravilima svog društva“.³²⁹ Etički principi imaju veoma dublju funkciju kako bi ponašanje postalo predvidljivo. Prave globalne firme moraju se nekad sukobiti sa pravnom i etičkom atmosferom u kojoj rade. Ali iznad svega, one moraju da potpomognu u obrazovanju okruženja u kojem se neguje etičko ponašanje, jer ako to ne urade njihova profitabilnost postaje ugrožena. Za razliku od ovog stava, određena grupa stručnjaka iznosi teoriju *etike vrlina*, koja se definiše kao teorija koja se fokusira uglavnom na moralni karakter pojedinaca. Po ovim stručnjacima, istraživači u oblasti marketinga malo pažnje posvećuju etici vrlina. Naime, oni ističu da se bez uzimanja etike vrlina u obzir, ne može ostvariti sveobuhvatna analiza etičkog karaktera donosilaca odluka u marketingu i njihovih strategija.

11.2. Poslovne odluke preduzeća razvojnog karaktera

Razvojno ponašanje preduzeća podrazumeva traganje za konceptima i instrumentima koji usklađuju ciljeve i mogućnosti preduzeća sa izazovima i pretnjama iz okruženja. Razvojni ciljevi označavaju anticipirane efekte, stanja ili situacije koje preduzeće želi da ostvari. Razvojna politika obuhvata izbor **načela, kriterijuma ili principa kojima će se preduzeće rukovoditi u donošenju odluka iz domena upravljanja rastom i razvojem**. Da bi se ostvarili razvojni ciljevi mora se formulisati pravac i metod delovanja preduzeća. Upravljanje rastom i razvojem preduzeća podrazumeva formulisane strategije kao svojevrsne konkretizacije razvojne politike. Pojedini autori³³⁰ ističu da ona uključuje i

³²⁷ Turnen-Red, A. and Woodland A. D. (2001): “The Anatomy of Multilateral Trade Policy Reform”, *Regionalism and Globalization: Theory and Practice*, (Rutledge, Taylor & Francis Group, London-New York), p. 61.

³²⁸ Wimbush, J. C. and Shephard J. M. (1984): “Toward an Understanding of Ethical Climate: It's Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence”, *Journal of Business Ethics* 13, pp. 637-647.

³²⁹ Morf, Duffy A., Schumacher, Michael G., and Vitell, Scott J. (1999): “A Survey of Ethics Officers in Large Organizations”, *Journal of Business Ethics* 20, pp. 265-271.

³³⁰ Rue, L. W., and Holland, P. G. (1986): *Strategic Management*, McGraw-Hill, p. 11.

identifikovanje i ocenu alternativnih pravaca akcije i shodno opredeljenoj misiji i razvojnim ciljevima, izbor strategijske opcije. Pojednostavljeno i ukratko rečeno, strategija je opšti plan ostvarivanja misije i ciljeva preduzeća.³³¹ U tom smislu, politika odražava filozofiju rasta i razvoja, a strategija znači konkretizaciju toga razvoja kroz opredeljivanje pravaca, metoda, tempa rasta i poželjnog nivoa fleksibilnosti preduzeća. Kao takva, strategija je ključni proizvod procesa strategijskog upravljanja.

Pri formulisanju strategije mora se uvažiti potreba prilagođavanja organizacione strukture pravcima i metodima rasta, kao i rešavanja pitanja konflikta između fleksibilnosti i sinergije. U literaturi i poslovnoj praksi govori se o različitim nivoima strategijskih problema: nivo preduzeća, gde postoji potreba određivanja osnovnih ciljnih segmenata tržišta i proizvoda koji će biti osnova rasta i razvoja, nivo organizacionih delova, gde se opredeljuje njihov nivo operacija i sistem veza sa lokalnom sredinom. Tekuća dešavanja, kao i tip privrede gde posluje preduzeće moraju se uzeti u obzir pri formulisanju razvojne strategije. Jedna će se strategija formulirati u uslovima privredne depresije kada se zaoštavaju problemi finansiranja i plasmana, a sasvim druga kada se privreda nalazi u uslovima privredne ekspanzije. Formulisanje strategije internacionalizacije poslovanja zahteva temeljno istraživanje sadašnjeg i budućeg poslovnog okruženja i u vezi sa tim odmeravanje razvojnih opcija i njihovo transformisanje u sistem operativnih razvojnih odluka. To je bitno jer upravljanje razvojnim ponašanjem preduzeća uključuje rešavanje pitanja koja su po svojoj prirodi i karakteru strategijska.³³²

Veličina preduzeća, razvijenost sistema upravljanja i sl. utiču na pristup formulisanju strategije internacionalizacije. Moguća su tri pristupa i to: 1) preduzetni pristup, 2) adaptivni pristup i 3) planski pristup. *Preduzetni pristup* je karakterističan za mlada i mala preduzeća. Postoji aktivno traganje za novim šansama za rast, dominantna je uloga rasta kao cilja kao i prisustvo visokog stepena neizvesnosti i rizika. *Adaptivni pristup* je svojstven velikim preduzećima koja imaju velike fiksne troškove kao i više zainteresovanih grupa u upravljanju. U traganju za razvijenim opcijama, precizni i jasni razvojni ciljevi ne postoje, nego su oni izraz snaga u koaliciji koja upravlja organizacijom. *Planski pristup* je specifičan po dominantnoj ulozi planera u formulisanju strategije, a fokus je na sistematskoj analizi razvojnih opcija. Važno je istaknuti da se planske odluke formulišu i donose danas, a da njihova realizacija sledi u bližoj ili daljoj budućnosti.

11.3. Osnovni faktori internacionalizacije poslovanja

U zemljama sa problemima u oblasti ekonomskih odnosa sa inostranstvom, najčešće izostaje primena osnovnih postulata i koncepata međunarodnog marketinga, kao savremene koncepcije za ostvarivanje konkurentne prednosti u međunarodnim razmerama. Budući da je internacionalizacija poslovanja odavno uzela maha i afirmisala potrebu operisanja sa međunarodnim poslovnim horizontom, to je za naša preduzeća, pored ostalog, relevantno, da uz što manje lutanja prepoznaju kritične faktore uspeha, te kreiraju

³³¹ Cvijanović, M., J. (2004): *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 18.

³³² Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko Upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 263.

propulzivnu razvojnu strategiju, naravno uključujući i obezbeđivanje aktivne podrške makroekonomske politike i druge "meke" infrastrukture.³³³

Prema istom izvoru, internacionalizacija poslovanja može da ide etapno kroz faze: a) inicijalnog ulaska na strana tržišta, b) utvrđivanje i proliteracija operacija na dotičnom tržištu i c) internacionalizacija putem globalne racionalizacije, koje će uticati na prirodu strategijske situacije, fokusa i opcija delovanja. Otuda, pristupi u formiranju strategije i njene implementacije moraju da budu prilagođeni ciljevima, karakteristikama tržišta i mogućnostima preduzeća. Ne manje značajno pitanje jeste i startna pozicija, odnosno "kvalitet" uslova privređivanja zemlje u kojoj se nalazi preduzeće kao inicijator internacionalizacije. U tom pogledu vredno pomena je upozorenje koje čini M. Porter koji, afirmišući tezu da nema uspeha na međunarodnom tržištu, ako prethodno nisu izgrađeni dovoljno visoki standardi i uslovi za poslovanje na domaćem tržištu, pominje četiri ključne grupe faktora u čijoj konstelaciji i interakciji se formiraju konkurentske prednosti država. Radi se, o grupama faktora koji se odnose na: 1) proizvodne faktore, 2) uslove tražnje, 3) povezane i grane za podršku i 4) strategiju, strukturu i rivalitet preduzeća u dotičnoj zemlji, odnosno grani. U proizvodne faktore se svrstavaju inputi potrebni za konkurenciju u bilo kojoj grani kao što su: radna snaga, zemlja, prirodni resursi, kapital, infrastruktura, uključujući i mogućnosti pribavljanja visoko specijalizovanih kadrova, razvijenost saobraćaja i komunikacija, finansijskog tržišta i sl. Uslovi tražnje uključuju prirodu, veličinu i strukturu potreba kupaca, dok stanje povezanih i grana za podršku odražava razvijenost delatnosti koje obezbeđuju relevantne inpute (sirovine, mašine) ili koje doprinose afirmaciji datih grana (dizajn, distribucija, tržišna infrastruktura i sl). Konačno za unapređenje startne pozicije u internacionalizaciji bitni su stanje razvijenosti sistema menadžmenta koji se manifestuje kroz kvalitet strategijskog planiranja, organizacionog strukturiranja, poslovnu kulturu kao i intenzitet rivalstva u dotičnoj grani. U interakciji gornjih faktora i uz ulogu domaće države kao katalizatora propulzivnog privređivanja, stvaraju se podsticaji i snaga za internacionalizaciju poslovanja preduzeća.

Globalni marketing se suočava sa sve jačim i složenijim izazovima koji traže brže i suptilnije strategijske odgovore.³³⁴ Naime, mora se računati sa ubrzanim promenama, složenijim strategijskim situacijama, oštrijom i teško predvidivom konkurencijom kao i promenom mentalne mape menadžmenta, a naročito u pogledu afirmacije društvene svesti o značaju respektovanja ekoloških, socijalnih, političkih, kulturnih i drugih komponenti lokalnih tržišta. Cilj je da se dođe do strategije kojom će se kapitalizovati prednosti po osnovu obima, sinergije i eksterne fleksibilnosti. Naime, velike strategije sačinjavaju jedinstvene konfiguracije različitih pojačanih aktivnosti, koje se opiru lakom preslikavanju.³³⁵ Jedno od značajnih strategijskih pitanja jeste svakako tajming, odnosno brzina kojom će firma uložiti sredstva na strana tržišta. Dilema se, slično onim u vezi sa fazama i fokusima internacionalizacije, svodi na to da li žuriti da bi se preduhitrila konkurencija ili ići postepeno

³³³ Todorović, J., Djurićin, D., Janošević, S. (2000): *Strategijski menadžment*, IZIT, Beograd.

³³⁴ Cvijanović, D., Mihailović, B. (2011): *Međunarodni marketing kao faktor razvoja izvozne konkurentnosti*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

³³⁵ Kotler, P. (2003): *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adišes, Novi Sad, str. 19.

i oprezno, te da li ići korak po korak (koncentracijom prvo na jedno ključno tržište, te kada se stekne iskustvo ulaziti na druga) ili pak simultano (na diversifikovan način) uložiti odmah na više stranih tržišta. Za odluku je predominantno značajno imati uvid u intenzitet razvoja i trajnosti tržišta kao i anticipacija konkurentskih mogućnosti i namera.

Dalji procesi internacionalizacije mogu dovesti do stupanja preduzeća u tzv. strategijske poslovne alijanse, odnosno umrežavanje preduzeća u strategijska partnerstva sa proizvođačima opreme, tehnologije ili pak realokaciji marketinške i istraživačko-razvojne funkcije, a u cilju maksimiziranja asimetričnih prednosti. Po veličini i disperziji aktivnosti, preduzeće poprima karakteristike mega organizacije, za čije strukturiranje se zahteva kombinovanje više kriterijuma. Korišćenje alijansi za svrhe jačanja tržišne snage može da se svede bilo na individualno ispomaganje ili pak na stvaranje strategijskih mreža. U prvom slučaju radi se o raznim oblicima pomaganja partnerima kao što su: potrošači, distributeri, snabdevači, konkurenti ili univerziteti, sa osnovnom idejom da se, pomažući njima, pomogne sebi u osiguravanju i proširivanju tržišta prodaje i nabavke. U drugom slučaju, radi se o stvaranju kolektivne snage kroz tzv. strategijske mreže. Naime, kroz višestruko povezivanje grupe nezavisnih firmi nastoji se obezbediti zajednička korist. To mogu da budu: a) mreže koje se baziraju na vertikalnom povezivanju, odnosno dodajnoj vrednosti koja otpada na svakog partnera u lancu, b) mreže za zajedničko korišćenje tehnologije, v) mreže za realizaciju multidisciplinarnih poduhvata, uključujući učešće univerziteta i drugih naučno-istraživačkih organizacija i d) mreže koje se baziraju na unakrsnom vlasništvu.

11.4. Strategijski pristup internacionalizaciji poslovanja

Jedan od analitičkih okvira za formulisanje strategija internacionalnog poslovanja dao je eminentni M. Porter, koji identifikuje sledeće strategije:³³⁶

- Orjentacija na globalnu konkurenciju punom linijom proizvoda sa pretenzijama da se konkuriše u svetskim razmerama. Radi se u osnovi o policentričnoj orijentaciji gde je akcenat na diferenciranju i niskim troškovima kao izvorima konkurentске prednosti.
- Globalni fokus u smislu da se firma orijentiše na određeni segment aktivnosti grane na kojem će konkurisati u svetskim razmerama. Akcenat je na segmentima gde su prepreke za ulazak niske i gde se veruje da se kompanija može odbraniti od upada nespescijalizovanih konkurenata diferenciranjem i niskim troškovima.
- Fokus na celo tržište zemlje sa idejom da se konkurentska prednost obezbedi kroz koncentraciju na karakteristične potrebe u dotičnoj zemlji.
- Orjentacija na zaštićeni tržišni segment ili nišu, u smislu da se uđe na tržište onih zemalja koje su nizom svojih mera onemogućile ili otežale konkurenciju, te kompanija ulazi na tako zaštićeno tržište kroz prodaju licenci, *joint venture* i sl.

Većina multinacionalnih korporacija širi se na međunarodna tržišta iz dobro postavljenih domaćih proizvodnih kapaciteta koji su dostigli visok nivo produktivnosti što prevazilazi domaću tražnju za određenim proizvodima i uslugama. Ove korporacije su

³³⁶ Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, p. 294.

razvile velike proizvodne kapacitete pa su im potrebna dodatna tržišta da bi u potpunosti iskoristile svoje mogućnosti i dostigle "proizvodnu ekonomiju širokog obima". Izvoz tada postaje prirodan način širenja njihovog poslovanja pri kojem multinacionalne korporacije mogu da obezbede proizvode po nižoj ceni nego domaće firme ili poseduju tehnička i stručna znanja potrebna za izradu proizvoda višeg kvaliteta. Neke veće korporacije koje su internacionalizovale svoje poslovanje očekuju da prošire tržište kroz marketing programe velikog obima. One ih koriste da postignu "marketing ekonomiju širokog obima". Zbog svoje ekspertize na polju marketinga i kapaciteta, ova preduzeća često imaju veće mogućnosti da zadovolje tražnju nego domaća preduzeća u stranoj zemlji.

Pri formulisanju strategije internacionalnog poslovanja preduzeća moraju da se prilagode i možda da pokušaju da utiču na društvene i **političke vrednosti** onih zemalja u kojima rade. Modeli menadžmenta transnacionalne ili multinacionalne organizacije uslovljeni su bazičnom orijentacijom odnosa organizacije centrale (roditelja) i njenih filijala (dece). U tom smislu može se govoriti o tri bazična modela: etnocentrični, policentrični i geocentrični. *Etnocentrični model* karakteriše dominacija organizacije centrale i na inotrižistu. Inostrano tržište se posmatra kao proširenje domaćeg, a filijale kao istureni delovi centrale (roditelja). U etnocentričnom modelu marketing i proizvodnja se ne diferenciraju, finansije su centralizovane po inozemljama, a veći broj kadrova se obezbeđuje iz centrale radi obezbeđenja lakšeg komuniciranja. *Policentrični model* upravljanja karakteriše se nezavisnošću filijala u inozemljama od centrale, diferenciranošću marketinga, proizvodnjom u zemlji filijale i decentralizovanim odlučivanjem u oblasti finansija. Nije značajnije izražena potreba za odlaskom kadrova u zemlje filijala. *Geocentrični model* upravljanja predstavlja formu balansiranja između etnocentrične i policentrične orijentacije. Geocentrična orijentacija bazira se na kombinovanju proizvodnog i geografskog kriterijuma sa ciljem da se ostvari ekonomija obima u proizvodnji i marketingu, polazeći od specifičnosti lokalnog tržišta. Definitivno kompletiranje proizvoda vrši se u filijalama. U oblasti upravljanja ljudskih resursa koristi se mešavina kadrova centrale i zemalja filijala sa iskustvom globalnog poslovanja.³³⁷

Interesantno je zapažanje da preovlađujući pravac razvoja japanskih preduzeća ide od etnocentrične orijentacije i strategije internacionalizacije direktno na geocentrični model, dok dominirajući pravac razvoja evropskih i američkih preduzeća ide od etnocentrične preko policentrične ka geocentričnoj vrsti strategija. U osnovi internacionalizacije poslovanja postoji želja preduzeća da prevaziđe granice rasta koje proizilaze iz domaćeg tržišta, zatim da lakše otplati uložena sredstva u istraživanje i razvoj proizvoda, ostvari ekonomiju obima, minimizira troškove po osnovu jeftinih inputa u stranim zemljama. Upravo zbog toga, u formulisanju strategije je bitno da se usklade forme i postupci ulaska na strana tržišta kako bi se minimizirao rizik neuspeha. Savetuje se da se ide na strategiju "korak po korak", zbog nepoznavanja terena i neiskustva u poslovnim operacijama. Pod tim se podrazumeva postepeno angažovanje kapitala i umerena brzina internacionalizacije. U tom smislu, forme multinacionalnih poslova prema stepenu kontrole i veličini angažovanja kapitala mogu biti: licence, predstavništva, *joint venture* i pogoni/filijale. Glavne karakteristike licence su: minimalno ulaganje kapitala, minimalan dugoročan profit, rizik gubitka licence, minimum

³³⁷ Mašić, B. (1996): *Strategijski Menadžment*, Univerzitet "Braća Karić" BK Institut, Beograd, str. 227.

kontrole poslova i minimalan stepen kontrole od strane preduzeća majke. Kod predstavnštva postoji: malo angažovanje kapitala, lak ulazak, dugoročan profit je nestabilan, a stepen kontrole je nizak.

Joint Venture se karakteriše po: fleksibilnom kapitalnom angažovanju, relativno lakim uslovima ulaska, lokalnom angažovanju, dobrim šansama za dugoročni profit, značajnom stepenu kontrole. Kod otvaranja pogona i filijala postoji rizik od eksproprijacije i diskriminacije. Kapitalno angažovanje je veliko, dugoročni profitni potencijal je veliki i rizičan, a stepen kontrole je skoro maksimalan. Takođe, brojna preduzeća su internacionalizovala poslovanje pomoću franšizinga. Naime, franšizing sistem predstavlja saradnju i međusobne poslovne odnose između nezavisnih privrednih subjekata, koji se regulišu ugovorom o franšizingu, na osnovu koga franšizant-nosilac franšizinga ustupa franšizatu-korisniku franšizinga pravo korišćenja znaka ili komercijalnu formulu označenu jednim znakom (zaštitni znak ili *trade mark*), po tačno definisanim uslovima u ugovoru, pri čemu se obavezuje da permanentno stručno pomogne oko lakše eksploatacije, a za to naplaćuje franšizu. Preduzeća McDonalds, KFC (Kentucky Fried Chicken) i Avis ušla su u brojne zemlje upravo na osnovu franšizinga svojih maloprodajnih koncepata, a pri tom su se potrudila da njihov marketing bude kulturološki relevantan. Primera radi, kompanija KFC iz SAD je najveći svetski lanac brze hrane od piletine, koja poseduje ili franšizira 12.800 prodajnih mesta u oko 90 zemalja – 60% nalazi se van granica SAD. ³³⁸

Organizacione forme međunarodnih poslova moraju uvažavati pravac, brzinu, odnosno stadijum u razvoju internacionalizacije poslovanja. Preduzeće počinje sa malim zahvatom u internacionalizaciji poslovanja, zatim ulazi u poslove koji povećavaju njegovu zavisnost od inostranstva, da bi konačno evoluiralo u globalno strukturirano međunarodno preduzeće. Kako se povećava uloga, menja se i organizaciona forma međunarodnih poslova, a samim tim i priroda organizacije. Otuda je kod izbora strategije internacionalizacije nužno anticipirati faze u razvoju ovih poslova, kao i njihove implikacije na organizacionu strukturu i stil upravljanja.

11.5. Etički izazovi u međunarodnom poslovanju

Većina multinacionalnih korporacija širi se na međunarodna tržišta iz dobro postavljenih domaćih proizvodnih kapaciteta koji su dostigli visok nivo produktivnosti što prevazilazi domaću tražnju za određenim proizvodima i uslugama. Getz je analizirao međunarodna pravila ponašanja četiri institucija:³³⁹ (1) Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (eng. OECD), koja je glavni akter u ovoj oblasti za industrijalizovane države; (2) Međunarodna trgovačka komora (eng. ICC), koja se bavi pravednim tretmanom multinacionalnih firmi; (3) Međunarodna organizacija rada (eng. ILO) koja se bavi direktnim ulaganjima u zemlje u razvoju i (4) Centar za međunarodnu saradnju (eng. CTC), čiji je cilj da maksimizuje doprinose transnacionalnih kompanija ekonomskom razvoju i minimizuje negativne efekte aktivnosti ovih firmi.

³³⁸ Kotler, P., Keller, K. L. (2006): *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 676.

³³⁹ Getz, K.A. (1990): "International Codes of Conduct: An Analysis of Ethical Reasoning", *Journal of Business Ethics* 9, pp. 567-577.

Ova različita pravila smišljena su kako bi se uredilo poslovanje multinacionalnih kompanija. Neke organizacije odbijaju da se potčine ovim pravilima, uglavnom zbog toga što ih državne vlade nisu sankcionisale u potpunosti. Bez jednoobrazne i pune primene, multinacionalne firme mogu po svojoj volji birati koje će smernice i pravila poštovati. U pozadini ovog nedostatka jeste pitanje nacionalne kao i poslovne kulture. Naime, svaka nacija je različita, a svaka multinacionalna organizacija na neki je način posebna po tome kako obavlja poslovanje, naročito u drugim zemljama. Pored ovih propisa i pravila, pitanje morala mora obuhvatiti i ljudska prava, upozorovanje i kontrolu kršenja propisa, ali i međunarodni nivo na kojem se ona primenjuju. Ova pitanja nisu nova. U istraživanju 300 multinacionalnih kompanija, 80% slagalo se sa tim da sedam stavki imaju etički značaj za firme: (1) sukob interesa zaposlenih; (2) davanje poklona zaposlenima; (3) seksualno uznemiravanje; (4) neovlašćene isplate; (5) rasna, verska, polna diskriminacija; (6) privatnost zaposlenih i (7) zaštita životne sredine.

Strategije poput ovih etičkih propisa, samo su jedan od načina da se ostvari krajnji cilj preuzimanja međunarodnih etičkih odgovornosti u obavljanju poslovnih aktivnosti. Kako smo naveli, postoje brojne etičke odgovornosti sa kojima se suočavaju multinacionalne organizacije. Teoretičari se uglavnom slažu sa tim da konkretne promenljive veličine poput radne klime mogu uticati na etičko ponašanje pojedinaca. Međutim, nije dovoljno istražen odnos između etičke klime organizacije i etičkog ponašanja njenih članova. Etička klima, mora se naglasiti, nije isto što i poslovna kultura, već širi koncept kulture. Kultura je više povezana sa dubljim uverenjima, vrednostima i pretpostavkama. Samim tim, baš kao što pojedinac može vrednovati kulturu po svojim aktivnostima, etička klima može se opaziti u široj razmeri; ovde bi to bila cela organizacija. Etička klima je u suštini utisak koji zaposleni imaju o propisima koji vladaju u njihovoj organizaciji. Organizacije sa jakim etičkom klimom imaju manji broj etičkih problema, te se samim tim i uspešnije bore sa ovakvim problemima. U radu menadžera je najbitnije da doprinesu razvoju jake etičke klime ako žele da njihovi članovi budu sposobni da uspešno rešavaju moralne dileme i da izbegnu moguće greške i odgovornosti koje iz njih nastaju. Menadžeri moraju kreirati i održavati jasan i snažan skup pravila kako bi promovisali dobro etičko ponašanje. Po ovom principu, ne uzimaju se u obzir sopstvena uverenja i stavovi pojedinaca i njihov uticaj na utiske i ponašanje drugih pojedinaca. Bez obzira na to, etička klima je veoma moćna metoda za usmeravanje ponašanja članova organizacije. Etički propisi organizacije i njihova primena dovode do kontrole i usmeravanja ponašanja socijalnih činioca.

Na osnovu navedenog razmatranja, globalne firme moraju shvatiti potrebu za **jednoobraznim pravilima poslovne etike**, jer bez ovakvih propisa ponašanje aktera na ovoj sceni ostaje nepredvidivo. Države bi trebalo da usvoje i primene ovakve propise i pravila, jer je to najefikasnije sredstvo da se zaštite njihovi građani, nacionalni interesi i globalno okruženje od opasnosti slobodnog tumačenja etike od strane međunarodnih korporacija. Sve dok se to ne ostvari, nije realno nadati se da će doći do usvajanja nekog međunarodnog sporazuma. Međutim, primetan je trend koji se kreće ka ovakvom ishodu. Kako je to već istaknuto, međunarodne organizacije (posebno one koje su uključene u međunarodne poslove, finansije, radnu snagu, ekonomiju i zaštitu životne sredine) smišljaju pravila i politike koje se mogu smatrati gradivnim elementima sveobuhvatnog propisa

poslovne etike. Sve dok se ne formuliše ovakav jednobrazan korpus pravila, a zatim potpiše i primeni, globalne korporacije i organizacije primenjivaće sopstvena pravila ponašanja, koja važe za sve njihove zaposlene, bez obzira na lokaciju. Istraživanje razvoja međunarodne trgovine i dugoročnog razvoja globalnih činioca, navodi na zaključak kako etička pitanja i bojazni sa kojima se suočavaju ekonomski akteri nisu više povezani sa ograničenim okvirima nacionalnih ili regionalnih scena. Ova pitanja dobijaju globalne dimenzije i na taj način zahtevaju globalna rešenja. Potrebno je da se osmisle etički propisi koji pokrivaju sve aspekte međunarodnog poslovanja i pri tome dosledno primene. Jednom kada se dobije nacrt ovakvih propisa i kada se on potpiše i ratifikuje, može se ostaviti primena sporazuma na odgovornost državama članicama, dok bi kontrolu i redovnu reviziju vršilo nezavisno međunarodno telo. Svetska trgovinska organizacija može na kraju preuzeti ovu ulogu. U međuvremenu, globalne organizacije moraju da osmisle i primene sopstvena etička pravila, koja bi bila konkretno usmerena na pitanja povezana sa multikulturalnim i multinacionalnim poslovnim okruženjem.

11.6. Globalizacija kao ključni kontekst za poslovnu etiku

Globalizacija je postala jedna od najistaknutijih reči u poslednje vreme. Bilo da je reč o novinskim člancima, govorima političara, poslovnih lidera ili konferencijama, globalizacija je često identifikovana kao jedno od najvažnijih pitanja u savremenom društvu. U poslovnoj zajednici, naročito, došlo je do znatnog entuzijazma kad je reč o globalizaciji. Na primer, predsednik *Goldman Sachs*-a (kompanije koja pruža širok spektar finansijskih usluga velikoj i raznovrsnoj bazi klijenata koja uključuje korporacije, finansijske institucije, vlade i pojedince) govorio je o "evanđelju globalizacije", te je pohvalio sve više međusobno povezanu svetsku ekonomiju i njen doprinos rastu privrede, globalnom blagostanju, demokratiji i svetskom miru.³⁴⁰ U isto vreme, poslovni lideri takođe su počeli da prepoznaju povećane rizike koje globalizacija može izazvati u njihovom poslovanju. Kao što je Vilijam Paret (William Parrett), glavni izvršni menadžer u *Deloitte Touche Tohmatsu* (jedan od „velike četvorke“ u svetu računovodstva), komentarisao tokom 2006. godine na Svetskom ekonomskom forumu (WEF) u Davosu: "Jedan efekat globalizacije je da raste ukupni poslovni rizik, bez obzira na to gde se obavljaju poslovne operacije. Informacije putuju daleko i brzo, poverljivost je teška za održavanje, tržišta su zavisna i događaji u dalekim mestima mogu imati ogroman uticaj na gotovo bilo koga u svetu." Dakle, globalizacija očito ima neke mane, čak i za poslovnu zajednicu. Ali osim toga, bitno je istaknuti da smo svedoci uspona nove svetske kulture "anti-globalizacije" njenih aktivista i kritičara. Razni susreti Svetskog ekonomskog Foruma, WTO, MMF i Svetske banke, kao i vrhove G8 ili EU lidera su u domenu duboke kritike i povremeno čak i nasilnog svedočenja o "globalnom svetskom poretku", "globalnom kapitalizmu", diktatu multinacionalnih kompanija itd. Neredi u Sijetlu, Davosu, Pragu i Đenovi u kasnim 1990-im i ranim 2000-im godinama su javnost učinili svesnom da je globalizacija vrela tema na dnevnom redu, a uzastopnom bitkom preko fer trgovine i siromaštva su održavali etički naglasak na procesu globalizacije. U okviru poslovne etike, ova kontraverza oko globalizacije igra ključnu ulogu. Uostalom, većina korporacija, a

³⁴⁰ Paulson, H. (2001): "The gospel of globalisation: Business leaders must promote the social and economic benefits of liberalisation", *Financial Times*, November 13, p. 25.

naročito multinacionalne korporacije našle su se u središtu javne kritike globalizacije. One su optužene za iskorišćavanje radnika u zemljama u razvoju, uništavanje okoline, kao i za zloupotrebu svoje ekonomske moći. U takvim uslovima, globalizacija nije samo vrlo kontraverzna tema u javnoj raspravi, ona je takođe vrlo osporavan pojam u akademskom diskursu. Osim činjenice da se čini kao da su tabori podeljeni na pristalice i kritičare, postoji rastuća zabrinutost oko toga da li je globalizacija uopšte realna ekonomska činjenica. Tako, na primer, može se reći da nema argumenata o globalnoj ekonomiji, jer oko 90% svetske trgovine se odigrava unutar ili između tri ekonomska bloka: EU, Severne Amerike i Istočne Azije, ostavljajući pri tome po strani sve druge velike delove sveta. Očito je da globalizaciju moramo pažljivije ispitati i razviti precizniju definiciju, ako želimo razumeti njen karakter i implikacije koje ima za poslovnu etiku.

Istraživanjem Čoltea (Scholte)³⁴¹ uređeno je tumačenje globalnih ekonomskih procesa, pri čemu su ispitane različite definicije, koje se često koriste, ali koje ne mogu stvarno odrediti suštinski karakter globalizacije. Te pojmove globalizacije *Scholte* karakteriše na sledeći način:³⁴²

- Globalizacija kao „**internacionalizacija**“: mnogi vide nedavno povećanje transakcija prekogranične saradnje kao novo definisanje elementa globalizacije. Međutim, to nije bio novi razvoj. Ovaj fenomen je već dobro poznat, pa čak i na kraju devetnaestog veka, procenat prekograničnih transakcija u svetu nije bio znatno manji od onih na kraju dvadesetog veka.³⁴³
- Globalizacija kao „**liberalizacija**“: nedavna rasprava o globalizaciji se podudara sa povećanjem liberalizacije trgovine i raznim vrstama deregulacije. Ipak, ta pojava je mnogo starija i ne opravdava izum i korišćenje izraza „globalizacije“ za opisivanje navedenih ekonomskih procesa.
- Globalizacija kao „**univerzalizacija**“: aspekt globalizacije dovodi do povećanja globalnog širenja proizvoda, životnih stilova i ideja. Međutim, to nije nova pojava. Naime, poslednjih 2000 godina, na primer, svetske religije kao što su hrišćanstvo i islam proširile su se na značajne delove sveta i asimilirale svoje efekte na živote ljudi. Stoga nov termin, kao što je globalizacija nije potreban da bi se opisao ovaj stari fenomen.
- Globalizacija kao „**pozapadnjačenje**“: mnogo kritika uperenih protiv globalizacije usredsređuje se na činjenicu da to rezultira u izvozu zapadne kulture na druge kulturološki različite regije. Opet, to nije nova pojava uopšte: razdoblje kolonizacije u devetnaestom veku rezultiralo je izvozom različitih aspekata zapadne kulture u kolonizovane zemlje, što pokazuje primer britanskog nasleđa u zemljama kao što je Indija, španskog nasleđa u Južnoj Americi, kao i francuske baštine u Africi.

³⁴¹ Scholte, J. A. (2000): *Globalization: A Critical Introduction*, London: Macmillan.

³⁴² Scholte, J. A. (2000): *Globalization: A Critical Introduction*, London: Macmillan, pp. 44-46.

³⁴³ Moore, K., Lewis, D. (1999): *Birth of Multinational: 2000 Years of Ancient Business History*, Copenhagen Business School Press, and More and Lewis, Foundations of Corporate Empire.

Svi ovi pogledi na globalizaciju opisuju neke od njenih vidljivih osobina. To su svakako važna pitanja, ali ona ne označavaju novi aspekt globalizacije. Ako želimo da se osobine globalizacije shvate na odgovarajući način, neophodno da počnemo od aspekta društvenih veza. Ove veze, bilo da se odnose na članove porodice, prijatelje ili ekonomske odnose kao što su kupovina ili rad, odvijaju se na određenoj teritoriji. Ljudi sa svojom porodicom i prijateljima koji žive u nekom selu, svoj rad i poslovne odnose mogu zasnovati u određenom gradu ili čak drugoj državi. Socijalna interakcija u tradicionalnom smislu traži određeni geografski prostor na kom će se održati. Međutim, ta spona ostvarena između društvenih veza i određenog područja kontinuirano slabi, što je rezultat dva glavna razvojna pravca u poslednjih nekoliko decenija.

Prvi razvojni pravac je **tehnološke prirode**. Savremena komunikacijska tehnologija, od telefona, preko radia i televizije, a sada i interneta, otvara mogućnost spajanja i interakcije među ljudima, uprkos činjenici da postoji velika geografska udaljenost između njih. Štaviše, brzi razvoj globalnog transporta i tehnologije omogućuje ljudima da vrše jednostavno povezivanje s drugim ljudima širom sveta. Dok je Marko Polo morao putovati mnogo meseci da bi konačno stigao u Kinu, ljudi danas mogu avionom, nakon obroka i kratkog sna, stići na drugu stranu sveta. Danas, teritorijalne udaljenosti igraju sve manje važnu ulogu. Ljudi sa kojima poslujemo ili sa kojima smo se sprijateljili, više ne moraju nužno biti na istom mestu na kom smo i mi.

Drugi razvojni pravac je **političke prirode**. Samo pre nešto više od 20 godina, još uvek je u velikoj meri bilo nemoguće ući u zemlje tzv. istočnog bloka bez viza i dugotrajnih administrativnih postupaka, a čak i tada, interakcija između ljudi s obe strane bila je vrlo ograničena. Padom „gvozdene zavese“ i značajnom liberalizacijom na drugoj strani (npr. u EU), nacionalne granice su erodirale, a u mnogim slučajevima, čak i ukinute. U Evropi se možete voziti od Laplanda do Sicilije bez zaustavljanja na bilo kojoj pojedinačnoj državnoj granici. Ova dva kretanja uglavnom čine masivne proliferacije i širenja u nad-teritorijalne veze. Shodno tome *Scholte* obeležava globalizaciju kao „deteritorijalizaciju“, što sugerise i da se globalizacija može definisati na sledeći način: „*Globalizacija je progresivni pokretač erodiranja teritorijalnih granica za socijalne, ekonomske i političke aktivnosti, procese i odnose*“.³⁴⁴

Prema toj definiciji, neki primeri globalizacije su sledeći:

- S obzirom na savremene komunikacijske infrastrukture, mnogi od nas su zapravo bili svedoci *2006 FIFA World Cup-a* u Nemačkoj zahvaljujući televizijskom prenosu uživo - bez obzira gde smo se nalazili u to vreme. Ovaj događaj je globalan ne u smislu da se zapravo dogodio u celom svetu, već u smislu da je milijarde ljudi to videlo, a donekle u njemu i učestvovalo.
- Mi možemo piti isto *Heineken* pivo, voziti isti model automobila *Toyota* ili kupiti isti skupi *Rolex* sat gotovo gde god da smo u svetu, pri čemu ne moramo biti u Amsterdamu, Tokiju ili Ženevi. Stovremeno, neki globalni proizvodi su dostupni u svim delovima sveta. Hrana kao „kineska“, „meksička“ ili „francuska“ pokazuje određene ukuse i stilove, ali ne i izlet u određeno geografsko područje.

³⁴⁴ Scholte, J. A. (2000): *Globalization: A Critical Introduction*, London: Macmillan, pp. 46-61.

- Danas ne moramo brinuti o tome gde naša banka deponuje naš novac. Pomoću kreditne kartice možemo da podignemo novac bilo gde u svetu, možemo platiti račune kod kuće putem internet bankarstva itd.

Globalne komunikacije, globalni proizvodi i globalni finansijski sistemi i tržišta kapitala samo su najupadljiviji primeri deterritorijalizacije u svetskoj ekonomiji. Postoji mnogo drugih područja u kojima globalizacija u tom smislu jeste značajan društveni, ekonomski i politički proces. Shodno tome, globalizacija ima značajne implikacije za poslovnu etiku.

11.7. Relevantnost globalizacije za poslovnu etiku

Globalizacija kao što je definisana u smislu deterritorijalizacije ekonomskih aktivnosti posebno je relevantna za poslovnu etiku, što je vidljivo u tri glavna područja: kultura, pravo i odgovornost.

Kulturna pitanja. Kako poslovanje postaje sve manje teritorijalno fiksno, tako korporacije sve više učestvuju na inostranim tržištima i time se suočavaju sa novim i raznolikim, ponekad čak i kontradiktornim etičkim zahtevima. Moralne vrednosti, koje su uzete zdravo za gotovo na domaćim tržištima, moraju se uzeti u razmatranje onog momenta kad korporacije uđu na inostrana tržišta.³⁴⁵ Na primer, stavovi prema rasnoj i polnoj različitosti u Evropi mogu značajno da se razlikuju u zemljama Srednjeg Istoka. Slično tome, Kinezi bi smenu zaposlenih u vreme ekonomske krize smatrali neetičnijom nego što će to biti u Evropi. Opet, dok Evropljani imaju tendenciju da smatraju dečji rad kao strogo nemoralan, neke azijske zemlje imaju umereniji pristup ovom problemu. Razlog razmimoilaženja u određenim kulturnim pitanjima leži u činjenici da globalizacija rezultira u deterritorijalizaciji nekih procesa i aktivnosti, ali da u mnogim slučajevima postoji još uvek bliska veza između lokalne kulture, moralnih vrednosti i određenog geografskog područja. Na primer, Evropljani uglavnom ne odobravaju smrtnu kaznu, dok čini se, mnogi je Amerikanci smatraju moralno prihvatljivom. To je jedna od kontradiktornosti globalizacije: s jedne strane, globalizacija čini regionalne različitosti manje važnim jer zbližava regije i podstiče ravnomerniju „globalnu kulturu“. S druge strane, usled relativiziranja geografskih udaljenosti, globalizacija otkriva ekonomske, političke i kulturne različitosti i ljude suočava s njima. Taj dijalektički efekat predstavlja rastući predmet istraživanja u protekloj deceniji.

Pravna pitanja. Drugi aspekt je usko povezan s onim što je rečeno ranije o odnosu etike i zakona. Što ekonomske transakcije više izgube vezu s određenim područjem, to su više izbegle kontroli pojedinih državnih vlada. Snaga određene državne vlade je tradicionalno bila ograničena na određeno područje. Na primer: Francuski zakoni su obavezujući samo na francuskoj teritoriji, Velika Britanija ima zakone za britansku teritoriju i tako dalje. Čim preduzeće napušta svoju početnu teritoriju i seli deo svog proizvodnog lanca, na primer, u zemlje trećeg sveta, pravni okvir postaje vrlo različit. Tako se menadžer više ne može jednostavno osloniti na pravni okvir kada se odlučuje o ispravnosti ili neispravnosti pojedinih elemenata poslovne prakse. Ako, kao što smo rekli ranije, poslovna

³⁴⁵ Donaldson, T. (1996): "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review* (Sep-Oct): pp. 48-62.

etika u velikoj meri počinje tamo gde završava zakon, onda **deteritorijalizacija povećava potražnju za poslovnom etikom** jer takve ekonomske delatnosti jesu izvan kontrole državnih vlada. Na primer, globalna finansijska tržišta jesu izvan kontrole bilo koje državne vlade.

Pitanja odgovornosti. Ako se podrobnije analiziraju globalne aktivnosti, lako se mogu identifikovati multinacionalne korporacije kao dominantni akteri na globalnom nivou. Naime, one su vlasnik masovnih medija koji značajno utiču na informacije kojima smo izloženi, nude globalne proizvode, plaćaju ljudima plate, kao i veliki deo poreza kojim se pune državni budžeti. Nadalje, moglo bi se reći da su multinacionalne korporacije ekonomski snažne kao mnoge državne vlade. Na primer, BDP-a Danske je otprilike isti kao i promet *General Motorsa*. Međutim, dok Danska Vlada mora biti odgovorna danskom narodu i suočiti se sa izborima na redovnoj osnovi, menadžeri *General Motorsa* su formalno odgovorni samo za relativno male grupe ljudi koji imaju vlasnički udeo u preduzeću. Ekonomske aktivnosti se sve više deteritorijalizuju, državne vlade sve manje mogu da ih kontrolišu, a manje su otvorene za demokratsku kontrolu ljudi koji su time pogođeni. Shodno tome, poziv za direktnom odgovornošću multinacionalnih kompanija je tokom poslednjih godina postao glasniji, što pokazuju sve učestaliji anti-globalizacijski protesti. Jednostavno rečeno, globalizacija dovodi do povećane potražnje za *korporativnom odgovornošću*. Posledično, ovo je mesto na kom poslovna etika postaje sve traženija budući da nudi potencijal za preduzeća pomoću koga bi se izvršio pregled i dao odgovor na zahteve koji su stavljeni pred razne interesne grupe. Doista, globalizacija ima uticaj na sve *stakeholdere* korporacije. Neki primeri tih uticaja su prikazani u *tabeli 15*.

Tabela 15. Primeri etičkog uticaja globalizacije na različite interesne grupe

Stakeholderi	Etički uticaji globalizacije
Akcionari	Globalizacija predstavlja potencijal za veću profitabilnost, ali i veće rizike. Nedostatak regulacije globalnih tržišta kapitala dovodi do dodatnog finansijskog rizika i nestabilnosti.
Zaposleni	Korporacije prebacuju proizvodnju u zemlje u razvoju kako bi se smanjili troškovi na globalnom tržištu, što osigurava nova radna mesta, ali i postavlja potencijal za eksploataciju radnika putem loših radnih uslova.
Potrošači	Globalni proizvodi pružaju socijalne beneficije potrošačima širom sveta, ali takođe mogu voditi protestima protiv kulturnog imperijalizma i pozapadnjačenja. Globalizacija može doneti i jeftinije cene za kupce, ali ranjive potrošače u zemljama u razvoju takođe može suočiti sa mogućnošću eksploatacije od strane multinacionalnih korporacija.
Dobavljači i konkurenti	U zemljama u razvoju suočavaju se sa propisima iz multinacionalnih korporacija kroz upravljanje lancem snabdevanja. Domaći konkurenti manje veličine i obima poslovanja izloženi su snažnim globalnim igračima.
Civilno društvo (Grupe za pritisak, NVO, lokalne zajednice itd.)	Globalne poslovne aktivnosti dovode preduzeće u direktnu interakciju s lokalnom zajednicom s mogućnošću erozije tradicionalnog života u njoj; globalno aktivne grupe za pritisak javljaju se s ciljem da „nadgledaju“ korporacije u zemljama u kojima su vlade slabe i tolerantne.
Vlada i regulacija	Globalizacija slabi državne vlade i povećava odgovornost preduzeća za radna mesta, socijalnu zaštitu, održavanje etičkih standarda itd. Globalizacija takođe dovodi do konfrontiranja državnih vlada sa korporacijama koje potuču iz različitih kulturnih miljea, što se odnosi na očekivanja po pitanjima kao što su mito, korupcija, porezi i filantropija.

11.8. Evropski naspram alternativnih pristupa poslovnoj etici

Dok etičke i neetičke poslovne prakse odavno predstavljaju predmet javne rasprave u Evropi, poslovna etika kao formalno akademska disciplina je u velikoj meri američki izum i ima većinu svojih korena i veliki deo svojih tradicija na drugoj strani Atlantika.

Prijem poslovne etike u Evropi je prilično mlad i postao je vidljiv od početka 1980-ih.³⁴⁶ Iako su mnoge od tih originalnih ideja bile i još uvek jesu, vrlo korisne u evropskom kontekstu, postoje određene granice prenosa severnoameričkog pristupa u evropskom poslovnom kontekstu. Evropski kontekst polazi od određenih pitanja koja nisu nužno na dnevnom redu iz američke perspektive. Isto tako, Evropa ima vrlo različita istorijska, filozofska i verska nasleđa, čime se povećava različitost u pristupu istraživanja, kao i u samoj praksi koja se odnosi na poslovnu etiku u Evropi.

Razvijanje znanja i razumevanje poslovne etike zahteva njeno analiziranje i u kontekstu van evropskog i severnoameričkog pristupa. Shodno tome, neophodno je sagledati etičke probleme u poslovanju koji se manifestuju u zemljama u razvoju, kao i iskustva iz azijske, afričke i latinoameričke etičke perspektive, kako bi analiza imala globalni kontekst. Kada se govori o Evropi, opravdano pitanje koje bi se odmah moglo postaviti bilo bi: šta se tačno podrazumeva pod pojmom Evrope? U jednostavnim geografskim uslovima, moglo bi se misliti na područje između Irske i Portugala na zapadu i Urala i Bosfora na istoku, i od Laponije na severu do Sicilije na jugu. Međutim, u smislu ekonomskih uslova i poslovnih aktivnosti, ovo je izuzetno raznovrsni entitet, koji zahteva različita tumačenja.

Dakle, ako krenemo od ovih isključivo geografskih ograničenja, ne može biti nikakve sumnje da bi za naše potrebe, Evropa bolje bila definisana kroz zajedničke intelektualne kapacitete i kulturno nasleđe. Iz praktičnih razloga, termin «Evropa» uključuje članove Evropske unije, kao i buduće nove države članice u Istočnoj Evropi, uključujući i zemlje poput Norveške i Švajcarske, koje nisu članovi EU. Ovo je osetljiva tema, s obzirom na heterogenost kulturnih baština među tim zemljama. Na primer, moglo bi se reći da Velika Britanija deli jaču kulturnu baštinu sa SAD nego sa ostatkom Evrope, dok su kod kontinentalne Evrope u mnogim aspektima različitosti vrlo značajne u odnosu na Veliku Britaniju u područjima koja se tiču poslovne etike.

Međutim, s obzirom na dugu istoriju međunarodnih odnosa u Evropi, kao i povećanje integracija u poslednjih nekoliko godina, kao na primeru EU i euro valute, opravdano se može tvrditi da Evropa kao celina predstavlja različit svet blokova koji je različit od Severne Amerike, odakle veliki deo literature o poslovnoj etici potiče, ili, recimo Azije, gde se postoje mnoga od najizazovnijih etičkih pitanja s kojima se trenutno suočavaju evropske kompanije.

Postoje određene temeljne različitosti na putu na kom se poslovna etika istraživala i studirala u Evropi. Shodno tome, potrebno je sagledati ove različitosti u odnosu na šest

³⁴⁶ Van Luijk, H. J. L. (1990): "Recent developments in European business ethics", *Journal of Business Ethics* 9, pp. 537-544.

ključnih pitanja i tri regije: Evropu, SAD i Aziju (dati su *slici 16*). S obzirom na njenu kulturnu i zemljopisnu širinu, Azija jeste možda čak i teža za generalizaciju od Evrope. Međutim, poenta je u tome da se ne stvori definitivni stav o poslovnoj etici u Evropi ili Aziji (ili bilo gde drugde vezano za to pitanje), već da se pokaže da je svaki pristup poslovne etike verovatno uslovljen kulturnim i istorijskim kontekstom određene regije.

Ko je odgovoran za etičko ponašanje u poslovanju? Za američki način poslovanja se obično kaže da pokazuje jaku kulturu individualizma, što sugerise da su pojedinci odgovorni za svoj uspeh. Dakle, ako postoje zahtevi za rešavanje etičkih pitanja, to će ih rešiti osoba za koju se obično očekuje da će biti odgovorna za donošenje pravog izbora. Ovde postoji impresivna literatura koja se bavi pojedinačnim etičkim odlučivanjem koje potiče iz SAD-a, a mnogi američki udžbenici fokusirali su se na donošenje odluka na tom nivou. S druge strane, u Aziji se hijerarhiji pridaje veća važnost, te se tako top menadžment po pravilu vidi kao najodgovorniji za etičko ponašanje. S druge strane, u Evropi se tradicionalno misli da ta odgovornost nije na pojedincu, u tom poslovnom smislu, pa čak ni na određenom preduzeću, za koje se prvenstveno očekuje da će biti odgovorno za rešavanje etičkih dilema u poslovanju. Umesto toga, to je kolektiv i neka sveobuhvatna institucija, najčešće država.

Ko je ključni činilac u poslovnoj etici? Rezultat takvog načina razmišljanja je da u većini evropskih zemalja postoji dosta gusta mreža propisa vezanih za većinu važnih etičkih pitanja koja se odnose na poslovanje. Prava radnika, socijalna i zdravstvena zaštita i ekološka pitanja su samo neki primeri. Ta pitanja su razmatrana i rešavana od strane državnih vlada kroz uspostavljanje tesnih institucionalnih okvira za poslovne subjekte. Primeri idu u rasponu od skandinavske države blagostanja, preko nemačkog kohabitacionog sistema, do zemlje koja ima jak položaj sindikata i radničkih prava kao npr. Francuska. U Evropi, vlade, sindikati, udruženja i preduzeća su, dakle, bili ključni akteri poslovne etike. U Japanu su preduzeća međusobno povezana jedna s drugima i sa vladom putem tzv. *keiretsu* aranžmana, dok u Južnoj Koreji postoji slična struktura *chaebol*. U Kini su mnoge velike korporacije još uvek u državnom vlasništvu. Posledično, u Aziji državne vlade i korporacije izgledaju kao ključni akteri u afirmaciji i primeni principa poslovne etike. U SAD-u, institucionalni okvir za poslovnu etiku u većini područja je znatno blaži, te postoji tendencija da ključni igrač bude upravo korporacija. To se objašnjava praktičnim pristupom poslovnoj etici u SAD-u. Naime, poslovna etika je naročito važna kad zakon još nije kodifikovao određene akcije kao „ispravne“ ili „neispravne“.

Koje su ključne smernice etičkog ponašanja? Ovaj različit karakter i opseg pravnog okvira u Evropi u odnosu na druge regije, u određenoj meri neizbežno razlikuje pristupe poslovnoj etici. Slično tome, takođe se navodi da dok ključne praktične smernice za etičko ponašanje u Evropi imaju tendenciju da budu kodifikovane u pravni okvir poslovanja, u Aziji je veća menadžerska diskrecija, čime se kreira fleksibilniji pristup etičkom odlučivanju u kome se stavlja značajan naglasak na lične vrline i kolektivne odgovornosti i odnose.³⁴⁷

³⁴⁷ Koehn, D. (1999): "What Can Eastern Philosophy Teach Us About Business Ethics?" *Journal of Business Ethics* 19 (1), pp. 71 - 79.

Značajno je što lični i profesionalni život ne pokazuju bitne raznolikosti, kao što je obično slučaj u SAD-u i Evropi. Zaista, u SAD-u postoji snažna zavisnost od pravila i smernica za poslovanje, ali, umesto da dolaze od državne vlade (kao u Evropi), ovde imaju tendenciju da proisteknu iz samih preduzeća, u obliku korporativnih kodeksa etike i određenih unutrašnjih programa razvoja poslovne etike.

Koji su ključni problemi u poslovnoj etici? Ovaj kontrast se često ogleda u vrsti pitanja koja se smatraju važnim u domenu poslovne etike u različitim kontekstima. To postaje očigledno kada se analiziraju udžbenici koji se odnose na savremenu američku poslovnu etiku, budući da imaju tendenciju da ostave otvorena pitanja kao što su privatnost, prava radnika, pitanja plata i sl. Tako se smatra da odgovornost pripada pojedinačnom preduzeću, budući da države, u načelu ne preuzimaju punu odgovornost za regulisanje ovih pitanja. Nasuprot tome, evropski pristup je sklon da se više fokusira na socijalna pitanja u organizovanju institucionalnog okvira za poslovanje preduzeća. U Aziji postoji rastući interes za društveno odgovorno poslovanje, sa naglaskom na etička pitanja povezana sa korporativnim upravljanjem i odgovornošću upravljanja za nepovoljne poslovne performanse i korupciju.

Šta je najdominantniji pristup upravljanju interesnim grupama? Drugi važan aspekt koji proizlazi iz gore navedenog je različit karakter evropskih i drugih korporacija. Evropske korporacije su generalno manje od američkih i mogu imati više stakeholdera (interesnih aktera) u žarištu korporativne aktivnosti. Evropski i azijski modeli kapitalizma nisu orijentisani isključivo na maksimiziranje vrednosti za akcionare u poređenju sa američkim preduzećima. Evropskim preduzećima često upravlja veliki izvršni i nadzorni odbor, uz znatnu količinu unakrsnog vlasništva i bliskih odnosa između preduzeća i banaka.³⁴⁸ Kod azijskih preduzeća interesi zaposlenih i akcionara se radije promovišu kroz kulturne norme poverenja i implicitne obaveze, nego putem formalnih upravljačkih mehanizama.³⁴⁹

Tabela 16. Različitosti između Evrope, SAD i Azije iz perspektive poslovne etike

Pitanja	Evropa	SAD	Azija
Ko je odgovoran za etičko ponašanje u poslovanju?	Socijalna kontrola od strane kolektiva	Pojedinac	Top menadžment
Ko je ključni igrač u poslovnoj etici?	Vlada, sindikati, korporativna udruženja	Korporacija	Vlada, korporacije
Koje su ključne smernice za etičko ponašanje?	Pregovarački pravni okvir poslovanja	Korporativni kodovi etike	Menadžerska diskrecija
Koje su ključne stavke u poslovnoj etici ?	Socijalni problemi u organizaciji okvira poslovanja	Nekorektno ponašanje i nemoral u jednoj odlučujućoj situaciji	Korporativno upravljanje i odgovornosti
Koji je dominantan pristup upravljanja stakeholderima?	Formalizovani višestruki stakeholder pristup	Fokus na vrednosti za akcionare	Implicitni višestruki stakeholder pristup

³⁴⁸ Van Luijk, H. J. L. (1990): "Recent developments in European business ethics", *Journal of Business Ethics* 9, pp. 537-544.

³⁴⁹ Johnson, G., Scholes, K. (2002): *Exploring Corporate Strategy*, 6ed., Essex, Pearson Education Limited, p. 199.

Izvori različitosti između Evrope i drugih regija. Odakle dolaze takve različitosti? Razmišljanjem o Evropi kao zajedničkoj kulturnoj i intelektualnoj baštini, možemo videti da su mnoge od tih različitosti ukorenjene kulturnim, ekonomskim i verskim nasleđem Evrope, SAD i Azije. Na primer, iako danas postoji tendencija da se govori o većem delu Evrope i SAD-a kao sekularizovanim zemljama, postoje značajne različitosti u verskim ostavštinama dveju regija. Jedan argument je da je uticaj Katoličke i Luteranske protestantske religije u Evropi doveo do zajedničkog pristupa organizovanju ekonomskog života, dok je individualni fokus Kalvinističko-protestantske religije u SAD-u doveo do porasta izrazito različitih kapitalističkih ekonomskih sistema. U Aziji je uticaj hinduizma, budizma i konfučijanizma doveo do pragmatičnijeg i fleksibilnijeg pristupa etičkom odlučivanju.³⁵⁰

Interes za makro pitanjima poslovne etike u Evropi takođe je rezultat potrebe da se obnove institucije nakon Drugog svetskog rata, kao i nakon ekonomskog i političkog restrukturiranja u Istočnoj Evropi. Štaviše, fokus na individualne akcije i pravila ponašanja u SAD-u znatno je podstaknut uticaju masovno publikovanih korporativnih skandala koji su skrenuli pažnju na potrebu da se izbegne kršenje etičkog ponašanja na nivou preduzeća.

11.9. Globalizacija i asimilacija između Evrope i drugih regija

Konačno se može se postaviti pitanje da li će se tekući proces globalizacije odraziti na kulturno ukorenjene različitosti poslovne etike između Evrope i drugih regija. Globalizacija je vrlo značajno smanjila i ublažila neke od karakteristika evropskog poslovnog sistema i poslovne prakse evropskih firmi. Shodno tome, važno je uočiti razlike između Evrope i drugih regija, jer postoji jasna tendencija asimilacije u različitim poslovnim sistemima.

U Evropi se to ogleda u smanjenju važnosti vladinih propisa koji se odnose na poslovanje. Naime, globalizacija je rezultirala u brzom i konačnom koraku ka deregulaciji poslovanja što preduzeća sve više stavlja u kontekst koji je sličan američkoj verziji kapitalizma.³⁵¹ To je još aktuelniji slučaj u Istočnoj Evropi gde su ekonomije u tranziciji obično okarakterisane slabom državnom upravom i lošim sprovođenjem zakona, što ostavlja prostora za rast brojnih etičkih pitanja koja treba rešavati od strane preduzeća.

³⁵⁰ Koehn, D. (1999): "What Can Eastern Philosophy Teach Us About Business Ethics?" *Journal of Business Ethics* 19 (1), pp. 71 - 79.

³⁵¹ Van Luijk, H. J. L. (1990): "Recent developments in European business ethics", *Journal of Business Ethics* 9, pp. 537-544.

XII ZNAČAJ POSLOVNE KOMUNIKACIJE U SAVREMENOM POSLOVANJU

Komunikacija je **bitna** u svim poslovnim odnosima. Za unapređenje komunikacije važno je **saznanje** da se komunikacija uči, što znači da se svako može naučiti uspešnom komuniciranju. U tom procesu učenja komuniciranja, važnu ulogu imaju pojedinci i grupe, posebno oni sa menadžerskim položajima u radu, zatim grupna atmosfera i opšta prihvaćenost ciljeva zbog kojih grupa i organizacija postoje. Četiri zlatna pravila za uspešnu ljudsku komunikaciju su:³⁵²

- biti fleksibilan, tj. otvoren za nove ideje i potrebe drugih,
- biti vešt, razviti veštinu komuniciranja, naučiti se uljudnom komuniciranju,
- poštovati sagovornika, sebe i situaciju, ceniti svoje potrebe ali uvažavati i zahteve drugih, nastojati da se ostvari kompromis u situaciji velike udaljenosti pristupa,
- raditi timski, biti spreman da se igraju razne uloge.

U jednoj rečenici, to je jednostavno formulisano: „Razgovor je veština koju treba naučiti i uvežbati.“³⁵³

12.1. Pojam komunikacije

Postoje veoma različite definicije **pojma** komunikacije, odnosno komunikologije kao nauke o komunikaciji među ljudima. Tako je u Vebsterovom rečniku zapisano: „Komunikacija je proces u kojem se informacija razmenjuje između pojedinaca pomoću zajedničkog sistema simbola, znakova i ponašanja“. Šire određenje ovog pojma nalazi se u sledećoj definiciji: „Komunikacija je mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha sa sredstvima njihovog prenošenja u prostoru i njihovog očuvanja u vremenu. Tu se uključuju izraz lica, stav, gest, ton glasa, reči, pismo, štampa, telefon i sve što vodi do poslednjeg dostignuća u osvajanju prostora i vremena“.³⁵⁴ Komunikacija je nova **interdisciplinarna** nauka utemeljena u prošlom veku na osnovama psihologije, filozofije, sociologije, lingvistike, informatike, umetnosti, itd. Kao posebno područje komunikologije razvila se poslovna komunikacija. Za poslovnu komunikaciju su ključne dve stvari: kultura i strategija.³⁵⁵ Kultura se tumači kao okvir unutar koga je omogućena komunikacija i njeno interpretiranje. Kulture se razlikuju i menjaju zavisno od nacionalnih, regionalnih i drugih granica. Strategija proizilazi iz strateškog menadžmenta u smislu ciljeva, analize, sinteze i sprovođenja.

³⁵² Mandić, T. (2003): *Komunikologija: psihologija komunikacije*, Klio, Beograd.

³⁵³ Brajša, P. (2000): *Umijeće razgovora*, C.A.S.H., drugo izdanje, Pula.

³⁵⁴ Vračar, D. (2005): *Strategija tržišnog komuniciranja*, IV izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.

³⁵⁵ Rouse, M.J.& Rouse, S. (2005): *Poslovne komunikacije (kulturološki i strateški pristup)*, Masmedia, Zagreb.

Značaj poslovne komunikacije je višestruk. Neposredni poslovni kontakti smatraju se neophodnim za uspešno sklapanje posla. U najkraćem, **razumevanje i poboljšavanje komunikacije stvara konkurentsku prednost pojedinaca i organizacija.**

Komunikacija može biti **verbalna i neverbalna**. Prva podrazumeva komunikaciju usmenim i pisanim govorom, što je i najčešći oblik komunikacije među ljudima, te je jezik najznačajniji komunikacioni sistem. Pod neverbalnom komunikacijom podrazumeva se serija poruka koje neposredno prenosi ljudsko telo, na prvom mestu, a zatim i predmeti, ambijent i atmosfera.³⁵⁶ Takođe, neverbalnu komunikaciju možemo definisati kao permanentno primanje i emitovanje znakova gestovima, mimikom ili pokretima tela, koja se odvija uvek kada smo u kontaktu sa drugom osobom.³⁵⁷

12.2. Uloga aktivnog slušanja u razvoju verbalne komunikacije

Prvo pravilo dobre komunikacije je **naučiti slušati**. Smatra se da dobar menadžer u toku procesa komunikacije govori 10% vremena. Često ne slušamo ili površno slušamo druge ljude. Dok oni govore mi smo zaokupljeni razmišljanjem o sebi, o tome šta ćemo reći, šta nam se dogodilo... Ponekad slušamo pažljivo i čujemo reči, ali ne uspevamo razumeti osećaje koje nam druga osoba šalje. Pravo slušanje je puno više od toga da tačno čujemo reči druge osobe (Ona: „Ne slušaš me!“ On: „Kako ne, mogu ponoviti sve što si rekla, od reči do reči.“). S obzirom na to da ljudi ponekad osećaju da moraju biti na oprezu da ne bi bili povređeni, govore stvari na oprezn ili indirektan način. Ili kažu tako puno reči da više ne znamo šta je važno, a šta nije. Ili ne znaju ni sami šta osećaju pa ne znaju ni kako to preneti u reči. Zato za pravo slušanje često treba uložiti napor i koncentraciju kako bi shvatili pravu poruku.

Aktivno slušati znači prepoznati potrebe, želje, ideje, stavove, itd. sagovornika, proveriti realnost i objektivnost rečenog pomoću komunikacijskog feedback-a (povratne informacije). Takođe, aktivno slušati znači hteti biti primalac poruke, usmeravati pažnju na poruke, proveravati značenje poruka, tražiti objašnjenja, postavljati pitanja, stalno tražiti i davati povratne informacije. Aktivno slušanje je važno za uspešnu komunikaciju. Nekada je dovoljno da aktivno slušamo sagovornika da bi izbegli nesporazume u komunikaciji.

Aktivno slušamo sa „četvoro ušiju“. Prvo uvo je usmereno na osobu koja nam šalje poruku. Drugo uvo je usmereno na sadržaj poruke; želimo čuti i razumeti o čemu se govori. Treće uvo je usmereno na odnos osobe koja nam šalje poruku prema nama, kako sa nama razgovara i kako se prema nama ponaša. Četvrto uvo je usmereno na uticaj poruke, kako treba reagovati, šta treba učiniti, reći, nakon primljene poruke. Slušanje je veština koja se može naučiti ili poboljšati na sledeće načine:³⁵⁸

- Biti pažljiv i koncentrisan kada neko govori, slušati s empatijom;

³⁵⁶ Vujić, D. (2003): *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd

³⁵⁷ Tomić, Z. (2003): *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd.

³⁵⁸ Brajša, P. (2000): *Umijeće razgovora*, C.A.S.H., drugo izdanje, Pula.

- Biti znatiželjan (teško je biti dobar slušalac ukoliko ne postoji zainteresovanost za drugog čoveka);
- Biti više zainteresovan za to što je rečeno nego na to šta će se odgovoriti kako bi se rešio problem. Slušaoci imaju protok od oko 500 reči u minuti dok je normalni tempo govora oko 125 do 150 reči u minuti, i to ostavlja dosta prostora da se naruši komunikacija ili da slušaoc odluta mislima;
- Postavljati pitanja i potpitanja kako bi se proverilo rečeno i razumljivost rečenog;
- Dobra komunikacija zahteva i dobro okruženje. Na primer, ne treba gledati televiziju dok se s nekim razgovara;
- Trebalo bi pratiti svoje i tuđe navike slušanja (ili neslušanja). Trebalo bi uvideti i osetiti situaciju kada nas neko zaista sluša i kada nas druga osoba ne sluša;
- Komunicirati svoje misli i svoja osećanja;
- Biti direktan, ali blag. Pokušati što jasnije reći svoje želje, ali pritom ne zaboraviti da je temelj svake dobre komunikacije poštovanje;
- Uvek dati priliku drugoj osobi da govori. Komunikacija je proces u kojem obe strane moraju učestvovati, povremeno kao recipijent, a povremeno kao emitent poruke.

12.3. Karakteristike neverbalne komunikacije

Pored komunikacije verbalnim znacima, veliki deo informacija ljudi prenose neverbalnim putem. Pod neverbalnom komunikacijom podrazumeva se serija poruka koje neposredno prenosi ljudsko telo, na prvom mestu, a zatim i predmeti, ambijent i atmosfera.³⁵⁹ Takođe, neverbalnu komunikaciju možemo definisati kao permanentno primanje i emitovanje znakova gestovima, mimikom ili pokretima tela, koja se odvija uvek kada smo u kontaktu sa drugom osobom.³⁶⁰

Neverbalna komunikacija se javlja najčešće kao paralingvistička (komunikacija koja se ostvaruje promenama glasa, intonacije i izgovora), kinezička (komunikacija pokretima) i proksemička komunikacija (zasnovana na prostornim odnosima). Neverbalni znakovi komunikacije često prate verbalnu komunikaciju, te neki autori smatraju da neverbalna komunikacija dominira u ljudskom opštenju.

Za razliku od jezika, neverbalno ponašanje je samo delimično pod svesnom kontrolom. Na samom početku komuniciranja, ljudi razmenjuju poglede i prostorno se određuju u odnosu na svoje komunikacijske partnere. Tokom ovog procesa, obe strane, kretanjem tela, izrazima lica i gestovima, potvrđuju da prate ono o čemu se govori, odnosno da prihvataju drugog učesnika u komunikacionom procesu.

Kao i u verbalnoj i u neverbalnoj komunikaciji veoma je bitno da pošiljalac i primalac poruke govore istim jezikom. Neverbalna komunikacija je sastavni deo kulture nekog društva, tako da komunikatori, ukoliko žele efektivnu komunikaciju, moraju

³⁵⁹ Vujić, D. (2003): *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.

³⁶⁰ Tomić, Z. (2003): *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd.

komunicirati u ravni istih kulturnih kodeksa. Pokazuje se da se ljudi u svim kulturama smeškaju kada su sretni i mršte se kada su nesretni. Još neki gestovi su univerzalni, ali jedan deo neverbalnih znakova ipak se znatno razlikuje od kulture do kulture. Npr. podizanje palca je u nekim kulturama znak pozitivnih osećaja, dok je u nekim drugim kulturama uvredljiv. Kako onda čitati neverbalne znakove?

- Uglavnom se ljudi približavaju osobama i stvarima koje im se sviđaju i udaljavaju se od onoga što im se ne sviđa. Znači, svi neverbalni znakovi koji ljude približavaju ili otvaraju prema drugoj osobi komuniciraju pozitivne osećaje. To uključuje kontakt očima, nagnjanje prema drugoj osobi, osmeh, dodir, i dr.
- Kada su ljudi zainteresovani za komunikaciju sa drugom osobom više su aktivni i pokretljiviji. Monoton, jednoličan ton glasa i vrlo malo pokreta ukazuju na nedostatak interesa. Interes se pokazuje kroz znakove, kao što su kontakt očima, promene u intonaciji glasa, izražajni izrazi lica, nagnjanje prema drugoj osobi i dr.
- Uvek treba proučiti i kontekst, a ne samo neverbalne znakove. Ne treba pokušavati čitati samo neverbalne znakove, bez uzimanja u obzir verbalne komunikacije, fizičkog i emocionalnog konteksta. Npr. nečije ruke mogu biti prekrštene na grudima samo zbog toga što je u sobi hladno, a ne zato što se ta osoba zatvara prema nama.
- Trebalo bi tražiti grupe znakova. Ako su ruke prekrštene na grudima praćene skretanjem pogleda i jednoličnim tonom glasa to nam već daje jednu celovitu informaciju.
- Preciznost u čitanju neverbalnih znakova zavisi od toga da li ljude sa kojima komuniciramo poznajemo. Promene u ponašanju su vrlo često uočljivi znakovi. Mi imamo iskustvo da neka osoba obično npr. plače kada dobije poklon i mi učimo da to izražava radost u toj situaciji i to je obrazac ponašanja koji zapamtimo.
- Treba proveravati svoje zaključke. Na primer, dođete kući i saopštite svom partneru da su vam ponudili bolji posao u firmi u kojoj radite. Kažete to i vaš partner začuti. Umesto da pretpostavite da je uzrujan pitajte: „Znači li ova tišina da ti se ne sviđa ta ponuda?“ Možda otkrijete da je jednostavno ostao iznenađen takvom ponudom.

U komunikološkoj literaturi pod namenama neverbalne komunikacije navodi se sledeće:

- neverbalna komunikacija menja ili potvrđuje izgovoreno,
- neverbalna komunikacija oblikuje, zamenjuje, dopunjuje i proširuje verbalno,
- neverbalna komunikacija izražava emocije, namere, očekivanja, misli, osobine, stavove,...
- neverbalna komunikacija pruža informacije o reagovanju na dato saopštenje,
- neverbalna komunikacija utiče na moć i uticaj verbalnog, pruža informacije o nama samima.

Dobar deo onoga što šaljemo drugim ljudima kroz komunikaciju odnosi se na emocionalne informacije. Mi temeljimo naše osećaje i reakcije ne toliko na onome što druga osoba kaže koliko na onome što ona čini. Stara poslovice kaže da dela govore više od reči, a istraživanja to i potvrđuju. Kada na primer, ono što osoba govori nije usklađeno s onim što osoba čini, svi ćemo pre poverovati neverbalnim znakovima. Prvo, zbog toga što je neverbalne znakove teže „odglumiti“ ili lagati. Istraživanja pokazuju da, uglavnom, sve što koristimo da bi prepoznali laže li druga osoba, dolazi od neverbalnih znakova.

Neverbalni znakovi zamenjuju, naglašavaju ili su u neskladu s verbalnom porukom. Na primer, neko nas pita gde je neka zgrada, a mi, umesto da rečima objasnimo, možemo samo rukom pokazati prema njoj. Ili možemo prepričavati svoje uspehe u pecanju tako što ćemo rukama naglasiti neverovatnu veličinu ulovljene ribe. Ili možemo oduševljeno zahvaliti na rođendanskom poklonu dok naše lice odaje da to i nije baš neki pogodak. Sasvim sigurno mi i oblikujemo tok razgovora neverbalnim znakovima kao što su npr. podizanje kažiprsta, klimanje glavom, podizanje obrva, približavanje telom ili promena u kontaktu očima.

Organizacije koriste različite oblike neverbalne komunikacije u toku komunikacionog procesa. Najčešće korišćeni oblik neverbalne komunikacije u **organizacijama** je slika. Različiti neverbalni znaci koje koriste organizacije mogu imati snažne efekte. Tako, na primer, dobro obučeno osoblje i dobar i neusiljen prijem imaju upečatljiv, pozitivan uticaj na potencijalnog kupca. U mnogim situacijama slike mogu zameniti izgovorene ili napisane reči. Njihova uloga je da se prevaziđu prepreke u komunikaciji i da zamene upotrebu reči. Internacionalne organizacije često koriste slike umesto teksta (reči) da bi izbegle prepreke u komunikaciji. Na primer, na aerodromima postoje znaci koji ukazuju gde je restoran, izlaz, itd. Bitna funkcija slike u organizacijama je da pojača napisane ili izgovorene reči. Na primer, finansijski direktor daje prezentaciju finansijske analize koristeći stubaste grafike i grafike u obliku pite da bi prikazao sirove podatke o profitu na lakši i zanimljiviji način svom osoblju.

Postoji generalan zahtev u organizacijama za uproščavanjem poruka, da bi ih recipijenti efikasno primili i shvatili. Na primer, rezultati dobijeni nekim istraživanjem mogu se predstaviti dijagramima, graficima, šemama, itd. Neverbalni znaci olakšavaju pamćenje poruka. Neke slike omogućavaju da se poruka zapamti i po nekoliko godina. Kontinuirano ponavljanje neke slike sa određenom porukom dovodi do toga da se slika sa porukom duže pamt i sporije zaboravlja (princip pamćenja i zaboravljanja). Na primer, kompjuterska kompanija IBM je koristila sliku Čarli Čaplina u svojim reklamnim kampanjama.

12.4. Efekti i ograničenja neverbalne komunikacije

Potencijalne koristi različitih oblika neverbalne komunikacije su mnogo očiglednije od slučajeva kada su ljudi primorani da se oslone na prazne reči. Oni pomažu da se kompleksna poruka pojednostavi, da privuče pažnju recipijentata, da ih motiviše na akciju i da pomogne u zadržavanju poruke. Potencijalne koristi neverbalne komunikacije su: brz prenos poruka, uproščavanje kompleksne poruke, obezbeđivanje pažnje publike (slušaoca), motivacija, ubeđivanje i olakšavanje pamćenja poruka. Ljudi su vrlo vešti u brzom čitanju

vizuelnih poruka. Na primer, ukoliko nekom postavite pitanje njegova facijalna ekspresija (npr. osmeh, grimasa, itd.) će nastati spontano kao odgovor mnogo pre nego što će dati usmeni odgovor. Mnogo suptilniji ljudski znaci su vidljivi u direktnom kontaktu licem u lice, ali se neki mogu upotrebiti u tehnološkoj formi komunikacije, kao što su, na primer, video konferencije. Znaci koji se koriste kao saobraćajni znaci, takođe imaju funkciju u brzom i efikasnom prenošenju poruka. Prilikom komunikacionog procesa, odnosno procesa emitovanja i primanja poruka, neophodan zahtev je da recipijent želi da primi poruku. Da bi se određena poruka primila treba obezbediti, izazvati pažnju recipijenta prema poslatoj poruci, što se postiže iznenadnim, neočekivanim ili dramatičnim slikama, zvucima ili porukama. Neverbalni znaci mogu **pojačati** verbalnu poruku svojom motivišućom ili ubeđivačkom snagom. Na primer, ukoliko čovek dođe u banku da bi podigao kredit, pre će verovati službeniku koji je u odelu nego onom koji na sebi ima džemper i farmerice. Atraktivno upakovan proizvod će ohrabriti ponovnu kupovinu, pogotovo ukoliko se kupčevo vrednovanje i slika o sebi gradi na osnovu kupljenog proizvoda.

Neverbalni znaci mogu **proizvesti** nenamerne i problematične rezultate. Postoje tri potencijalna izvora problema. Prvi se odnosi na pojedinačnu sliku koja nije dosledna sa ostalim aspektima poslate poruke. Drugi, recipijentu može da ne odgovara da emitent pokušava da stigne do njega. Treći, značenje može biti promenjeno prema kontekstu primljene poruke. Ljudi često odvajaju mnogo vremena za reči i brojeve u svojim porukama i zanemaruju neverbalne elemente. Kao rezultat, pogrešna interpretacija recipijenta na asociiranu sliku može umanjiti efektivnost primljene poruke. Tehnološka poboljšanja u digitalnim slikama, graficima i kolornoj štampi olakšala su integraciju prefinjenih slika unutar komunikacije, kao što su izveštaji i prezentacije. Neverbalna komunikacija može biti izvor dva tipa nedoslednosti, koji umanjuju efektivnost glavne poruke i dovode do zbunjenosti recipijenta. Prvi tip nedoslednosti: neverbalni signali ne odgovaraju drugim oblicima kao što su napisane ili izgovorene reči. Drugi tip nedoslednosti: nedoslednost između vizuelnog signala i realnosti koju bi trebao da predstavlja. Neke slike su nepodesne za njihovu svrhu. Na primer, teško je zamisliti kako raščerupana fizička pojava može povećati poruku organizacije, osim ako emitent ne pokušava da prikaže sliku radnika koji je celu noć radio da bi završio svoj posao. Značenje slike može se menjati u skladu sa kontekstom i izgovorenim i napisanim rečima. Nedosledne interpretacije mnogih autora dobijene su prilikom tumačenja gestova i kontakta očima. Na primer, različite su implikacije fizičke blizine između putnika u vozu, grupe prijatelja na zabavi i dva stranca prilikom rasprave. Ove razlike pripisuju se i uticaju faktora kulture.

12.5. Ličnost kao faktor efikasne poslovne komunikacije

Prema Tijani Mandić, našem poznatom komunikatologu, osnovna komunikološka formula uspeha sadrži četiri zlatna pravila: fleksibilnost, veština, poštovanje ličnosti i timski rad. Svako od ovih pravila na svoj način implicitno ili eksplicitno pretpostavlja razumevanje ličnosti.³⁶¹

³⁶¹ Mandić, T. (2003): *Komunikologija: psihologija komunikacije*, Klio, Beograd.

12.5.1. **Fleksibilnost ličnosti**

Suštinsko pravilo komunikologije ogleda se u tome da čovek ima pravo i ume da bira načine svoga ponašanja. Opredelili smo se za Olportovu definiciju ličnosti i razumevamo je kao specifičan dinamički sistem u interakciji. Na formiranje ličnosti utiču biološki, socijalni, personalni i spiritualni faktori; ona je kompleksan, organizovan, determinisan i razvojan sistem.

O fleksibilnosti ličnosti govorićemo objašnjavajući nekoliko osnovnih osobina.

1. **Celovitost** je primarna karakteristika ličnosti, iako ona može biti različitog nivoa. Stalna je borba reda i haosa među subsystemima i elementima kao i mogućnostima reorganizacije unutar ličnosti. Uzrok neposredne poslovne diskomunikacije može biti dezorganizacija ličnosti, pa treba sačekati da se nečije neuobičajeno ponašanje ponovo reorganizuje u celini.
2. **Izolovanost.** Poslovnom čoveku treba omogućiti povremenu realizaciju njegovog prava na samoću i povlačenje.
3. **Uređenost.** Ličnost je sklop različitih delova (kod Froma: id, ego, super-ego; u biznisu: privatni i profesionalni identitet, i sl.). Ovi delovi se u odnosu na neki poslovni ili životni zadatak često polarizuju.
4. **Stabilnost ličnosti** je odnos organizacije i dezorganizacije koja se smenjuje u jednakim vremenskim razmacima, balansirajući uzajamno, ali ne razrušavajući celovitost ni funkcionalnost ličnosti. Stabilnost omogućava ličnosti toleranciju na promene, frustraciju, stres i sl. Važi princip da postoji optimalna ravnoteža stabilnosti i promena u nečijem radnom životu. Nestabilne firme uslovljavaju dva načina ponašanja: profesionalno preživljavanje i profesionalno samožrtvovanje. Suviše stabilne firme ne motivišu kreativne pojedince na preuzimanje profesionalnih rizika, čime se može blokirati progres.
5. **Otvorenost.** Postoje određeni nivoi otvorenosti ili zatvorenosti ličnosti prema profesionalnoj i privatnoj okolini, kao što se to otvaranje i zatvaranje odvija po relativno ustaljenim ritmovima. Preterana zatvaranja čine ličnost krutom, protiv koje je moguće boriti se strategijom: step by step; preterana otvorenost čini ličnost neobuzdanom protiv koje se može boriti strategijom postavljanja granica.
6. **Integritet.** S obzirom da ličnost nije monolitna, a često je konfliktna, integritet predstavlja jedan od osnovnih ciljeva ličnosti. Apsolutno mentalno jedinstvo je iluzija. Analizom verbalne i neverbalne komunikacije može se primetiti nedoslednost spoljašnjeg izraza verbalnoj poruci čiji je uzrok intrasistemski konflikt. Najčešće i početničke greške komunikatora su: a) registrovanje samo jedne poruke i zasnivanje komunikacijske strategije samo na njoj i b) registravanje obe poruke, ali po nekom subjektivnom verovanju pripisivanje veće važnosti jednoj od njih („oči nikad ne lažu“ – predrasuda; “ljudi uvek stoje iza svojih reči“ – iluzija). Za valjanu poslovnu komunikaciju potrebno je istražiti i razumeti subsysteme ličnosti, a naročito one koji su u vezi sa saradnjom, sa najviše moći pri odlučivanju i bazične potrebe u datoj komunikaciji. Ne manje važno je otkriti subsystem koji najviše sabotira radnju. Najbolje su odluke koje klijentu omogućavaju izvestan stepen

doživljaja integriteta, tj. zadovoljavaju njegove potrebe, imaju odobravanje njegovog vrednosnog sistema i izgledaju mu razumno.

7. **Evolutivnost.** Ličnost smo definisali kao relativno dinamički sistem sa progresivno rastućom strukturom i finom unutrašnjom reorganizacijom. Ona je u stalnom razvoju i u interakciji sa socijalnim okruženjem koje je promenljivo. Utvrđeno je da postoji uzajamna zavisnost između profesionalnog identiteta ličnosti i razvojnih faza firme u kojoj osoba radi. Nije redak slučaj da pojedinci „proždiru“ firmu i firme „proždiru“ pojedince. Na „tvrde“ aspekte realnosti (političke, ekonomske, kulturološke...) firma malo može uticati, dok „meka“ organizaciona realnost zavisi od internih komunikacija. Tokom svoje evolucije svaka firma razvija „teleološku matricu“, satkanu od osnovnih vrednosti koje su često implicitne i iracionalne, a izražavaju se npr. sentencijama: „Siromašni ali ponosni“ i sličnim. Fazne krize organizacione evolucije zahtevaju preispitivanje tih bazičnih vrednosti. Organizacioni identitet se izražava i kroz specifični kvalitet vertikalnih, horizontalnih i cirkularnih komunikacija među ljudima.
8. **Autonomnost.** Nema apsolutne individualne i organizacione autonomije. „Sloboda je spoznata nužnost“ (Spinoza). Prema transakcionoj analizi (TA) autonomija sadrži tri osnovna elementa: svesnost, spontanost i intimnost. Svesnost koja ima dva aspekta: uvid u sebe i uvid u spoljni svet. Uvid u sebe: fenomenološka svesnost (dostupne su mi moje misli, osećanja i ponašanja); komunikacijska svesnost (kako se to odvija s ljudima); motivacijska svesnost (razlozi zbog kojih se to događa) i istorijska svesnost (kako je do toga došlo tokom sopstvenog rasta). Uvid u spoljni svet je svesnost o ljudima u firmi u kojoj pojedinac radi, o pravilima firme, o razumevanju, objašnjenju i mogućem uticaju na organizacione procese. Spontanost podrazumeva slobodu izbora između datih mogućnosti i rešavanju problema individualnim stilom. Intimnost je otvorena, duboka i bliska razmena između dva iskrena ljudska bića. Poslovno iskustvo pokazuje da nije dobra ni preterana intimizacija ni preterana profesionalizacija. Dilema: „Ima li sentimentalnosti u biznisu?“, posmatrana sa aspekta poslovnog komuniciranja, ostaje i dalje dilema.
9. **Vrednost.** Osim što utiču na izbor ciljeva i procesa, vrednosti, odnosno njihove nepodudarnosti takođe utiču i na komunikacijske procese među samim zaposlenim. Uopšteno, primljene poruke nisu identične poslatim, postoje neke iskrivljenosti (npr. dodavanje sadržaja, smanjenje sadržaja ili druge modifikacije) u odnosu na originalnu poruku. Pošiljalac poruke kodira svoje ideje u verbalnu ili neverbalnu formu simbola. Primaoc dekodira formu simbola da dobije značenje poruke. Na taj način najverovatnije nastaju greške u fazi kodiranja ili dekodiranja. Suština je u tome da su takve greške ili iskrivljenosti sadržaja naglašene u grupama koje poseduju različite vrednosti. Naime, vrednosti mogu uticati na percepciju i stimulanse sadržane u poruci. Tako, zaposleni koji imaju različite vrednosti mogu izabrati različite informacije iz okoline i imati disparitetne interpretacije istog susreta... Slično tome u komunikacijskim susretima, tvrdimo da što su veće razlike u vrednostima između pošiljaoca i primaoca, to je veća šansa

da će oni konstruisati situaciju na različite načine i da će dodati različita značenja istim rečima i postupcima.³⁶²

Fleksibilnost ličnosti manje-više zavisi od svih devet nabrojanih osobina ličnosti. Da biste razumeli sagovornikovu i izgradili sopstvenu fleksibilnost imajte na umu važan savet: „Vežbajte da kreirate bar tri različita odgovora na jedan komunikološki stimulus.“

12.5.2. Ličnost i formiranje veština

Veštine i umetnost komuniciranja se stiču, **moгу se naučiti**, kao što se nauči da vozimo bicikl, balet, odbojku. Medijski komunikator je prolio mnogo znoja dok je vežbao svoj glas, kontrolisao tremu, učio spontanost i duhovitost.

Dakle, treba vežbati, vežbati i samo vežbati. Postoje brojne tehnike vežbanja kao što su: igranje uloga, simulacije, tehnike orijentisane na telo, tehnike kreativnog mišljenja i sl. Ukoliko je vaša ličnost više introvertna moguće je uz određene priručnike vežbati individualno: pred ogledalom, s ukućanima. Da biste formirali veštinu komuniciranja, svuda možete i morate vežbati.

12.5.3. Poštovanje ličnosti

Bezuslovno, neotuđivo i rođenjem stečeno je pravo čovekovo da bude tretiran kao ljudsko biće sa dostojanstvom. Bez obzira na sve izgleda da je humanizam, odnosno čovečnost ponovo u modi, a to je u biznisu izgleda isplativo. Svaka menadžerska bekrupuloznost vraća se kao bumerang. Razmislite: „Da li je čovek čoveku vuk“. U biznisu? U životu?

12.5.4. Ličnost i timski rad

Tim je specifična veštački organizovana i strukturirana mala grupa sa zajedničkim interesima i ciljevima. Vremena „natčoveka“ su prošla. Efikasnoj grupi ne trebaju heroji, nego **ljudi koji sistematski misle i timski rade**. U savremenoj poslovnoj komunikaciji međuzavisnost se mnogo više ceni od nezavisnosti. Tim se izučava na tri osnovna načina: strukture, dinamike i razvoja tima. Struktura tima se shvata analizom pozicija, uloga, međuljudskih odnosa ili sistema rangiranja članova tima. Postoji eksplicitna (formalna) i implicitna (neformalna) struktura.

U tom slučaju formalni vođa nema veliku moć jer je suštinski vođa neko drugi. Što se tiče dinamike tima tim je složen energetski sistem koji crpi i troši svoju energiju na razne načine. Grupni procesi utiču na kohezivnost i funkcionalnost grupe. Kao i svaki živi sistem i tim prolazi kroz faze svog razvoja od postanka do rasturanja. Naime, razvoj tima prolazi kroz sledeće faze: povezivanje, otvaranje konflikata, razvijanje jedinstva i stabilizaciju funkcionisanja članova unutar tima.

³⁶² Bojanović, R. (1998): *Psihologija međuljudskih odnosa*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.

12.6. Komuniciranje putem povratnih informacija i projektnih rezultata

Predstavljanje rezultata je suštinsko pitanje u konsalting intervencijama. Značajno je preneti ostvarene rezultate zainteresovanim učesnicima kada se projekat obavi, ali je takođe značajno predstaviti rezultate i tokom intervencije. Ovim se obezbeđuje raširenost informacija tako da se mogu izvršiti prilagođavanja ako je to potrebno.

Merenje uspeha i sakupljanje podataka iz procena ne znače ništa osim ako se nalazi ne prenesu brzo do odgovarajućih ciljnih grupa kako bi one bile svesne dešavanja na osnovu kojeg bi se preduzele potrebne akcije. Predstavljanje rezultata omogućava da se ostvari ceo krug u prenosu informacija. Kako se informacije sakupljaju u različitim trenucima tokom procesa, povratna sprega sa različitim grupama koje će preduzeti odgovarajuće aktivnosti je jedini način da se obave prilagođavanja. Stoga, kvalitet i vreme određeno za predstavljanje rezultata postaju bitne stavke u vršenju neophodnih izmena. Čak i kada se projekat obavi, komunikacija je neophodna kako bi se obezbedilo da ciljna grupa u potpunosti razume ostvarene rezultate i načine na koji se rezultati mogu poboljšati bilo u budućnosti ili u tekućem projektu. **Komunikacija je ključ za ostvarivanje značajnih promena u svim fazama projekta.** Ona predstavlja proces razmene i razumevanja informacije između dve ili više osoba sa ciljem motivisanja i uticaja na ponašanje.³⁶³

Različite ciljne grupe će imati potrebu za detaljnim i temeljnim objašnjenjem rezultata. Strategija komunikacije, uključujući tehnike, medije i ukupni proces, određiće stepen u kojem ciljna grupa shvata doprinos projekta. Predstavljanje rezultata, posebno što se tiče poslovnog uticaja i povraćaja na investiciju (*Return of Investment – ROI*), može brzo postati zbunjujuće, čak i kod vrlo upućene ciljne grupe. Predstavljanje mora biti planirano i povezano sa svrhom da ciljna grupa shvati o čemu se radi.

Komunikacije su jedna od najbitnijih stvari koje mogu izazvati velike probleme. Ako određeni pojedinci ne prime informaciju ili ako se informacija prenosi nedosledno od jedne do druge grupe, mogu se vrlo lako pojaviti problemi. Nije stvar samo u tome da ljudi shvate rezultate koji im se predstavljaju, već ovo predstavljanje mora biti korektno i kvalitetno obavljeno. Budući da postoji veliki broj potencijalnih ciljnih grupa kojima se prenose informacije o uspehu konsalting projekta, od značaja je da se predstavljanje obavi tako da direktno zadovolji potrebe ovih ciljnih grupa. Različite ciljne grupe imaju različite potrebe. Neophodno je planiranje i ulaganje truda u ovaj posao kako bi se osiguralo da ciljne grupe dobiju sve potrebne informacije, u pravilnom obliku i u pravom trenutku. Jedan te isti izveštaj koji se šalje svim grupama nije najbolje rešenje. Opseg, veličina i vid predstavljanja značajno mogu varirati od jedne do druge grupe. Sve u svemu, ovi razlozi čine od predstavljanja rezultata suštinsku stvar, iako se ona često previđa ili potcenjuje u konsalting intervencijama.

³⁶³ Daft, R., Marcic, D. (1998): *Understanding Management*, Dryden Press, p. 481.

12.6.1. Principi i modeli predstavljanja rezultata

U tržišnim ekonomijama, a naročito u onim koje teže izgradnji tržišnih mehanizama uočljiva je potreba za pravovremenim i integrisanim poslovnim informacijama.³⁶⁴ U takvim uslovima sektor konsaltinga je prinuđen da kontinuirano razvija svoje znanje i kompetencije.

Kako konsultantske firme posluju u okviru globalno razvijene industrije, to i njihova konkurentnost zavisi od kontinuiranog poboljšanja kompetencija, edukovanosti i veštine učenja. Shodno tome, velike i odgovorne konsalting firme stvorile su različite strategije razvoja i učenja kroz rešavanje poslovnih problema klijenata.³⁶⁵

Veštine koje su potrebne za efikasno predstavljanje rezultata gotovo su podjednako delikatne i sofisticirane kao i one koje su potrebne da bi se do rezultata uopšte došlo. Forma je bitna koliko i sadržaj. Bez obzira na poruku, ciljnu grupu ili medij prenosa, postoji nekoliko opštih principa koji važe u ovom kontekstu.³⁶⁶

Predstavljanje rezultata mora se obaviti na vreme. Obično se rezultati konsaltinga moraju predstaviti što pre, čim se ostvare. Sa praktične strane gledišta, možda je najbolje da se predstavljanje odloži dok ne bude pogodan trenutak, poput izdavanja novih redovnih izveštaja firme ili novog sastanka uprave. Pitanje pravog trenutka se mora rešiti. Da li je ciljna grupa spremna za rezultate u svetlu drugih stvari koje su se mogle odigrati? Da li očekuju rezultate? Kada je najbolji trenutak da se ostvari najveći efekat na ciljnu grupu? Da li postoje uslovi koji diktiraju promenu određivanja vremena za predstavljanje rezultata?

Predstavljanje podataka mora se fokusirati na konkretne ciljne grupe. Komunikacija će biti efikasnija ako se planira za konkretnu ciljnu grupu, tako da poruka mora biti posebno odmerena u skladu sa interesima, potrebama i očekivanjima ove grupe. Neki podaci se dobijaju u ranijim fazama, a neki u kasnijim, tako da će neki tipovi podataka morati da se predstavljaju još u toku projekta. Drugi podaci se sakupljaju u završnom istraživanju. Stoga se rezultati, u svom najširem smislu, mogu odnositi na početne povratne informacije u različitim fazama konsultantskog procesa.

Medij predstavljanja rezultata mora se pažljivo odabrati. Za neku posebnu grupu, neki mediji biće efikasniji od drugih. Sastanci "licem u lice" mogu biti bolje rešenje od štampanja biltena. Memorandum (izveštaji) koji se šalju isključivo članovima uprave mogu biti efikasniji od izdavanja rezultata u novinama firme. Odgovarajući metod predstavljanja rezultata može pomoći u podizanju efikasnosti ovog procesa.

³⁶⁴ Mihailović, B., Subić, J., Cvijanović, D. (2007): "Metode și tehnici consultantă ca sprijin pentru managementul modern", Conferința tiințific Internațională *Modalități de eficientizare a managementului în condițiile economiei concurențiale*, Chișinău, 5-6 octombrie 2007. Universitatea de stat din Moldova, Facultate de tiințe economice, Institutul muncii al sindicatelor din Republica Moldova, str. 13.

³⁶⁵ Mihailović, B. (2007): "Etika konsaltinga", *Kopanička škola prirodnog prava – Pravo i pravda*, Jubilarni XX susret: PRAVO I SLOBODA, Kopaonik, 13-17 decembar 2007., Pravni život, br. 12/2007/Godina LVI/ Knjiga 512/ Udruženje pravnika Srbije, str. 260.

³⁶⁶ Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., pp. 328-330.

Predstavljanje rezultata mora biti nepristrasno. Značajno je odvojiti činjenice od fikcije i precizne izjave od mišljenja. Različite ciljne grupe mogu prihvatiti rezultate konsaltinga sa skepticizmom, očekujući pristrasno izveštavanje. Razmetljive izjave ponekad odbijaju slušaocce, pa se tako gubi veći deo svrhe predstavljanja rezultata. Verovatne činjenice nose mnogo veću težinu i privlače pažnju slušaoca mnogo više od preteranih i senzacionalističkih tvrdnji. Iako ovakve izjave mogu privući pažnju, one često umanjuju značaj rezultata.

Predstavljanje rezultata mora biti dosledno. Odabir trenutka i sadržaja rezultata koji se predstavljaju mora biti dosledan sa prethodnom praksom. Specijalne poruke u neočekivano vreme tokom konsalting intervencije mogu izazvati podozrivost. Ako se neki rezultati preskoče, to može ostaviti utisak da se biraju samo pozitivni rezultati.

Izjave su delotvornije ako potiču od nekog ko ima ugleda u firmi. Stavovi ljudi su pod velikim uticajem stavova drugih, posebno onih kojima veruju i na koje se ugledaju. Izjave o rezultatima konsaltinga, kada potiču od pojedinaca koji su na ceni u organizaciji, mogu uticati na efikasnost poruke. Ovaj ugled može biti povezan sa liderskim osobinama, posebnim veštinama ili znanjem. Izjave od pojedinaca koji imaju malo ugleda mogu imati negativan uticaj na poruku koja se prenosi.

Stavovi ciljne grupe o konsalting firmi uticaće na strategiju predstavljanja rezultata. Stavovi se teško menjaju, a negativan stav o konsalting firmi neće se promeniti jednostavnim prikazivanjem činjenica. Međutim, predstavljanje činjenica samo po sebi može ojačati stavove onih koji se već slažu sa rezultatima konsaltinga. To pomaže da se podupru njihovi stavovi koje brane u diskusiji sa ostalima. Konsalting firma sa visokim stepenom kredibiliteta može napraviti više problema ako pokušava da bude ubedljiva. Reputacija firme je značajno pitanje u osmišljavanju celokupne strategije.

Ovi opšti principi su značajni za ukupni uspeh predstavljanja rezultata. Oni moraju služiti kao provera tokom predstavljanja rezultata konsalting programa.

Modeli za predstavljanje rezultata. U savremenom preduzeću kao otvorenom sistemu postoje dva tipa *feedback* sistema.³⁶⁷ Negativni *feedback* sistem postoji kada jedan podsistem prikuplja informacije o svom ponašanju i poredi ih sa određenim standardima i ciljevima. Devijacija od standarda postaje poznata preko *feedback* sistema.

S druge strane, informacije koje daje pozitivni *feedback* predstavljaju osnovu za povećanje varijacija u proizvodnji od ustanovljenih standarda i ciljeva. Shodno tome, proces predstavljanja rezultata programa mora biti sistematski, u pravo vreme i dobro isplaniran. Uspešan proces predstavljanja rezultata sadrži nekoliko sledećih koraka.

Prvi korak je jedan od najbitnijih i sastoji se od *analize potrebe za predstavljanjem rezultata* koji potiču od konsalting intervencije. Moguće je da se u ovom koraku odrede potrebe za vršenjem izmena ili da se nastavi sa realizacijom projekta. Bez obzira na

³⁶⁷ Hellriegel, D., Sloucam, W. Jr. (1974): *Management, A. Contingency Approach*, Addison – Wesley Publishing Company, London, p. 72.

razloge, značaj prvog koraka sastoji se u određivanju potreba za predstavljanjem rezultata programa.

Drugi korak se fokusira na *planiranje predstavljanja rezultata*. Planiranje je veoma bitno i obično se odnosi na tri tipa planova, a ne na ukupni plan za predstavljanje rezultata u svim oblicima konsalting projekata. Prvi plan odnosi se na brojne stavke koje se moraju rešiti prilikom predstavljanja projekta. Drugi plan pokriva detalje onoga što se predstavlja, kada i kojim grupama. Treći plan predstavlja konkretne tipove podataka, poput krajnjih rezultata u smislu istraživanja poslovnog uticaja.

Treći korak odnosi se na *izbor ciljne grupe* kojoj se predstavljaju rezultati. Grupe idu od vrhovnog menadžmenta do prethodnih učesnika, gde svaka grupa ima posebne potrebe. Sve grupe se moraju uzeti u obzir prilikom stvaranja strategije predstavljanja rezultata. Ako se ovaj plan vešto izradi, predstavljanje rezultata će uspeti da osvoji poverenje publike.

Četvrti korak odnosi se na *stvaranje pisanog materijala* za objašnjavanje rezultata programa. Ovde postoje brojne mogućnosti, od kratkog pregleda rezultata do detaljnog izveštaja o proceni. Obično se pravi kompletan izveštaj, a zatim se biraju delovi ili rezimei iz izveštaja koji se koriste i predstavljaju putem različitih medija.

Biranje medijuma za predstavljanje rezultata je peti korak. Neke grupe reaguju povoljnije na određene metode komuniciranja. Mogu se iskoristiti različiti usmeni i pisani pristupi.

Informacija se predstavlja u šestom koraku. Finalni izveštaj se predaje sa najvećom pažnjom, poverenjem i profesionalizmom.

Poslednji korak, koji je podjednako važan kao i prethodni, jeste *analiza reakcija na predstavljanje rezultata*. Pozitivne i negativne reakcije i nedostatak komentara, indikatori su kvaliteta primljene i shvaćene informacije. Prilagođavanje reakciji konkretne grupe često može biti dovoljno. Međutim, radi obimnijih i detaljnijih informacija, može biti neophodan formalniji i uređeniji proces povratne sprege. Reakcije mogu izazvati promene u predstavljanju istih rezultata ili dati razloge za vršenje izmena u budućim projektima.

Ovaj model predstavljanja informacija nema za cilj da zakomplikuje proces. To je metoda kojom se obezbeđuje prenos preciznih informacija odgovarajućoj publici. Mora se razmotriti svaka komponenta u modelu pre nego što se osmisli strategija predstavljanja. U suprotnom, može se smanjiti efekat predstavljanja informacija.

12.6.2. Analiza potreba za predstavljanjem rezultata

Budući da mogu postojati i drugi razlozi predstavljanja rezultata, mora se napraviti njihov spisak. Razlozi za predstavljanje rezultata konsaltinga zavise od konkretnog projekta, uslova i jedinstvenih potreba klijenata. Najčešći razlozi su:³⁶⁸

- *Obezbediti odobrenje i podršku za konsalting projekat.* Početno predstavljanje daje predlog, predviđen povraćaj na investiciju u konsalting projekat ili druge podatke sa namerom ostvarivanja podrške za projekat. Ovo predstavljanje ne mora sadržati mnogo podataka, već može predvideti ono što će se desiti.
- *Dobijanje podrške za projekat i njegove ciljeve.* Od značaja je dobiti podršku od različitih grupa. Ovo predstavljanje ima za cilj stvaranje potrebne podrške za uspešno ostvarivanje projekta.
- *Ostvarivanje dogovora o pitanjima, rešenjima i sredstvima.* Kako se projekat započinje i odvija, od značaja je da se dobije saglasnost svih koji učestvuju u projektu.
- *Stvaranje kredibiliteta konsalting firme, njenih tehnika i završenih projekata.* Od značaja je što ranije u procesu obezbediti da oni koji su uključeni u proces razumeju pristup i reputaciju konsalting firme; takođe na osnovu preduzetog pristupa potrebno je obezbediti posvećenost svih učesnika.
- *Podržati procese koji se koriste u konsalting intervenciji.* Od značaja je da ključni menadžeri podrže intervenciju i podstaknu različite procese u konsalting projektu. Ovo predstavljanje ima za cilj da poboljša ove procese.
- *Podsticanje akcije za poboljšanje konsalting projekta.* Ako je to potrebno, učesnici u konsaltingu se moraju pripremiti za zadatke, uloge i odgovornosti koje će biti potrebne u ostvarivanju uspeha.
- *Poboljšati rezultate projekta i kvalitet budućih povratnih informacija.* Ovo predstavljanje je zamišljeno da prikaže status projekta i da utiče na odluke, dobijanje podrške ili predstavljanje događaja i očekivanja ključnih učesnika. Pored toga, poboljšaće se kvalitet i kvantitet informacija kada učesnici uoče povratni ciklus aktivnosti.
- *Načini prikazivanja rezultata konsalting intervencija.* Ovo je možda najbitnije predstavljanje, budući da se kompletni rezultati predstavljaju odgovarajućim pojedincima kako bi imali potpuno razumevanje uspeha ili nedostataka projekta.
- *Naglašavanje značaja izmerenih rezultata.* Neki pojedinci moraju da shvate značaj merila i procena kako bi uvideli potrebu sakupljanja značajnih podataka o različitim merilima.
- *Objašnjavanje tehnika koje se koriste za merenje rezultata.* Nekoliko pojedinaca iz tima klijenata i osoblja za podršku moraju razumeti tehnike koje su korišćene za merenje rezultata. U nekim slučajevima, ove tehnike se mogu iskoristiti i za merenje rezultata drugih konsalting projekata. Ukratko, ovi pojedinci moraju shvatiti

³⁶⁸ Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., pp. 332-334.

potrebu razumevanja razloga i teorijskog okvira procesa koji se koriste za evaluaciju konsaltingovog rada.

- *Podsticanje želje učesnika da se uključe u projekat.* U idealnom slučaju, učesnici u konsaltingu će želeti da se uključe u konsalting projekat. Predstavljanje rezultata je smišljeno tako da se podstakne njihovo zanimanje za projekat, zadatke i značaj projekta.
- *Podsticanje interesovanja za usluge konsalting firme.* Iz perspektive firme koja se bavi konsaltingom, predstavljanje rezultata je odličan marketing za njihove konsalting usluge. Naime, predstavljanje rezultata ima za cilj da pobudi interesovanje klijenata za konsalting usluge koje su u dosadašnjoj praksi imale pozitivan uticaj na poslovne rezultate.
- *Reklamiranje budućih konsalting projekata.* Iz perspektive konsalting firme, od značaja je stvoriti bazu podataka uspešnih projekata koja će se koristiti za ubeđivanje drugih da proces konsaltinga dovodi do ostvarivanja koristi.

Budući da mogu postojati i drugi razlozi za predstavljanje rezultata, spisak se mora napraviti tako da bude u skladu sa potrebama organizacije.

12.6.3. Planiranje predstavljanja rezultata

Svaki tip uspešne aktivnosti mora se pažljivo isplanirati kako bi se dobili maksimalni rezultati. Ovo je suštinski deo predstavljanja rezultata konsaltinga. Planiranje predstavljanja rezultata je značajno kako bi se obezbedilo da svaka ciljna grupa dobije odgovarajuće informacije u pravom trenutku i da se preduzmu odgovarajuće akcije. Interno, klijent može želeti da osmisli politiku predstavljanja rezultata konsalting zadatka kao dela ukupne poslovne politike. Iz perspektive konsalting firme, politika se može osmisлити kao deo pristupa koji je zasnovan na rezultatima konsalting intervencije. Sedam različitih oblasti privlači pažnju kada se osmišljava politika predstavljanja rezultata:

- **Šta će se predstavljati?** Od značaja je da se detaljno objasne tipovi informacija koje se predstavljaju tokom konsalting projekta, pri čemu tema predstavljanja može biti i ukupni napredak konsaltinga.
- **Kada će se podaci predstaviti?** Kod predstavljanja rezultata, vreme je od suštinskog značaja. Ako se moraju izvršiti izmene u projektu, informacije je potrebno brzo preneti drugima tako da se izvrše potrebne akcije.
- **Kako će se informacije predstaviti?** Ovo pokazuje odabir konkretnih tipova medija za predstavljanje rezultata. Na primer, neke organizacije više vole da koriste pisane dokumente koje šalju u vidu izveštaja, dok druge više vole direktne sastanke, a treći elektronske komunikacije.
- **Lokacija za predstavljanje rezultata.** Neki konsultanti imaju sklonost da predstavljaju rezultate u blizini lokacije gde se konsalting primenjuje, dok drugi preferiraju kancelarije klijenata itd. Lokacija može biti značajno pitanje u smislu pogodnosti i percepcije.
- **Ko će predstavljati informacije?** Da li će informacije predstavljati konsalting grupa, nezavisna osoba ili pojedinci koji su povezani sa timom? Osoba koja predstavlja rezultate mora biti ugledna tako da informacija bude uverljiva.

- **Ciljna grupa.** Određivanje konkretne ciljne grupe koja će kontinuirano primati informacije i druge koje će primati informacije u određenim trenucima.
- **Određene akcije koje se moraju obaviti.** U nekim slučajevima, kada se predstavljaju informacije, nije potrebna nikakva dodatna aktivnost, dok su kod drugih poželjne određene akcije koje se moraju obaviti kako bi predstavljanje rezultata bilo uspešno.

Ovih sedam stavki uokviruju politiku vezanu za predstavljanje rezultata u celini.

Planiranje predstavljanja celog projekta. Kada se projekat odobri, obično se smišlja plan predstavljanja. On sadrži detalje o tome kako se dobijaju određene informacije i kako se predstavljaju različitim grupama. Pored toga, ovaj plan detaljno određuje kako će se ukupni rezultati predstaviti, vremenski okvir za predstavljanje i odgovarajuće grupe koje primaju informacije. Klijent i konsultant se moraju dogovoriti oko detalja u planu. Dodatna informacija o ovom tipu planiranja se daje kasnije.

Predstavljanje istraživanja poslovnog uticaja. Ovde je reč o predstavljanju rezultata studije poslovnog uticaja. Ovo se dešava kada se veliki konsalting projekat završi i kada su poznati ukupni detaljni rezultati. Jedna od glavnih stavki jeste ko bi trebalo da dobije rezultate i u kom obliku. Ovo je uže od planiranja celokupnog projekta jer se odnosi na finalnu studiju projekta. Uočljiv je značaj formulisanja strategije predstavljanja rezultata konkretnog konsalting projekta ili ukupnog konsalting procesa u organizaciji. Definisani planovi trebalo bi da obezbede efikasnu korektivnu akciju u pojedinim aspektima poslovanja preduzeća ukoliko dolazi do devijacije od planiranih vrednosti performansi. Ukoliko je sistem standarda dobro postavljen pažnja kontrole se usmerava na značajnije devijacije. Pažnja mora da se posveti i povoljnim i nepovoljnim devijacijama. Korektivna akcija je neophodna ako su devijacije nepovoljne. Ono što se desilo ne može da se izmeni, ali je hitnom korektivnom akcijom moguće sprečiti da dođe do znatnih negativnih posledica po preduzeće.³⁶⁹

12.6.4. Biranje ciljnih grupa i medija za predstavljanje rezultata

Deficit znanja, nerazvijene menadžerske sposobnosti i veštine rukovodilaca u srpskim preduzećima i nedostatak iskustva u rešavanju nestrukturiranih problema, su dodatni problem koji opterećuje domaću privredu u ovoj fazi tranzicije, za koju se tvrdi da je centralna ili središna faza, koja treba da označi radikalni zaokret i pravu prekretnicu u budućem razvoju domaće ekonomije i njenih aktera. Da bi se ovaj zaokret i postigao domaćim organizacijama i njihovom menadžmentu je potrebna profesionalna pomoć u znanju, informacijama i razvoju novih sposobnosti i veština. Konsalting se pokazao kao dobar način ili vid ove pomoći.³⁷⁰ Međutim, rezultati konsaltinga se moraju pažljivo saopštiti

³⁶⁹ Milisavljević, M. (2002): *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomski nauka, Beograd, str. 491.

³⁷⁰ Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

ciljnoj grupi u klijentskoj organizaciji. Naime, kada se prilazi određenoj ciljnoj grupi, moraju se dati odgovori na sledeća pitanja o članovima svake potencijalne grupe.

1. Da li su zainteresovani za projekat?
2. Da li stvarno žele da dobiju ove informacije?
3. Da li se već neko posvetio predstavljanju informacija?
4. Da li je pravo vreme za predstavljanje podataka određenoj ciljnoj grupi?
5. Da li su upoznati sa projektom?
6. Na koji način bi želeli da dobiju podatke?
7. Da li poznaju konsultante? Konsultantsku firmu?
8. Da li postoji verovatnoća da će rezultati na njih delovati negativno?
9. Koji medij će biti najbolji?

Za svaku ciljnu grupu se obavljaju sledeće aktivnosti:

- upoznavanje konsultanata sa ciljnom grupom;
- konsultanti moraju otkriti koje su informacije potrebne i zašto; svaka grupa će imati sopstvene potrebe povezane sa željenim informacijama;
- konsultanti bi trebalo da pokušaju da shvate naklonosti ciljne grupe, jer će svaka grupa imati konkretnu naklonost ili stav; neki će brže podržati rezultate, dok će drugi biti neutralni ili neprijateljski nastrojeni.

Osnova za biranje ciljnih grupa. Potencijalne ciljne grupe koje dobijaju informacije o konsalting rezultatima su različite u pogledu nivoa na kojem rade u organizaciji, kao i po odgovornostima. Određivanje koje će grupe dobiti konkretne informacije zaslužuje pažljivo razmatranje, jer se mogu javiti problemi kada neka grupa primi pogrešne informacije ili kada ne dobije one koje je trebalo da dobije.

Najbitnija ciljna grupa su zaposleni u firmi klijentu koji započinju projekat, razmatraju podatke, biraju konsultante i procenjuju finalne rezultate o efikasnosti projekta. Druga značajna ciljna grupa jeste *vrh uprave*. Ova grupa ljudi odgovorna je za odvajanje sredstava za konsalting intervenciju i mora imati potrebne informacije kako bi se opravdali troškovi i poboljšala efikasnost uložениh napora.

Izabrana grupa menadžera (ili svi menadžeri) takođe su bitna ciljna grupa. Podrška menadžmenta i njihovo uključenje u proces konsaltinga je značajan element uspeha. Program koji je efikasno predstavljen povećaće podršku među ciljnim grupama. Važan je oblik komunikacije sa liderima učesnika ili direktnim menadžerima. U većini slučajeva, ovi ljudi moraju podstaći učesnike na implementaciju projekta. Takođe, oni često podržavaju ciljeve projekta. Odgovarajući povraćaj ulaganja povećava posvećenost među učesnicima, kao i kredibilitet konsalting tima.

Povremeno, rezultati se predstavljaju kako bi se podstaklo učešće u projektu. Ovo posebno važi za projekte koji se nude na dobrovoljnoj bazi. Potencijalni učesnici jesu značajne mete za predstavljanje rezultata. Učesnici u konsaltingu moraju dobijati povratne informacije o ukupnom uspehu uložеноg truda. Neki pojedinci neće biti uspešni kao neki drugi u ostvarivanju željenih rezultata. Predstavljanje rezultata pomaže da se ostvari dodatan pritisak usmeren ka efikasnoj primeni projekta i poboljšanju rezultata u budućnosti.

Za one koji ostvaruju odlične rezultate, predstavljanje rezultata će služiti kao podrška konsalting intervenciji. Predstavljanje rezultata učesnicima u projektu se često zapostavlja, pod pretpostavkom da pošto je projekat već završen, učesnici ne moraju biti obavješteni o njegovom uspehu. Međutim, upravo obavješćavanje učesnika konsultantskog procesa o promenama koje su izazvane konsalting intervencijom može poboljšati implementaciju i motivaciju zaposlenih za predložene promene. Naime, unapređenje performansi projekata zahteva adekvatnu pripremu i planiranje, ali i efikasnu implementaciju predloženih rešenja.³⁷¹

Konsalting osoblje mora dobiti informacije o rezultatima primenjenog programa. Bilo da je u pitanju mali projekat gde konsultanti češće dobijaju sveže ažurirane podatke ili se radi o većem projektu gde je uključen čitav tim, moraju se dobiti podaci o efikasnosti programa. Procena informacija je neophodna kako bi se izvršile promene ako program nije efikasan u meri u kojoj može biti.

Pri tome, tim za podršku mora dobiti detaljne informacije o procesu merenja rezultata. Ova grupa obavlja usluge podrške konsalting timu, obično u sektoru gde se obavlja projekat. Zaposleni u firmi i učesnici su ređe ciljne grupe. Dobra volja i pozitivni stavovi mogu biti nus proizvodi predstavljanja rezultata projekta. Učesnici su, sa druge strane, zainteresovaniji za povraćaj od ulaganja u konsalting programe.

Stvaranje informacija - studija poslovnog uticaja. Tip zvaničnog izveštaja zavisi od stepena u kome se predstavljaju detaljne informacije različitim ciljnim grupama. Mogu biti dovoljni kratki pregledi rezultata projekta sa odgovarajućim grafikonima. U drugim situacijama, posebno kod značajnih konsalting intervencija kod kojih su potrebna veća sredstva, može biti potreban izvesni stepen detaljnosti o postignutim rezultatima. Izveštaj se može koristiti kao osnova za predstavljanje rezultata određenim ciljnim grupama i trebalo bi da sadrži sledeće delove.

Pregled (rezime) namenjen menadžerima/direktorima. Pregled namenjen menadžerima jeste kratki pregled celog izveštaja, koji objašnjava osnovu za procenu i daje značajne zaključke i preporuke. On ima za cilj pojedince koji su isuviše zaposleni da bi čitali detaljan izveštaj. On se obično piše poslednji, ali se pojavljuje prvi u izveštaju radi lakšeg čitanja.

Informacije o karakteristikama i istoriji projekta. Informacije o karakteristikama i istoriji daju generalni opis projekta. Ako je to moguće, daje se procena potrebe koja je dovela do implementacije projekta. Rešenje je u potpunosti opisano, uključujući događaje koji su doveli do konsalting intervencije.

Druga unešena konkretna merila daju puni opis projekta. Stepenn detaljnosti informacija zavisi od količine informacija koja je potrebna ciljnoj grupi.

Ciljevi. Objasnjavaju se ciljevi projekta i rešenja. Ponekad su ovi ciljevi isti, ali mogu biti i različiti. Detaljnost izveštaja određuje ciljeve istraživanja same po sebi tako da se

³⁷¹ Fuller, J. (1997): *Managing Performance Improvement Projects: Preparing, Planning, and Implementing*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

mogu jasno razumeti željeni rezultati pojedinačnih zadataka i intervencije u celini. Pored toga, ako su određena konsalting rešenja primenjena tokom ovog procesa, ona su ovde objašnjena, kao i one stavke ili ciljevi zbog kojih će se sakupiti različiti tipovi ili nivoi podataka.

Strategija/metodologija procene. Strategija procene objašnjava sve komponente koje čine proces procene. Objašnjava se konkretna svrha procene, kao i dizajn procene i metodologija. Takođe, opisuju se i prezentuju instrumenti koji su korišćeni tokom sakupljanja podataka. Na kraju, ubacuju se i druge korisne informacije povezane sa dizajnom, rokovima i izvršenjem procene.

Sakupljanje i analiza podataka. Ovaj deo objašnjava metode koje su korišćene za sakupljanje podataka. Sakupljeni podaci se obično prezentuju u izveštaju u vidu pregleda. Dalje, predstavljaju se metode koje su korišćene za analizu podataka zajedno sa tumačenjima.

Troškovi programa. U ovom delu izveštaja predstavljeni su troškovi programa. Na primer, troškovi analize, primene i procene preporučuju se kao kategorije za predstavljanje troškova.

Reakcija i stepen zadovoljenja. Ovaj deo daje podatke koji su sakupljeni od ključnih učesnika, posebno od učesnika koji su bili direktno povezani sa procesom, kako bi se merile reakcije na konsalting projekat i stepen zadovoljenja sa različitim stavkama i delovima procesa. Takođe, prikazuju se drugi ulazni podaci od klijentske grupe kako bi se ciljna grupa upoznala sa stepenom zadovoljenja.

Učenje. Ovaj deo pokazuje kratak pregled formalnih i neformalnih merila učenja. Objašnjava se kako su učesnici naučili nove procese, veštine, zadatke, procedure i prakse od konsalting projekta.

Implementacija. Ovaj deo pokazuje kako je projekat stvarno primenjen i stepen uspeha koji je ostvaren primenom novih veština i znanja. Stavke implementacije se obrađuju jedna po jedna, uključujući svaki veći uspeh ili neuspeh.

Poslovni uticaj. Ovaj odeljak pokazuje merila poslovnog uticaja koja predstavljaju poslovne potrebe koje su na samom početku i dovele do započinjanja sa projektom. Ovo pokazuje stepen u kome se učinak menja tokom implementacije konsalting intervencije.

Povraćaj ulaganja. Ovaj deo pokazuje ROI računicu zajedno sa odnosom koristi i troškova (*cost-benefit* analiza). Porede se vrednosti onoga što se očekuje i daje se tumačenje računice.

Neopipljiva merila. Ovaj deo pokazuje različita neopipljiva merila koja su direktno povezana sa konsalting intervencijom. Neopipljiva merila su ona koja se ne pretvaraju u novčane vrednosti niti se uključuju u računanje ROI.

Prepreke i pozitivni faktori. U ovom delu se detaljno opisuju i predstavljaju različite prepreke i teškoće koje su uticale na uspeh projekta. Takođe, predstavljaju se i faktori koji su imali pozitivan uticaj na projekat. Prikazani zajedno daju značajan uvid u ono što koči ili olakšava projekte u budućnosti.

Zaključci i preporuke. Ovaj deo predstavlja zaključke na osnovu svih rezultata. Ako je to pogodno, daju se kratka objašnjenja o načinu na koji su zaključci donešeni. Spisak preporuka ili promena u programu, ako je to pogodno, predstavlja se sa kratkim objašnjenjem za svaku preporuku. Od značaja je da zaključci i preporuke budu međusobno usklađeni, kao i sa nalazima opisanim u prethodnim razmatranjima.

Biranje medija za predstavljanje rezultata. Postoji veći broj mogućnosti za predstavljanje rezultata programa. Pored izveštaja o studiji poslovnog uticaja, najčešći korišćeni medij jeste sastanak i izveštaji o napretku, publikacije organizacije i predstavljanje primera.

Sastanci. Ako se koriste na pravilan način, sastanci su plodno tlo za predstavljanje programskih rezultata. Sve organizacije održavaju različite sastanke, gde rezultati konsaltinga predstavljaju značajan deo. Nekoliko primera ilustruje raznovrsnost sastanaka.

Sastanci osoblja. Sastanci osoblja se održavaju duž lanca hijerarhije kako bi se prezentovao napredak konsalting programa, razmotrili tekući problemi i raspodelile informacije.

Sastanci menadžera. Redovni sastanci sa menadžerskom grupom su veoma česti. Obično se, stavke koje se razmatraju, odnose na radne jedinice. Razmatranje konsalting projekta i narednih rezultata može se organizovati kao redovni vid sastanka.

Panel diskusije. Iako nisu česte u svim organizacijama, panel diskusije mogu biti korisne prilikom prikazivanja načina rešavanja problema. Tipična panel diskusija uključuje dva ili više menadžera ili lidera tima koji razmatraju svoj pristup u rešavanju problema koji je povezan i sa drugim oblastima. Uspesna diskusija zasnovana na rezultatima poslednjeg projekta može pružiti ubedljive podatke drugim menadžerima.

Sastanci razmatranja najbolje prakse. Neke organizacije održavaju sastanke na kojima razmatraju najbolje prakse. Ovo može biti u obliku video konferencija na kojima se razmatraju skorašnji uspesi i efikasne poslovne procedure i tehnike. Ovo je odlična mogućnost da se nauče i razmene metodologije koje dovode do rezultata.

Sastanci za ažuriranje podataka. Mali broj organizacija održava periodične sastanke svih članova menadžmenta, na kojima se daju pregledi i razmatraju planovi za sledeću godinu. Rezultati projekta se mogu uneti u govor, pokazujući interes vrha uprave, posvećenost i podršku. U toj situaciji mogu se spomenuti rezultati konsaltinga zajedno sa ostvarenim profitom, novim objektima i opremom, novim nabavkama i predviđanjima prodaje za sledeću godinu. Kad god se menadžeri sastanu u većem broju, mogu se proceniti rezultati konsalting projekta.

Izveštaji o napretku. Iako su rutinski memorandum i izveštaji obično ograničeni na velike projekte, oni mogu biti koristan način da se predstave rezultati. Objavljeni ili raspodeljeni preko kompjuterske lokalne mreže na periodičnoj bazi, ovi izveštaji obično imaju nekoliko svrha:

- obaveštavanje menadžmenta o statusu projekta;
- predstavljanje rezultata ostvarenih u konsalting intervenciji;

- pokretanje potrebnih promena i poboljšanja.

Suptilniji razlog za ove izveštaje jeste dobijanje dodatne podrške i posvećenosti od menadžment grupe i održavanje projekta na zadatom kursu. Informisanje o pozitivnim efektima ne sme se izvršiti tek po okončanju promena. Ukoliko se ostvare kratkoročni uspesi, oni se objavljuju simultano pri sprovodeju daljih promena, kako bi zaposleni uočili vezu promene – rezultati, što potvrđuje opravdanost promena, motiviše zaposlene i ojačava poziciju konsultanata.³⁷² Izveštaje o napretku prave konsalting timovi i raspodeljuju ih izabranoj grupi menadžera u organizaciji. Format i opseg variraju u velikoj meri, a najčešće teme su:

- **plan aktivnosti** – plan aktivnosti mora biti sastavni deo ovog izveštaj; mora se dati kratak opis;
- **reakcije učesnika u konsaltingu** – kratak pregled i procena reakcija mogu biti pogodne stavke u izveštaju o početnom uspehu; takođe, mogu se ubaciti kratki intervjui sa učesnicima;
- **rezultati projekta** – ključni fokus ovog izveštaja jesu rezultati koji su ostvareni konsalting projektom; značajni rezultati koji se mogu dokumentovati moraju se predstaviti u lako razumljivom formatu, pri čemu se moraju ukratko spomenuti i metode procene, zajedno sa izmerenim podacima;
- **aspekt tima za podršku** – deo koji se odnosi na rad tima za podršku može biti veoma koristan; naglasak je stavljen na napore tima i uključenost u konsalting aktivnosti;
- **promena odgovornosti** – povremeno, zaposleni koji su uključeni u planiranje, razvoj, primenu ili procenu projekta odlaze, prebacuju se na drugo mesto ili se unapređuju; od značaja je predstaviti kako ove promene utiču na odgovornosti i na projekat;
- **aspekt učesnika** – deo koji naglašava rad članova klijentske organizacije može fokusirati dodatnu pažnju na ostvarene rezultate; ovo je mogućnost da se prepoznaju pojedinci koji su odgovorni za odlične rezultate projekta i da se skrene pažnja na izvanredne rezultate.

Publikacije organizacije i standardne alatke za predstavljanje rezultata. Kako bi se doprelo do šire publike, konsultanti mogu koristiti interne publikacije. Bilo da su u pitanju novine, časopisi ili elektronski podaci, ovi tipovi medija obično mogu stići do svih zaposlenih. Informacija može biti sasvim efektna ako se predstavi na odgovarajući način. Opseg mora biti ograničen na članke o opštim temama, objave i intervjue. Slede tipovi pitanja koja se moraju pokriti u ovim publikacijama.³⁷³

Rezultati programa. Rezultati koji su predstavljeni pomoću ovih tipova medija moraju biti dovoljno bitni da izazovu opšte interesovanje. Na primer, priča sa naslovom «projekat bezbednosti doveo je do ostvarenih 1 milion radnih časova bez i jedne nezgode»

³⁷² Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Monografija, str. 151.

³⁷³ Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., pp. 349-350.

privućiće pažnju velikog broja ljudi jer su oni možda učestvovali u projektu i mogu ceniti značaj ovih rezultata.

Izveštaji o uspesima grupe učesnika možda neće izazvati interesovanje osim ako se ciljna publika na neki način ne poveže sa ostvarenjima. U velikom broju konsalting intervencija, rezultati se ostvaruju nedeljama pa čak i mesecima nakon što se završi sa projektom. Učesnici se moraju podržati iz velikog broja izvora. Ako se rezultati predstave široj publici, uključujući nadređene ili nadzornike, postoji dodatan pritisak da se nastavi sa projektom ili sličnim projektima u budućnosti.

Stvaranje interesovanja. Priče o učesnicima koji su radili u konsalting intervenciji i rezultatima koje su ostvarili dovode do stvaranja povoljne slike. Zaposleni postaju svesni da firma investira vreme i novac kako bi poboljšala rad i pripremila se za budućnost. Ovaj tip priče daje informacije o projektima sa kojima zaposleni inače ne bi bili upoznati, a ponekad stvara i želju za učestvovanjem, ukoliko se pruži mogućnost.

Prepoznavanje učesnika. Opšta ciljna grupa može prepoznati učesnike u projektu, posebno one koji su se izdvojili u nekom aspektu projekta. Kada učesnici ostvare neuobičajene rezultate, javno prepoznavanje može povećati samouverenost.

Priče o određenim ljudima. Veliki broj priča koje bude interesovanje ljudi mogu poticati od konsalting intervencija. Projekat sa teškim uslovima može biti osnova za zanimljivu priču o učesnicima koji su primenjivali projekt. U nekoj organizaciji, urednik novina koje izdaje firma piše nadahnjujući članak o tome kako je biti učesnik u projektu. Članak daje čitaocu uvid u ceo projekat i njegovu efikasnost u smislu ostvarenih rezultata. To je zanimljiv i efikasan način da se predstave izazovne aktivnosti.

Elektronska pošta i drugi elektronski mediji. Web strane na internetu, lokalna mreža firme i elektronska pošta su odlična sredstva za predstavljanje rezultata, promovisanje ideja i upoznavanje zaposlenih i drugih ciljnih grupa sa rezultatima konsaltinga. Elektronska pošta, konkretno, daje bukvalno trenutne podatke koji se predstavljaju po radnim jedincima.

Brošure i pamfleti o projektu. Brošura može biti pogodna kod projekata koji se sprovode kontinualno, gde učesnici ostvaruju odlične rezultate. Ona mora biti atraktivna i u stanju da predstavi kompletan opis projekta, gde bi glavni deo bio posvećen rezultatima koji su ostvareni sa prethodnim učesnicima. Izmereni rezultati i reakcije od učesnika, pa čak i direktni citati od pojedinaca, mogu pomoći prilikom sakupljanja sadržaja za brošuru.

Primeri. Primeri predstavljaju efikasan način da se predstave rezultati konsalting projekta. Zbog toga se preporučuje da se nekoliko projekata obrade kao primeri. Tipičan primer opisuje situaciju, daje odgovarajuće informacije o karakteristikama (uključujući događaje koji su doveli do intervencije), predstavlja tehnike i strategije koje su korišćene za pripremu studije i naglašava ključna pitanja u projektu. Primeri prepričavaju zanimljive stvari o tome kako je urađena procena i kako su rešeni problemi i otklonjene teškoće. Primeri mogu imati veliki broj korisnih primena u organizaciji. Prvo, mogu se koristiti u grupnim diskusijama, gde zainteresovani pojedinci mogu reagovati na materijal, ponuditi različite perspektive i dati zaključke o pojedincima koji su pokušali da shvate kako je obavljena

procena i kako je ona primenjena u organizaciji. Na kraju, primeri daju odgovarajuće sredstvo za prepoznavanje učesnika koji su ostvarili rezultate, kao i menadžere koji su omogućili učesnicima da učestvuju u projektu. Primeri su postali jedan od najefikasnijih načina za predstavljanje procena.

Prenošenje informacija. Možda je najveći izazov u predstavljanju rezultata upravo prenošenje određene poruke. Ovo se može ostvariti na različite načine i u različitim uslovima na osnovu ciljne grupe i izabranog medija za prenos poruke. Tri posebna pristupa zaslužuju dodatnu pažnju. Prvi je davanje uvida u način na koji se dobijaju povratne informacije tokom konsalting projekta kako bi se obezbedio protok informacija u cilju realizacije potrebnih promena. Drugi je predstavljanje studije o poslovnom uticaju *top menadžerima* u firmi. Treći je redovno predstavljanje menadžerima.

Davanje povratnih informacija. Jedan od najbitnijih razloga za sakupljanje reakcija, stepena zadovoljenja i podataka o naučenom jeste pružanje povratnih informacija tako da se mogu izvršiti promene i podešavanja tokom konsalting projekta. Kod većine konsalting intervencija, podaci se rutinski sakupljaju i brzo prenose do različitih grupa. Podaci se sakupljaju tokom projekta u posebnim vremenskim intervalima i prenose nazad do ciljnih grupa. Neke od ovih sesija povratnih informacija dovode do određivanja konkretnih aktivnosti koje se moraju izvršiti. Ovaj proces postaje sveobuhvatan i mora se kontrolisati na proaktivni način.

Preporučuju se sledeći koraci za davanje povratnih informacija i kontrolu. Veliki broj koraka i stavki potiču od Pitera Bloka (Peter Block), koji ih je opisao u svojoj knjizi o konsaltingu, *Konsalting bez mane*:³⁷⁴

1. **Preneti poruku što je brže moguće.** Bilo da je u pitanju dobra ili loša vest, od značaja je da pojedinci koji su učestvovali u projektu imaju informaciju što je pre moguće. Preporučeno vreme za davanje povratnih informacija se obično meri u danima i sigurno nije duže od nedelju dana ili dve nakon dobijanja rezultata.
2. **Pojednostaviti podatke.** Rezimirati podatke u veoma razumljiv, koncizan prikaz. To nije format za detaljno objašnjavanje i analizu.
3. **Istražiti ulogu konsultanata i klijenta u povratnoj sprezi.** Ponekad je konsultant sudija, a ponekad je svedok, tužilac, branjeni ili porota. Sa druge strane, ponekad klijent obavlja sve ove funkcije. Od značaja je istražiti respektivne uloge u smislu reakcija i akcija koje su se morale preduzeti.
4. **Koristiti negativne podatke na konstruktivan način.** Neki podaci će pokazati da stvari ne idu kako treba, a greška može poticati od konsalting firme ili klijenta. Kako god bilo, priča se menja iz «hajde da pogledamo uspeh koji smo ostvarili» u «sada znamo šta mora da se menja».
5. **Koristiti pozitivne podatke na oprezan način.** Pozitivni podaci mogu biti obmanjujući, te mogu dovesti do stvaranja nerealnih očekivanja. Pozitivni podaci se moraju predstaviti na oprezan i skroman način.

³⁷⁴ Block, P. (1981): *Flawless Consulting*, San Diego: Pfeiffer.

6. **Birati rečnik sastanka i predstavljanja veoma pažljivo.** Koristiti rečnik koji je opisan, fokusiran, konkretan, kratak i jednostavan. Izbegavati reči koje su isuviše prosuđujuće, opšte, stereotipne, dugačke ili složene.
7. **Pitati klijenta za reakcije na podatke.** Nakon svega, klijent je korisnik broj jedan, a njegova reakcija je najbitnija.
8. **Pitati klijenta za neke preporuke, komentare i pritužbe.** Klijent može imati neke veoma dobre preporuke oko onoga šta bi trebalo promeniti kako bi se projekat održao u pravcu koji je zacrtan.
9. **Pažljivo koristiti podršku i konfrontaciju.** Ova dva pitanja nisu obostrano isključiva. Postoje trenuci kada podrška i konfrontacija istovremeno postoje. Klijent će možda podržati projekat, ali će ipak imati neka sukobljena mišljenja po pitanju poboljšanja poslovnih procesa ili finansiranja konsalting projekta.
10. **Reagovati i delovati na osnovu podataka.** Oceniti različite alternative i mogućnosti za dobijanje odluka vezanih za potrebne promene i podešavanja.
11. **Obezbediti saradnju i slaganje svih učesnika.** Bitno je da svi budu voljni da izvrše promene i prilagođavanja koja su neophodna.
12. **Proces predstavljanja povratnih informacija ne sme biti predugačak.** Ako do ovoga dođe, učesnici će izbegavati proces umesto da aktivno učestvuju u njemu.

Poštujući ovih 12 koraka projekat će napredovati i dobijaće se bitne povratne informacije, koje su često neophodne zbog kontrole i korektivnih mera. Takođe, postoje mišljenja da kontrola treba da se zasniva na razmatranju inputa i ishoda.³⁷⁵ Takav sistem kontrole ima četiri faze: 1. ustanoviti ključne ishode – osnovni je isporuka superiorne vrednosti potrošačima jer je to osnova za stvaranje konkurentne prednosti, 2. identifikovati unakrsno funkcionalne procese koji daju rezultate jer kreiranje vrednosti zavisi od toga, 3. identifikovati kritične aktivnosti i sposobnosti potrebne da se sprovodi proces i 4. stvoriti načine da se prate performanse o aktivnostima i sposobnostima.

Predstavljanje podataka o poslovnom uticaju članovima više uprave. Možda je jedan od najizazovnijih i najtežih načina predstavljanja onaj koji se obavlja pred višom upravom. Izazov je u ubeđivanju ove vrlo skeptične i kritičke grupe ljudi da su ostvareni izvanredni rezultati u procesu konsaltinga.

Dve posebne stvari mogu proizvesti probleme. Prvo, ako su rezultati veoma impresivni, menadžerima može biti teško da poveruju u podatke. Sa druge strane, ako su podaci negativni, biće teško ubediti menadžere da ne reaguju pogrešno. Slede smernice koje mogu pomoći da se ovaj proces isplanira i izvrši pravilno:

- Planirati sastanak „licem u lice“ sa višim članovima uprave kod prve ili prve dve studije poslovnog uticaja. Ako članovi tima nisu upoznati sa kompletnim procesom konsaltinga, neophodan je sastanak „licem u lice“ kako bi se obezbedilo da svi razumeju proces. Dobra vest je da će oni verovatno prisustvovati sastanku jer nisu videli kako se ROI računa za ovaj tip projekta. Loša vest je da treba dosta vremena – obično jedan ili dva sata – za prezentaciju ove vrste.

³⁷⁵ Miller, A. (1998): *Strategic Management*, third edition, IRWIN/ McGraw-Hill, p. 415.

- Kada je grupa održala sastanak sa određenim brojem prezentacija, može biti dovoljan završni pregled. U ovoj tački tim razume proces, tako da i skraćena verzija može biti dovoljna.
- Kada se ciljna grupa upozna sa procesom, može biti neophodno predstaviti kraću verziju. Ovo se odnosi na pregled (dve do tri strane) sa grafikonima i crtežima koji prikazuju uticaj konsalting projekta na performanse preduzeća klijenta.
- Prilikom prve prezentacije, ne smeju se predstaviti svi podaci, već ih treba sačuvati za kraj sesije. Ovo omogućava dovoljno vremena da ciljna grupa usvoji potrebne informacije pre nego što razmotri rezultate.
- Predstaviti proces korak po korak, prikazujući kako i kada su podaci sakupljeni, ko je dao podatke, kako su podaci izdvojeni od drugih uticaja i kako su podaci pretvoreni u novčane vrednosti. Razne pretpostavke, prilagođavanja i konzervativni pristupi predstavljaju se zajedno sa ukupnim troškovima projekta. Troškovi su kompletni tako da ciljna grupa može u potpunosti da shvati korist od projekta.
- Kada se podaci u potpunosti predstavljaju, rezultati se prikazuju jedan po jedan, počevši od prvog nivoa pa sve do petog i završavajući sa neopipljivim merilima (zadovoljstvo poslom, lojalnost firmi, motivacija itd.). Ovo omogućava da ciljna grupa vidi podatke o reakciji i stepenu zadovoljenja, naučenom, implementaciji, poslovnom uticaju i ROI. Nakon diskusije o značenju ROI, predstavljaju se neopipljiva merila. Ukoliko je to moguće, potrebno je izdvojiti dovoljno vremena za svaki nivo. Ovo pomaže da se prevaziđu neke moguće negativne reakcije na veoma pozitivan ili negativan ROI.
- Sakupiti komentare, reakcije i doneti odluku o izmenama za sledeću prezentaciju.

Ovi koraci će pomoći u pripremi i predstavljanju jednog od najbitnijih sastanaka u procesu konsaltinga.

12.6.5. Predstavljanje rezultata izvršnim menadžerima i klijentima

Nijedna grupa nije značajnija od vrhovnih direktora kada se radi o predstavljanju rezultata konsaltinga. Poboljšanje komunikacije sa ovom ciljnom grupom često zahteva osmišljavanje ukupne strategije koja može sadržati sve akcije koje se dalje opisuju.

Ojačavanje saradnje sa direktorima. Mora se uspostaviti neformalni i produktivan odnos između konsultanta koji je odgovoran za projekat i vrhovnih direktora. Svi se moraju osećati slobodno kada razmatraju potrebe i rezultate projekta. Jedan od pristupa je organizovanje češćih neformalnih sastanaka sa direktorima kako bi se sagledali problemi koji se javljaju u tekućem projektu i razmotrili drugi problemi ili druge mogućnosti u organizaciji. Iskrena i otvorena komunikacija može dati direktorima uvid u određivanje smera inicijative.

Pokazati kako su konsalting projekti uspeli da reše neke veće probleme. Dok se čvrsti podaci često koriste prilikom predstavljanja rezultata direktorima, rešenja konkretnih problema mogu biti ubedljivija. Ovo je odlična mogućnost da se razmotre buduće intervencije.

Raspoediti memorandum o rezultatima projekta. Kada su u intervenciji ostvareni značajni rezultati, tada bi vrhovni direktori trebalo da budu toga svesni. Ovo se lako može uraditi sa kratkim memorandumima ili pregledom u kome će biti naglašeno šta je projekat trebalo da ostvari, kada je primenjen, ko je bio uključen i kakvi su rezultati ostvareni.

Ovo se mora predstaviti u personalnom formatu koji se sastoji od činjenica, a ne od stavova. Puni izveštaj se može predstaviti kasnije. Sva značajnija predstavljanja konsalting projekata, planova, aktivnosti i rezultata moraju uključiti grupu direktora. Česte informacije o konsalting projektima, dokle god one nisu razmetljive, mogu podstaći kredibilitet i uspešnost.

Pitati direktore da postanu aktivni članovi u pregledu. Efikasan način da se poveća stepen posvećenosti vrhovnih direktora jeste da oni budu "komitet za pregled konsaltinga". Komitet za procenu daje savete konsalting timu oko različitih pitanja, uključujući potrebe, probleme sa tekućim projektom i procenu projekta u celini. Komitet može biti od velike koristi u upoznavanju direktora sa rezultatima projekta.

Sprovesti pregled konsaltinga. Sastanak za pregled konsaltinga jeste efikasan način da se rezultati prenesu direktorima. Iako se ovaj pregled može obavljati češće, dovoljno je i jednom godišnje. Glavna svrha jeste da se vrhovnom menadžmentu prikaže šta je ostvareno i šta se planira u budućnosti. Sastanak je najbolji način za situacije u kojima postoje dugoročni projekti i kada se veći broj projekata realizuje u jednoj firmi.

Sastanak se mora pažljivo isplanirati, dobro organizovati i kontrolisati kako bi se ostvarila njegova svrha. Ovaj pristup je često korišćen u velikom broju organizacija, a reakcije su vrlo povoljne. Izvršni menadžeri žele da znaju šta je organizacija ostvarila, koji su rezultati ostvareni i da dobiju podatke o novim budućim projektima.

12.6.6. Analiza reakcija na predstavljanje rezultata

Najbolji indikator efikasnog predstavljanja rezultata konsalting projekta je **stepen posvećenosti i podrške menadžmenta**. Izdvajanje potrebnih sredstava i snažna posvećenost vrhovnog menadžmenta uglavnom je opipljiv dokaz percepcije rezultata od strane uprave. Pored ove reakcije na makro nivou, postoje i neke tehnike koje konsultanti mogu iskoristiti kako bi izmerili efikasnost njihovih komunikacionih napora. Kad god se predstavljaju rezultati, moraju se pratiti reakcije ciljne grupe. Ove reakcije se mogu odnositi na neverbalne gestove, usmene komentare ili indirektno akcije koje otkrivaju kako je predstavljanje primljeno. Obično, kada se rezultati predstavljaju na sastanku, predstavljajući će imati neku indikaciju o tome kako je grupa primila rezultate. Interesovanje i stavovi ciljne grupe obično se lako procenjuju.

Kada se predstavljaju rezultati programa, može se koristiti upitnik za povratne informacije od cele ciljne grupe ili uzorka ciljne grupe. Svrha upitnika jeste da se odredi stepen u kome je publika shvatila ili poverovala u predstavljene informacije. Ovo je praktično samo kada efikasnost predstavljanja ima značajan uticaj na buduće aktivnosti firme koja se bavi konsaltingom.

Drugi pristup jeste istraživanje percepcije menadžera o rezultatima projekta. Moraju se postaviti konkretna pitanja o rezultatima. Šta menadžeri znaju o rezultatima? Koliko su rezultati uverljivi? Koje su dodatne informacije o projektu poželjne? Ovaj tip istraživanja može pomoći da se dobiju smernice za predstavljanje rezultata. Svrha analize reakcija jeste da se donesu odluke o procesu predstavljanja rezultata – odluke vezane za eventualne neophodne promene. Iako se ove reakcije mogu odnositi na intuitivnu procenu, sofisticiranija analiza će dati preciznije informacije kako bi se izvršile ove promene. Neto rezultati moraju biti u vidu efikasnijeg procesa predstavljanja rezultata.

Odnos konsultanta i klijenta, zasnovan na principu etike, doprinosi imidžu i reputaciji konsultanta. Na taj način stiču se pretpostavke za dugoročnu saradnju sa klijentom, ukoliko za njom postoji potreba, a istovremeno se otvaraju mogućnosti za kontakte sa novim klijentima na osnovu preporuka prethodnog. U takvim uslovima, lična poruka predstavlja moćno komunikaciono sredstvo, naročito u uslužnom sektoru.³⁷⁶

³⁷⁶ Ljubojević, Č. (2001): *Menadžment i marketing usluga*, Želind, Beograd, str. 355.

XIII PREZENTACIJA U FUNKCIJI KOMUNIKACIJE

Mnogi ljudi s velikim osnovnim znanjem često nisu sposobni da organizuju i predstave svoju viziju ili da ispričaju priču svoje zamisli, projekta, firme ili tome slično, na metodičan, jasan i uverljiv način.

Percepcija, kao način posmatranja i doživljavanja stvarnosti, često je važna kao i stvarnost, ako ne i važnija. Za stvaranje te percepcije važnija je dobra prezentacija nego dobra materija. Vrednost jednostavno ne može biti ostvarena ako nije prenet. Prilikom predstavljanja poslovne ideje, uvek treba imati na umu sveopštu važnost komunikacije i voditi se mišlju da „**slaba prezentacija može uništiti posao dok mu snažna može dati krila**“.³⁷⁷

Džeri Vajsman (Jerry Weissman) je u svetu najpoznatiji autor po vođenju poslovnih prezentacija i po svojim pouzdanim instrukcijama.³⁷⁸ Stoga smo u ovom delu koristili i prezentovali njegove ideje sažete u sjajnoj knjizi: „Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja“.

13.1. Veština prezentovanja poslovne ideje

Predstavljanje inicijalne javne ponude je možda najpresudnija misija koju će ikada preduzeti poslovni čovek. Uspeh u predstavljanju inicijalne javne ponude je osnovni primer kako pridobiti one „najtvrđe“. Investitori su i zahtevni i znaju šta hoće. Ali ako se logika rastegne malo dalje, na koga god u poslu naišli, upravo on može biti najteži za uveravanje, tako da je svaka prezentacija koja se radi presudna misija. Svaka prezentacija je „odskočna daska“ na putu konačnog uspeha. Ako je neka prezentacija neuspešna, sutra se ne može popraviti. Nikada nema druge prilike za ostavljanje prvog utiska.

Svaka poslovna prezentacija ima zajednički **cilj**: veštinu uveravanja. Uveravanje je klasičan „zov zvuka trube“ na akciju, na pridobijanje vaše ciljane publike za onaj doživljaj poznat kao **Aha!** Prilikom rada na samoj prezentaciji, ali i prilikom rada na „priči“ koja će se predstaviti, naglašava Vajsman, važno je držati se pravila koje je definisao Ludvig Miza van der Roeka - **manje je više!**

Kada imate dobru „priču“, samo predstavljanje, skoro čudesno, dođe na svoje mesto. U suprotnom to se nikad ne dogodi. Možete biti najuglađeniji govornik na svetu, ali ako vaša priča nije jasna i usredsređena, vaša poruka neće uspeti. Kratka i jasna priča daje predstavljaču jasnoću misli i uravnoteženu prezentaciju. Pravilno shvatanje priče je pomoglo preobražaj neodlučnog i nesigurnog govornika u dinamičnog i pouzdanog, ističe Vajsman.

Dobar predstavljač nikada ne dozvoljava publici da odluta. On zgrabi pažnju odmah na početku predstavljanja, vodi je kroz sve moguće delove, teme i ideje, bez ispuštanja, a onda je prepusti zovu na akciju. Dobar predstavljač je onaj koji uspešno

³⁷⁷ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

³⁷⁸ Vajsmanove tehnike su potpomogle gotovo 400 firmi kod njihovog predstavljanja, uključujući i one najveće kao što su Yahoo, Compaq, Intel, Cisco Systems, Microsoft i mnoge druge.

upravlja mislima svoje publike. Zato se iza uspešnog predstavljanja zapravo skriva uspešno upravljanje. Kada je vaša „priča“ nejasna, kada je fragmentarna ili preterano složena, publika s naporom pokušava da nešto shvati. Vremenom, taj napor počinje da izaziva prvi otpor, zatim razdražljivost, i najzad, gubitak poverenja. Osoba koja je u stanju da uspešno predstavi poslovnu „priču“ smatra se sposobnom da upravlja i zaslužuje poverenje drugih. Kad upravljate svojom „pričom“, imate nadzor nad celim prostorom. Publika će vas pratiti kuda je vi vodite, kao i novac, uticaj, moć i uspeh.

13.2. Teškoće prezentovanja

Retko koji posao ljudi obavljaju tako često a tako slabo, kao prezentacije. Pet „smrtnih grehova“ prezentacije su:³⁷⁹

- 1) **Nema jasne poente.** Publika napusti prezentaciju pitajući se o čemu je zapravo reč.
- 2) **Nema koristi za publiku.** Prezentacija nije uspela da pokaže kakvu korist publika može da ima od predstavljene informacije.³⁸⁰
- 3) **Nema jasnog toka.** Sled ideja je tako zbrkan da publika nije u stanju da ga prati.³⁸¹
- 4) **Previše detaljno.** Toliko puno činjenica je predstavljeno, uključujući činjenice koje su previše tehničke prirode, ili su nevažne, tako da je glavna poenta nejasna.³⁸²
- 5) **Predugo.** Publika izgubi koncentraciju i dosađuje se pre nego što se prezentacija završi.

Ako predstavljači počine bilo koji od ovih „grehova“, gube vreme, energiju i pažnju publike. I, što je još gore, upropastili su sopstveni cilj. Iako je svaki od ovih pet „smrtnih grehova“ zaseban i nezavisan jedan od drugog, svi se mogu sažeti pod zajednički imenitelj: „damping podataka“ (zatrpavanje podacima); preterano, neosmišljeno, neoblikovano izlivanje podatka bez svrhe i cilja. Neizbežna reakcija publike kod „dampinga podataka“ nije uveravanje, nego užasna posledica poznata kao MEGO: Mine Eyes Glaze Over – gledanje u prazno.

Za većinu poslovnih ljudi kada se nađu u situaciji da moraju prodati svoju poslovnu „priču“, njihova preokupacija detaljima često se pokaže kao prepreka. Oni pogrešno misle da publici morate reći sve da bi nešto shvatila. To je isto kao kad vas neko pita koliko je sati, a vi mu odgovarate s kompletnim uputstvima kako se izrađuje sat. Lek je očigledan: **usredsredite se.** Odvojite žito od kukolja. Dajte publici **samo ono što treba da zna.** Bilo da je u pitanju formalna prezentacija, govor, prodajna ponuda, seminar, zaključna reč poroti ili čavljanje, svaka komunikacija ima za cilj da povede publiku od početne pozicije vaše prezentacije, tačke A, i dovede ih do vaše ciljane namere, tačke B. Ovaj dinamični pomak je uveravanje, ubeđivanje. Jedina i glavna svrha jeste dovesti ljude do tačke B. To je poenta!

³⁷⁹ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

³⁸⁰ Koliko puta ste prisustvovali prezentaciji i ponovo sebi govorili „I, šta onda?“.

³⁸¹ Koliko puta ste prisustvovali prezentaciji i u jednom času rekli: „Samo malo, molim! Kako je predstavljajući došao dotle?“

³⁸² Koliko puta ste bili na prezentaciji i u jednom času rekli: „Šta to znači?“

Tačka B je, u završnici, cilj svake prezentacije. **Jedini siguran način da napravite uspešnu prezentaciju jeste da počnete s ciljem na umu.** To je vrlo stari koncept. Aristotel ga je zvao teleologija: nauka koja proučava stvari imajući na umu njihovu završnicu ili svrhu. Da bi predstavljajući poziv na akciju bio uspešan, on publiku mora dovesti do nivoa svog cilja. Da bi to postigao, **mora zastupati interese svoje publike.** Ovladati zastupanjem interesa publike znači naučiti videti samog sebe, svoje preduzeće, svoju „priču“ i svoju prezentaciju očima svoje publike. Aristotel, u svom delu Retorika, kaže: „...Uveravanje može dopreti do slušalaca kad govor izazove njihove emocije. Naša rasuđivanja nisu ista kad smo zadovoljni i ljubazni, ili onda kad smo povređeni i neprijateljski raspoloženi“. Sve što kažete i činite u vašoj prezentaciji mora služiti potrebama vaše publike. Da bi ljudi na bilo šta reagovali, moraju imati razlog za reakciju i to mora biti njihov razlog, a ne vaš. Vi možete uspeti u prezentaciji samo ako poznajete vašu publiku: šta je zanima, šta joj je bitno, koje probleme ima, koje predrasude nosi i o čemu sanja. Kako im može pomoći ono što im vi nudite? Nekada se vaši interesi i interesi vaše publike razilaze, što stvara mogući konflikt i frustraciju. **Veština uveravanja** se mora uravnotežiti zastupanjem interesa publike: uveriti publiku da će ono što vi želite služiti i njihovim interesima. Prilikom prezentacije inženjeri obično zaboravljaju na ljudski faktor. Oni izazov prodaje vide kao beživotnu, logičnu ponudu. Poruka se mora izoštriti s naglaskom na ljudsku motivaciju. **Zaboravljaju da prodaju živim ljudima.** Kad su priče komplikovane, kad nema kontinuiteta, kad je publika zatrpana i kad predstavljajući ne uspostavi **jasnu vezu s publikom**, prezentacija je neuspešna. „Uveravanje je veština vođenja vaše publike od tačke A, mesta neznanja, ravnodušnosti ili čak neprijateljstva prema vašem cilju... kormilariti njome kroz neprekidne serije Aha!... do tačke B, mesta gde oni reaguju kao vaši investitori, klijenti, partneri ili zagovornici, spremni da igraju po vašem taktu“.³⁸³

13.3. Snaga WIIFY-ja (what is in it for you)

Ključ za izgradnju zastupanja interesa publike i način fokusiranja na korisno umesto na pozitivne osobine jeste da uvek postavljate **ključno pitanje: „Šta tu ima za vas?“**. Krajnja je potreba predstavljača da se usredsredi prema napolje, na potrebe svoje publike, umesto na sopstvene potrebe. Ovo je sama suština zastupanja interesa publike. Npr., kad partner u marketinško-konsultantskoj agenciji napravi novu poslovnu ponudu direktoru proizvodnje jednog preduzeća, WIIFY bi mogao biti: „Ako nas prihvatite, stručnost koju ćemo pružiti poboljšaće vaše promotivne planove, povećaće vaš udeo na tržištu i povećaće vaš profit, a vaše deonice će udvostručiti vrednost“. Svaki deo i element vaše prezentacije mora jasno biti povezan sa WIIFY-jem. Fraze koje slede, mogu se koristiti kao podsetnici i cilj im je da podsete predstavljača na potrebu povezivanja svakog elementa svoje prezentacije sa jasnom korisnošću za publiku:

- 1) „Ovo vam je potrebno zato...?“; 2) „Šta ovo za vas znači?“; 3) „Zašto vam ovo govorim?“; 4) „Koga je briga?“ („Vi treba da brinete, zato...“); 5) „I, šta onda?“ („Evo šta...“); 6) „I...“ („Tu je WIIFY...“)

³⁸³ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd

U svakoj prezentaciji, pre nego što počnete s bilo kakvom izjavom o tome šta nudite, zastanite i upitajte se: „Koji je WIIFY? Koju **korist** ovo pruža mom slušaocu?“ Ako je nema, onda je to nešto što je bitno za vas i vaše kolege ali je beznačajno vašoj publici.

13.4. Tehnika kreativnog razmišljanja – Brejnstorming

Presudna komponenta izrade sjajne prezentacije je da pre svega morate imati dobru „priču“. Stvaranje vaše prezentacije počinje razvojem „priče“. Ovde je jedno od prvih mesta gde tradicionalan način razvijanja prezentacije može poći pogrešno. Gomilanje podataka mora biti deo vaše pripreme, a ne prezentacije. To činite iza kulisa, a ne u samoj predstavi. Ulaznica za to je brejnstorming. To je proces koji podstiče slobodne asocijacije, kreativnost, slučajnost i otvorenost, dok vam u isto vreme pomaže da odlučite koje informacije mogu (ili ne mogu) biti sastavni deo vaše prezentacije. U samom početku, ključ nije u primeni logike na materijale, nego jednostavno u njihovom sveukupnom iznošenju na sto gde se mogu testirati, oceniti i sortirati. Napravite odabir pre organizovanja: prvo se usredsredite, zatim doterujte. Rad na prezentaciji je **kreativan posao**; mora početi s vrstom kreativnih izvora koji se nalaze samo na desnoj strani mozga. Upotrebite pravi alat za pravi posao.

Pre nego što počnete s procesom brejnstorminga, prvo morate suziti fokus mimo onog perifernog. Da biste suzili fokus, treba da odredite spoljne limite, parametre vaše prezentacije. Oni uključuju sledeće elemente:

- ✓ **tačka B** (počnite imajući u vidu cilj i idite prema njemu);
- ✓ **publika**-za publiku je potrebno odrediti identitet (Ko će biti u vašoj publici? Koje uloge imaju?); nivo znanja (jedan od „smrtnih grehova“ je biti previše stručan, komunicirajte jezikom koji publika razume); WIIFY (upitajte se šta vaša publika želi?);
- ✓ **spoljni faktori** (pojedini spoljni faktori će biti pozitivni, a neki će biti i negativni);
- ✓ **ambijent** (proučite uslove u kojima će se odvijati prezentacija, npr., Ko? Hoćete li vi biti jedini predstavljajući ili ne i tsl., Kada? Kada će biti prezentacija, koliko vremena ćete imati za izlaganje, itd.? Gde? Kako će izgledati prostor u kojem ćete držati prezentaciju; Šta? Kakva audio-vizuelna pomagala ćete koristiti, hoćete li imati demonstraciju i kakvu, itsl.

Kada ste uspešno postavili kontekst i fokus, moguće je pristupiti procesu brejnstorminga. Postoji nekoliko načina pomoću kojih se može doći do značajnih ideja, a jedan od njih je: velika bela tabla ili stalak sa velikim blokom (pisaćeg) papira i markeri u bojama. Upotrebite različite boje za obeležavanje različitih grupa ili nivoa ideja. Okupite vaš brejnstorming tim. Vi, kao predstavljajući, ili neko iz vaše grupe s markerom u ruci „lovi“ ideje i zapisuje ih na tablu. Ono što je zaista potrebno zapamtiti je da **nema loše ideje za vreme brejnstorminga**. Najpre se usredsredite, a potom doterujte. Brejnstorming će uroditi gomilom ideja različitih vrednosti, međusobno labavo povezanih. Prvi korak u izlazu iz ovog relativnog haosa je tehnika poznata kao grupisanje – **klastering**. Klastering vam omogućava da 40 ili 50 ideja koje su ispunile vašu tablu svedete na pet ili šest rimskih

stubova, tj. pet ili šest ključnih ideja u koje će se okupiti sve ostale. Ako se neke ideje ne mogu povezati s bilo kojim od rimskih stubova, vreme je za pitanje da li su te ideje zaista relevantne i potrebne. „Proces brejnstorminga pa potom klasteringa je od izuzetne važnosti za uspešnu prezentaciju. Između ostalog, potrebno je vremena da budete sigurni da je sve (i to bukvalno sve) što bi moglo biti relevantno imalo priliku da izroni. Shvatiti pet minuta pre početka prezentacije da ste nešto ispustili je prekasno“.³⁸⁴

13.5. Pronalaženje ličnog toka prezentacije

Potreban je tok-redosled, organizacija prezentacije. Nemojte terati slušaocce da razmišljaju. Vaš posao je da budete „navigator publike“, da joj objasnite odnos između svih delova vaše „priče“. Publika treba da vas prati s lakoćom. Postoje proverene tehnike za organizaciju ideja logičnim redosledom, kako biste napravili razumljivu i uverljivu prezentaciju. To su **tehnike organizacije toka** i ima ih 16:³⁸⁵

1. **Modularna.** Niz sličnih delova, celina ili sastavnica, u kojem je redosled pojedinih celina izmenljiv;
2. **Hronološka.** Vremenski uređuje ideje klastera, prikazujući slučajeve redosledom kojim su se oni dogodili ili se mogu dogoditi. Ovakav pristup idealno pristaje svakoj prezentaciji gde je najvažniji cilj ispričati priču koja govori o promenama;
3. **Fizička.** Uređuje klaster ideja po njihovim fizičkim ili geografskim lokacijama;
4. **Prostorna.** Uređuje ideje konceptualno, prema fizičkoj metafori ili analogiji, pružajući prostorni pregled vaše teme;
5. **Problem/Rešenje.** Uređuje prezentaciju po pitanju problema i rešenja koje vaša firma nudi. Predstavlja vrlo zgodnu organizacionu strukturu jer u sebi ima ugrađen WIIFY. Međutim, treba zapamtiti da u području biznisa, poslovni ljudi ne vole da ih neko podseća na njihove probleme. Zato umesto da svoju publiku podsećate na njene probleme, opišite im njihove posledice i recite im kakve postupke i rešenja vi i vaša firma preporučujete, odnosno primenite narednu organizacionu strukturu;
6. **Posledice/Delovanje.** Uređuje prezentaciju po pitanju jedne ili više posledica i delovanja koje im vi predlažete kao rešenje. Ova struktura se često upotrebljava za prezentacije firmi koje su u prelomnom periodu;
7. **Prilika/Uticaj.** Uređuje prezentaciju po pitanju poslovne prilike i uticaja koji ćete vi ili vaša firma primeniti da se ta prilika iskoristi. Ovakav strukturalni tok je izbor za mnoga predstavljanja inicijalnih javnih ponuda zato što odgovara osnovnom interesu publike investitora, a to je rast;
8. **Forma/Funkcija.** Uređuje prezentaciju po pitanju centralnog poslovnog koncepta, metoda ili tehnologije s više primena ili funkcija koje proističu iz tog koncepta;
9. **Prednost/Korist.** Uređuje prezentaciju po pitanju serije prednosti i osobina vaših proizvoda ili usluga i konkretnih koristi koje one pružaju. Ovo je tradicionalan pristup lansiranja proizvoda;

³⁸⁴ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

³⁸⁵ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

10. **Ogledni primer.** „Priča“ koja govori kako ste vi ili vaše preduzeće rešili određeni problem ili kako ste udovoljili potrebama određenog klijenta, pa primerom obuhvatili sve aspekte vašeg poslovanja i njegove okoline;
11. **Argumenti/Obmane.** Iznosi argumente protiv sopstvenog slučaja, zatim ih opovrgava, ističući pogrešno postavljene teze (ili pogrešna uverenja) na kojima su zasnovani. Ovo je dosta rizična struktura. Može zvučati kao da se branite ili se prepirete, što svemu daje negativan ton. Zato ovu opciju ostavite za situacije u kojima su negativne „priče“ o vama ili vašoj firmi raširene pa su tako neizbežne;
12. **Upoređenje/Razlike.** Uređuje prezentaciju oko niza upoređenja koja ilustruju razlike između vaše firme i drugih firmi. Birajte ovu opciju oprezno. Dovodeći drugu firmu samo delimično u centar pažnje, izlažete se opasnosti da ćete zvučati defanzivno, ili, što je još gore, vaša publika može zapamtiti tu drugu firmu umesto vaše;
13. **Matrica.** Služi se s dva puta, ili većim dijagramom, uređuje složen skup ideja u formu koja se jednostavno pamti, shvata i sledi. Poslovni ljudi vole matrice. Zašto? Možda zato što matrica pruža kvazi naučni osećaj, ili možda zato što, kao mnoge druge strukture, struktura Matrice organizuje složen skup ideja u formu koju je jednostavno shvatiti, pratiti i zapamtiti;
14. **Paralelni putevi.** Dublje prodire u niz srodnih ideja s identičnim setom podskupova za svaku ideju. Predstavlja složenu formu Matrice;
15. **Retorička pitanja.** Pita, zatim odgovara na pitanja koja bi mogla biti prva na umu kod vaše publike. Mogla bi se nazvati i osnovnom formom Zastupanja interesa publike;
16. **Numerička.** Nabraja niz labavo povezanih ideja, činjenica ili argumenata. Npr. “Pet je razloga zašto naša firma predstavlja privlačnu investicionu priliku” i potom redom navodite jedan po jedan.

Da li je jedna struktura bolja od druge? Naravno da ne, neke strukture posebno dobro odgovaraju pojedinim situacijama, ali **najvažije je napraviti izbor**, a ne koju strukturu ćete izabrati. Kada birate strukturu za vašu prezentaciju, uzmite u obzir sledeće činjenice:³⁸⁶

- ✓ **Lični stil predstavljača.** Izaberite strukturu s kojom se prijatno osećate.
- ✓ **Primarni interes publike.** Različiti tok strukture naglašava različite aspekte priče. Izaberite strukturu koja je usmerena na ono što je bitno i što najviše zanima vašu publiku.
- ✓ **Prirodni faktor priče.** Npr., preduzeće ili privreda koja prolazi kroz tranziciju su izvrsni kandidati za hronološku opciju.
- ✓ **Utvrđena agenda.** Ako učestvujete na konferenciji, seminaru ili drugim sastancima u kojima se od vaše prezentacije očekuje da se prilagodi zadatoj formi, ili da odgovori na određena pitanja ili izazove, izaberite strukturu koja će najbolje odgovarati ovim zahtevima.

³⁸⁶ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

- ✓ **Osećaj za estetiku.** Ako osećate da određena struktura jednostavno „dobro izgleda“, ili „dobro zvuči“, ili „dobro funkcioniše“, kad je primenite na vašu prezentaciju, onda je upotrebite.

Prema istom izvoru, četiri ključna pitanja koja **treba postaviti pre svake prezentacije su:**

1. Šta vam je tačka B?
2. Ko vam je publika i koji su joj WIFY?
3. Koji su vam rimski stubovi?
4. Zašto ste rimske stubove poslagali određenim redosledom?

13.6. Pridobijanje publike

Publika na početku prezentacije je najčešće skoncentrisana na stvari koje nisu u direktnoj vezi sa vama i vašom prezentacijom. Ako uđete u prezentaciju opisujući brzim koracima vaš proizvod, uslugu ili tehnologiju, skočili biste time pred publiku i ona bi bila pod pritiskom da vas dostigne. Ne terajte ih da razmišljaju.

Početni potez može da premosti ovaj problem. To je obično kratki uvod kojim ćete privući pažnju (i istovremeno pomoći i sebi da otpočnete prezentaciju u opuštenom i razgovorljivom stilu).

Sedam klasičnih početnih poteza su³⁸⁷:

- 1) **Pitanje.** Pitanje upućeno publici. Međutim, budite oprezni s pozivom i pitanjem koje traži od prisutnih da podignu ruke. Ono može da se shvati kao uvredljivo. Mnogi su bili u takvim situacijama i učestvovali su u njima, ali im možda ipak nije bilo milo kad im se tako direktno prilazi. Osim toga, šta ako ne podignu ruke, a vi to od njih očekujete? Dobar način za izbegavanje ovakvih opasnosti je da postavite publici retoričko pitanje koje joj može biti zanimljivo i relevantno, a zatim joj odmah ponudite odgovor.
- 2) **Fakt.** Impresivan podatak ili malo poznata činjenica: stopa rasta tržišta, ili detalji o privrednom, demografskom ili socijalnom trendu koji vašoj publici možda nisu poznati. Takav fakt mora biti usko povezan s glavnom temom vaše prezentacije i s vašom tačkom B.
- 3) **Retrospektiva/Perspektiva.** Pogled nazad i napred. Ovaj pristup zamislite kao „To je bilo onda, ovo je danas“. Retrospektivni ili perspektivni pogled pruža vam priliku da osvojite pažnju svoje publike noseći je tako u jednom ili drugom pravcu, dalje od njenih trenutnih briga.
- 4) **Anegdota.** Kratka zanimljiva priča. Pod anegdotom se ne podrazumeva vic. Profesionalni savet je da nikada ne pričate vic na prezentaciji. Niko ne može da predvidi njihov uspeh ili neuspeh. Iako će izazvati smeh, u više slučajeva će vic

³⁸⁷ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

odvratiti pažnju, umesto da pospeši uveravanja. Ono što se ovde podrazumeva pod anegdotom je vrlo kratka priča, obično sa ljudskom dimenzijom. Njena efektnost kao početni potez leži u našoj prirodi, jer smo zainteresovani i stalo nam je do drugih ljudi. Anegdotom se trenutno poistovećujemo i saživljavamo sa publikom. Anegdota je jednostavan i efektan način kako oživeti apstraktnu i potencijalno dosadnu temu.

- 5) **Citat.** Podrška vašem poslovanju iz respektabilnog izvora. Citat s pohvalom može osvojiti interes vaše publike i pružiti vam verodostojnost na samom početku prezentacije.
- 6) **Aforizam.** Poznata izreka. Potrebno je izabrati onaj koji prirodno i verodostojno odgovara vašoj glavnoj temi i vašoj tački B.
- 7) **Analogija.** Poređenje dveju naizgled nesrodnih tačaka koje pomaže da se rasvetli složena, tajanstvena ili nejasna tema. Ako se bavite proizvodima, uslugama ili sistemima koji su tehnološki složeni ili zahtevaju posebno znanje za razumevanje, poslužite se jednostavnom analogijom koja će pomoći publici da shvati srž cele priče.

Da bi početak vaše prezentacije bio što efektivniji, treba da učinite više od osvajanja pažnje vaše publike. Optimalni početni potez ide dalje, povezujući se s tačkom B. Da bi to uspeali, potrebne su vam dve dodatne odskočne daske: **Jedinstvena prodajna ponuda** (USP – the Unique Selling Proposition) i **Potvrda koncepta** (Proof of Concept). USP (jedinstvena prodajna ponuda) predstavlja vrlo jezgrovit pregled vašeg poslovanja, osnovna pretpostavka koja opisuje šta vi i vaša firma radite, proizvodite i nudite. USP bi trebalo da bude dugačak jednu ili najviše dve rečenice. Potvrda koncepta je pojedinačno izjašnjenje (primer) koje potvrđuje vaš USP. Metod koji pomaže boljoj orijentaciji publike i lakšem praćenju sleda vaših ideja je ona klasična „Kažite šta imate da im kažete“. Ovo možete zamisliti kao pogled na šumu. Ovde možete dodati još dve prelomne tačke: Povezivanje napred do tačke B i Predviđanje trajanja vaše prezentacije. Ističući trajanje prezentacije, pokazujete da ste svesni vrednosti vremena vaše publike i da ga želite iskoristi produktivno. Još jedan aspekt zastupanja interesa publike. Dajući vašoj publici nacrt i predviđanje trajanja, pružate joj plan i raspored. Na taj način vi šaljete podsvesnu poruku uspešnog upravljanja.

Kada ste završili sa svim slajdovima – kažite im šta ste im rekli. U većini prezentacija to je u slajdu Rezime, a u slučaju inicijalne javne ponude to je sadržano u slajdu Najznačajnije tačke investicije. U oba slučaja to je ogledalo svog prethodnika sa samog početka prezentacije. Ono služi kao podrška prezentaciji. Izrazite taj zaključak sa naglašavanjem tačke B. Poslednje reči koje bi vaša publika trebalo da čuje su zov na **akciju**.

Početni potez, USP, poveznica koja vodi napred do tačke B, sledeća poveznica koja vodi dalje to recite im... i još jedna poveznica dalje do pregleda, prvi su važni koraci bilo koje prezentacije. Važno je da ove tačke iznesete tim redosledom, u prvih maksimalno 90 sekundi prezentacije. Uvek imajte na umu važnost početka vaše prezentacije. Ako izgubite

pažnju publike u prvih 90 sekundi, sva je prilika da će ona biti zauvek izgubljena. **Nikada nećete dobiti drugu priliku za ostavljanje prvog utiska.**³⁸⁸

13.7. Uloga vizuelnog komuniciranja u prezentaciji poslovne ideje

Prilikom izrade prezentacije javlja se problem da predstavljači prečesto preplave publiku podacima (nabijenim tekstovima), s vrlo detaljnim tablicama, grafičkim i shematskim prikazima, i jednostavno ih reprodukuju za svoje grafičke prezentacije. To se još može nazvati i sindrom prezentacije u vidu dokumenta, a to je jedan od najčešćih problema prezentacija. Prezentacija je čista igra. „**Učini jednu stvar ali je učini dobro**“.³⁸⁹

Prezentacija je prezentacija i samo prezentacija, a nikada dokument. Uostalom, Microsoft ima Word za dokumente i PowerPoint za prezentacije. I to dvoje se nikada ne smeju sastati. Umnoženi materijal delite isključivo posle prezentacije. Ako ga podelite pre ili za vreme prezentacije, vaša publika će ga prelistavati dok vi govorite i neće slušati šta imate da joj kažete.

Produžetak sindroma prezentacija u vidu dokumenta je ono što se dogodi publici kad se upali ekran sa slajdom punim gustog teksta i vrlo detaljnim tabelama, grafikonima i šemama. Fokus publike ide odmah i nesvesno na grafikone i ona počinje da čita. Kad počne da čita, prestaje da sluša. Grafikoni tako postanu centar njene pažnje i predstavljač se potčinjava pokazivanju slajdova, služeći tako u najboljem slučaju kao pripovedač. Slajdovi ili drugi grafikoni su tu da podrže predstavljača, a ne obrnuto. „**Manje je više**“ trebalo bi da bude vaš vodeći princip kad radite na svojim grafikonima za prezentaciju. Kada radite na grafikonima, vođeni prethodno navedenim, ukoliko ste u nedoumici da li nešto treba predstaviti, jednostavno izbacite. Uz dva glavna koncepta, „fokusanje na predstavljača“ i „manje je više“, u jednačini je i treći vitalni element moćnog grafičkog dizajna: publika i način na koji ona prihvata ono što vidi. Taj element se može nazvati „**Psihologija percepcije**“. Pre svega, treba imati u vidu način na koji se pomera ljudsko oko. Oči čitalaca iz zapadnih zemalja su naučene da se vraćaju na gornji levi ugao, odnosno na početak nove stranice. To nije urođeno. To je naučeno i kulturološki određeno. Zato, evo šta se događa svaki put kad se grafika pojavi na ekranu: prvo, oči publike iz navike skoče na gornji levi ugao. Onda odjednom shvate da ima još informacija na ekranu, pa moraju da učine još jedan pomak da bi pokupile ostatak informacija.

Ovaj sledeći korak je zahtevniji od prvog. Oči publike, potpuno nesvesno, preleću nadesno. Ovaj prelet se naziva refleksni pokret očiju. Za razliku od naučenog pokreta, pokreta sleva u desno, **refleksni pokret očiju** je urođen. On ponekad ide prema dole i nadesno, a ponekad prema gore i nadesno. Većina slikara svoje slike postavlja na osnovu pokreta očiju prema dole i nadesno. Zbog toga se većina umetnika na slikama potpisuje u donjem desnom uglu. I poslovni ljudi intuitivno slede refleksni pokret nadesno, ali su

³⁸⁸ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

³⁸⁹ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

naviknuti i da na duge staze slede zamišljen primer rasta prihoda i profita, pa njihov refleks ide nadesno i gore.

Kada shvatite psihologiju percepcije i pravilno je koristite, možete kontrolisati učinak vaših grafikona na publiku. Zato, sve vaše slajdove dizajnirajte tako da vašoj publici minimalizujete prelete očima. Za svaku grafiku, broj preleta očima preko ekrana svedite na apsolutni minimum. Olakšajte vašoj publici i ona će vas prihvatiti. Dakle, krovni principi snažnog i efikasnog grafičkog prikazivanja su: **fokusiranje na predstavljača**, manje je više i **minimiziranje preleta očima**.

13.8. Organizacija teksta

Svi tekstualni slajdovi se svode na samo dve mogućnosti: **bulete i rečenice**. Buleti služe za izražavanje srži ideje. On je u obliku naslova. Ako pogledate bilo koje novine, videćete da naslovi nisu kompletne rečenice. Zašto se oni pišu na tako skraćeni način? Kad se što manje reči sabije u prostor, veličina slova može biti veća, što omogućava bolju čitljivost. Iste koristi, čitljivost i brzina odnose se i na bulet u prezentacijskim slajdovima. Kada radite na tekstualnom slajdu koji sadrži bulete, vi ustvari dajete samo naslove. Vi, kao predstavljajući, imate dužnost da dodate „meso na kosti“ naslovnim naznakama, buletima. Rečenicu ćete koristiti jedino u slučaju kad treba nešto bukvalno preneti.

Kad je bulet predugačak i ne može da stane u jedan red, tekst automatski prelazi u drugi. To se zove wordwrap. Puna rečenica skoro uvek izazove automatsko prebacivanje reči u novi red, što zahteva dodatni prelet očima i daje više posla publici. Minimalizujte prelete očima, svodeći naznaku na jedan red. Jedna suptilna, ali važna naznaka: većina grafikona i kompjuterskih programa podnaznake automatski obeležavaju crticom. To znači da će nekoliko pod-buleta napraviti lestvicu crtica. Šta crtica predstavlja osobi koja se bavi finansijama? To je znak minusa, što označava negativno. Vi ne želite da vam publika ode tamo. Izbegavajte suptilne, podsvesne i negativne poruke koje možete poslati crticama.

Da biste vaš slajd s buletom učinili čistim i jasnim, probajte se držati formule 4x4: četiri crte dole, četiri reči preko njih; ili ako predmet opravdava, možete ići do 6x4: šest crtica prema dole, ali još uvek samo četiri reči preko njih. Ukoliko koristite pod-bulete, ograničite se samo na jedan nivo pod-buleta. Uz to, izbegavajte Morzeov efekat i ne koristite oznake za pod-bulete, već samo uvlačenje reda da biste napravili prostor. Prilikom izbora fonta, koristite dva, ili najviše tri različita izgleda slova za jednu prezentaciju. Izaberite jedan ili dva grafička efekta koji će pridoneti jasnoći i privlačnosti dizajna vašeg slajda i koristite samo njih kroz celu vašu prezentaciju. Izaberite ograničenu paletu boja, najviše dve ili tri boje koje su komplemetarne bojama loga vaše firme i dosledno ih sledite.

Smernice za tekst:³⁹⁰

- ✓ Stvorite dosledan izgled i utisak i zadržite ga sve vreme.
- ✓ Budite dosledni u izboru fonta, ako i u izboru slova (mala ili velika).
- ✓ Minimalna veličina fonta treba da bude 24 ili 28.

³⁹⁰ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

- ✓ Izbegavajte skraćenice po svaku cenu.
- ✓ Dodajte senke i podebljanje, da vam ceo tekst bude čitkiji.
- ✓ Koristite snažan kontrast: svetli tekst na tamnoj podlozi, ili obrnuto.
- ✓ Stavite logo vaše firme, ali ne tako da izgleda kao reklama s neonskim svetlom; neka izgleda kao vodeni žig, sa suptilnim, reljefnim efektom.
- ✓ Izbegavajte pretrpavanje prouzrokovano ponovljenim sloganima, datumima, autorskim pravima i prečestim upozorenjima „Tajna firme“ na ivicama svakog slajda.
- ✓ Koristite prazan prostor. Ne morate informacijama ispuniti ugao svakog slajda.

13.9. Grafikoni u funkciji prezentacije

U prezentacijama publika ima jedino linearni pristup predstavljavčevoj materiji: jedan po jedan slajd, jedna po jedna izgovorena rečenica, i sve to pod predstavljavčevom kontrolom. Publika nema priliku da lista unazad i unapred po volji da bi razjasnila tok prezentacije. Opcija „Slide Sorter view“ vam omogućava da vidite sve slajdove za datu prezentaciju u brzom pregledu. Kada pregledate slajdove na ovaj način, trebalo bi da bude vidljivo ako neki od njih stoje na pogrešnom mestu. Možda ćete ih premestiti u drugi deo; ili su možda nebitni, u kojem slučaju biste možda hteli da ih sve zajedno eliminišete.

Završna tehnika za proveravanje toka je da pročitate samo naslove (titlove) vaših slajdova. Ako možete da sledite logiku čitave vaše prezentacije čitajući ovih nekoliko reči, zaobilazeći nazive, grafove ili druge sadržaje, ostvarili ste jasnoću.

Kada je verbalna logika jednom razjašnjena, možete se okrenuti grafikonima da vam pomognu da prenesete vaš tok. Dobro osmišljeni grafikoni ne samo što čine informaciju jasnom i privlačnom, nego pomažu i da uspostavite vezu između ideja.

Prva i najjednostavnija tehnika kontinuiteta je **amortizer slajd**. Svrha ovog slajda je zatvaranje upravo završenog odeljka i uvođenje u sledeći. Prednost je što je um čitaoca očišćen od poslednje teme i pripremljen za sledeću. U prezentaciji, amortizer slajdovi označavaju prelaz na novi odeljak. Najjednostavniji i najefikasniji je slajd koji sadrži jedan jedini red teksta, npr „Poslovni rezultati“ itsl. Potrebno je centrirati tekst. Jednostavna slika, ili simbol, takođe može poslužiti kao amortizer slajd. To može biti logotip vaše firme, slika povezana sa temom ili sa vašom prezentacijom, ili ikonom koja sugerise sadržaj dolazećeg dela prezentacije. Upozorenje: ovaj pristup koristite samo u dužim prezentacijama, od recimo 30 minuta ili više.

Još jedna tehnika grafičkog kontinuiteta su ikone. One su simboli koji izražavaju vezu među idejama vaše prezentacije. S obzirom da su ikone slikovne, one automatski ispunjavaju kriterijum „manje je više“. Npr. za zapadnjačku publiku yin/yang ikona jednostavno znači „dvoodelnu harmoniju“. Verziju ove ikone možete koristiti u prezentacijama koje govore o integraciji dveju sila: na primer, kad objašnjavate koristi spajanja dveju firmi, ili kad predstavljate liniju od dva proizvoda svoje firme i komplementarne korisiti koje oni nude.

Sledeća tehnika, u kojoj se jedna slika ponovo pojavljuje kroz niz slajdova, kako bi izrazila kontinuiranu povezanost, zove se „**sidro objekat**“. Ovde započinjete seriju slajdova, s tim da prvi slajd sadrži „sidro objekat“. Na sledećem slajdu, ovaj objekat ostaje

na svom mestu, a pridružuje mu se drugi objekat, čime se uspostavlja veza između dva objekta. Na sledećem slajdu ta dva objekta ostaju usidrena, a još jedan objekat se pojavljuje kako bi im se pridružio.

Još jedna od mogućih tehnika je preuzeta iz kinematografije i zove se „**Prostor za predviđanje**“. Godine gledanja filmova navikle su nas da će se prazan prostor koji se pojavi na ekranu ubrzo popuniti. Jednostavno, ukoliko u vašoj prezentaciji ostavite polovinu slajda praznom, logičan sled je da će se na sledećem slajdu ta praznina popuniti. Prostor za predviđanje je jednostavna, ali vizuelno moćna tehnika, i još jedan primer podsvesnog upravljanja umom vaše publike.

Ono što nikako ne treba zaboraviti je da se tačka B i WIIFY ne pojavljuju ni na jednom slajdu. Njih postavljate vi, kao predstavljač. Slajdovi nisu prezentacija; oni su jednostavno podrška predstavljaču. Vi, predstavljač, ste taj koji mora osvojiti svoju publiku na tački A, voditi je kroz sve delove i ostaviti je na tački B.

Osnovni principi koji upravljaju svim grafikonima su: fokus na predstavljača, „manje je više“, i „minimiziranje preleta očima“. Mešajte i spajajte tekstualne i numeričke slajdove s dvema drugim glavnim grafičkim opcijama, slikovnim i relacijskim slajdovima, da biste izbegli užasni prezentacija-kao-dokument sindrom. Kad osećate kontrolu nad materijom, šalžete osećaj samopouzdanja vašoj publici i pojačavate ubeđivačku moć vaše prezentacije.

13.10. Oživite svoju „priču“

Vaša prezentacija će oživeti ako joj dodate ukrase: specifične izraze koje ćete koristiti da biste ispričali svoju „priču“. Verbalizacija podrazumeva pretvaranje vašeg rezimea u zrelu prezentaciju-**prethodnim uvežbavanjem**. Reči koje ćete koristiti u prezentaciji, izgovarajte naglas, u pratnji vaših slajdova. Radite to onako kako biste radili pred očekivanom publikom. Jedini način da pripremite Power prezentaciju je da izgovarate naglas, tačno onako kako ćete činiti na dan stvarne prezentacije.

Izgovarajući prezentaciju unapred, artikulišući vaše ključne tačke i stvarajući logične veze, radeći verbalizaciju u stvarnom vremenu, iskristalisaćete ideje u svom umu. Svaki put kad verbalizujete vašu prezentaciju i svaki put kad je prođete pre nego što je iznesete pred publikom, trebalo bi da očekujete da će se reči vašeg pripovedanja blago razlikovati.

Predstavljači koji prepoznaju vrednost redovnog učenja kažu da kad se vrate prezentaciji ili govoru posle kratke pauze, ubrzo nađu desetina načina da ga poboljšaju. To je rezultat viđenja prezentacije s nove tačke gledišta, ili možda rezultat dopuštanja podsvesti da obradi materiju dok je svesni deo uma zaokupljen nečim drugim.

Set pripovedačkih alata zvanih **poveznice**, služe za logični verbalni prelaz s jednog slajda na sledeći i s jednog dela prezentacije na sledeći. Ove veze se pojavljuju u dva osnovna oblika: **unutrašnje poveznice**, pojašnjenja koja povezuju različite delove vaše prezentacije, i **spoljne poveznice**, pojašnjenja koja različite delove vaše prezentacije povezuju sa publikom.

Postoji **12 unutrašnjih poveznica**.³⁹¹

1. **Pozovite se na tok strukture.** Učestalo se pozivajte na vašu primarnu strukturu kako idete kroz prezentaciju.
2. **Logičan prelaz.** Zatvorite upravo završeni predmet; napravite uvod u predmet koji ćete predstaviti kao sledeći.
3. **Unakrsna referenca (cross-reference).** Pozivajte se na druge predmete u vašoj prezentaciji, koji su ispred ili iza predmeta o kojem trenutno govorite.
4. **Retorička pitanja.** Postavite relevantno pitanje i potom ponudite odgovor.
5. **Tema koja se ponavlja.** Postavite primer ili podatak na početku vaše prezentacije i potom se nekoliko puta pozovite na njega tokom prezentacije.
6. **Simetrija.** Postavite primer ili podatak na početku vaše prezentacije i nikako ga ne spominjite, sve do samog kraja prezentacije.
7. **Mantra.** Korisite jednu dosetku ili frazu nekoliko puta.
8. **Unutrašnji rezime.** Napravite pauzu na ključnim prelazima i ukratko ponovite.
9. **Nabrajanje.** Predstavite srodne koncepte kao niz i nabrojite ih pojedinačno.
10. **Matematizirajte.** Pokažite brojčane informacije u perspektivi.
11. **Naglašavanje tačke B.** Ponovite zov na akciju u nekoliko navrata tokom vaše prezentacije.
12. **Izgovarajte ime vaše firme.** Izgovarajte često ime vaše firme, proizvoda ili usluge.

Koristite ove unutrašnje poveznice bez zadržke kroz celu vašu prezentaciju i olakšajte publici praćenje vašeg toka. Koliko poveznica bi trebalo da upotrebljavate u svojoj prezentaciji? Najbolji odgovor je „Dovoljno“. Planirajte poveznice dok razvijate svoju prezentaciju, vežbajte ih svaki put kad verbalizujete, i potom ih iznesite tokom predstavljanja.

13.11. Usaglašavanje prezentacije sa zahtevima klijenata

Kada morate izneti isti zaključak treći, deseti ili petnaesti put, teško je osećati istu dozu entuzijazma, spontanosti i uzbuđenja kao prvi put. Lako se može desiti da vam vaša prezentacija postane zamorna i da dozvolite da vam pažnja „otplovi“. Međutim, kad uključite automatskog pilota, vaša prezentacija prelazi u „isporučeno“, i rezultat je neuključena, nepokretna i neuverena publika. Izazov koji se postavlja pred predstavljača je da pronađe način prevladavanja ovih padova, da postigne iluziju „prvog puta“. Ključ stvaranja iluzije je u tome da u svako predstavljanje **unesete svu svoju energiju**.

Kao što unutrašnje poveznice povezuju unutrašnje komponente vaše prezentacije, jednako je važno da povežete svoju prezentaciju (i sebe, kao predstavljača) sa svakom specifičnom publikom.

Postoji **sedam spoljnih poveznica**.³⁹²

³⁹¹ Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

³⁹² Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.

1. **Direktno povezivanje.** Spomenite posebno, imenom, jednog ili više članova vaše publike.
2. **Zajedničko pozivanje.** Pozovite se na lice, firmu ili organizaciju koja je ujedno povezana sa vama i sa vašom publikom.
3. **Postavljajte pitanja.** Uputite pitanje direktno jednom ili više članova vaše publike.
4. **Osavremenite.** Pozovite se na ono što se događa danas.
5. **Locirajte.** Pozovite se na mesto događanja vaše prezentacije.
6. **Podatak.** Pozovite se na aktuelnu informaciju koja je povezana sa vašom porukom i podržava je.
7. **Prilagodite publici početnu grafiku prezentacije.** Započnite prezentaciju slajdom koji uključuje vašu publiku, lokaciju i datum.

Da biste svoju prezentaciju prilagodili publici, moraćete se naoružati korisnim informacijama i materijalom. Pre dana prezentacije možete:

- Upoznati svoju publiku. Naučite sve što možete o onima koji će vas slušati: nivo njihovog znanja, ključne interese, lične i profesionalne predrasude.
- Naučite imena nekih ključnih članova publike. Saznajte imena nekoliko najuticajnijih osoba u publici.
- Budite upućeni u industrijske vesti i trendove. Tokom priprema za prezentaciju pažljivo pretražite novosti, medijske priče i članke na Internetu vezane uz firmu i industriju kojoj ćete predstavljati.

Na dan prezentacije prilagodite publici početnu grafiku; tragajte za načinima kojima ćete prilagoditi vašu prezentaciju, a uoči prezentacije izmešajte se sa vašom publikom.

Bez obzira na vrstu prezentacije, bez obzira gde je radite, i bez obzira na to ko je u vašoj publici, poželite da svoju prezentaciju učinite moćnom i **ubedljivom** koliko god je to moguće. Na taj način ćete preneti svoje ideje, ostaviti utisak na publiku, pokrenuti je na akciju i doći do željenih rezultata.

Čiste, sažete i upečatljive komunikacije neophodne su svakom poslovnom čoveku u današnjem, užurbanom svetu. „Prezentacijom do uspeha“ Džeri Vajsman nas snabdeva jednostavnim alatima koji mogu brzo da se primene da bi povećali učinak svih naših komunikacionih napora.

ZAKLJUČAK

Razvoj savremene industrije (i agroindustrije) i sistema fabričkog (i farmskog) rada, zajedno sa velikim migracijama ljudi preko okeana i kontinenata, posebno tokom devetnaestog i početkom dvadesetog veka, doveo je do velikih promena u načinu na koji su ljudi radili i poslovali. Privreda se prebacivala sa poljoprivrede i porodičnih zadruga na gradske, industrijske organizacije. Uticaj ovih promena na pojedince, radnike, porodice, zajednicu i na životnu sredinu, kao i uspon nove klase bogatih poslovnih lidera, ali i novih oblasti siromaštva, doveli su do pojave pojačane etičke debate, ne samo među akademskom zajednicom, već i među piscima, političarima, propovednicima, pesnicima i populistima. Bez obzira na to, kao posebna, samosvesna, akademska disciplina, poslovna etika pojavila se tek tokom šezdesetih godina 20. veka, a zatim se konstantno razvijala tokom osamdesetih i devedesetih, kao i u 21. veku. Brza pojava ove oblasti tokom poslednje četvrtine 20. veka bila je zaista upečatljiva. Poslovne škole su formirale studentske programe poslovne etike: studenti su počeli da dobijaju titule doktora u ovoj oblasti; centri poslovne etike proširili su se na brojne univerzitete. Podsticaj za razvoj poslovne etike kao oblasti istraživanja i profesionalne prakse, poslednjih decenija, potiče iz nekoliko izvora.

Prvo, brzi razvoj tehnologije i njene primene u privredi doveli su do promena i povećali tradicionalni spisak problema poslovne etike. Tehnologija je pojačala stare probleme, stvorila nove, a istovremeno zakomplikovala i ubrzala postojeće.

Drugo, socijalna i kulturna dešavanja tokom šezdesetih godina 20. veka uslovlila su sve češća preispitivanja tradicionalnih etičkih pravila. Zahtevi za priznavanjem i prihvatanjem istih prava studenata, žena i etničkih manjina, nova potreba za vođenjem računa o životnoj sredini i sve veća etnička, verska i kulturna raznolikost na radnom mestu: sve ove sile i interesovanja pomogla su da se preispitaju stari načini poslovanja i da se ponovo razmisli o tome šta je ispravno, a šta pogrešno. Zbog toga, baš kao što su se etički problemi u privredi povećavali sve je bilo teže usvojiti neki opšti i zajednički skup etičkih vrednosti i pravila.

Treće, na akademskom i intelektualnom horizontu došlo je do sve veće specijalizacije, koja je, sa jedne strane, podstaknuta rasponom i složenošću različitih starih i novih disciplina i oblasti istraživanja, a sa druge "eksplozijom" koja se javila u količini dostupnih podataka koji se moraju pregledati. Razvoj konkretne oblasti poslovne etike (poput medicinske ili bio etike) postao je logično rešenje, moguće i neophodno. Sve veći broj etičkih problema, zajedno sa slabljenjem opšteg skupa vrednosti i morala, stvorio je plodno tle za istraživanje i novo akademsko specijalizovanje.

Četvrto, sve veći broj kriza i skandala na rukovodećim mestima u privredi doveo je do zahteva za boljim vladinim propisima i boljim nadzorom poslovanja, sa jedne strane, i boljim obrazovanjem i praksom u poslovnoj etici sa druge strane. Skandali u trgovini, računovodstvu i finansijskom sektoru, manipulacije u nauci, opasni proizvodi (automobili, gume, lekovi), izrabljivanje dece na radu, ekološke katastrofe, industrijsko zagađenje i trošenje prirodnih resursa, ali i sve izraženije nejednakosti u platama i nagradama za menadžere i radnike jesu neke od glavnih etičkih tema. Ovaj dugi niz etičkih skandala i

krađa među poslovnim liderima služi kao snažan poziv za bolje pristupanje ideji poslovne etike. Etika u ekonomiji znači usvajanje i poštovanje normi ponašanja i moralnih vrednosti društva pri poslovanju. Posebno je značajna za zemlje u tranziciji, u kojima cveta korupcija, siva i crna ekonomija. Ispoljava se kao poslovna etika. Poslovna etika je sistem poslovnih načela ili vrednosti, koji se odnosi na poslovne dužnosti i obaveze. Određuje šta je u poslovanju i poslovnim komunikacijama dobro i etično sa aspekta poslovnog morala, a šta je loše, neetično. Određuje i šta je pravedno, a šta nepravedno.

Poslovno ponašanje usmeravaju, dakle, ekonomski principi i zakonska regulativa. To, međutim, nije dovoljno. Svaka poslovna komunikacija otvara i pitanje moralnih, etičkih dilema. Moralno ponašanje nije možda isplativo uvek i na kratak rok, ali je ono "najbolja" investicija za ekonomski uspeh u dugom roku. Pored toga, ni jedna nacionalna ekonomija ne može funkcionisati bez ugrađenih pravnih, moralnih i drugih „stabilizatora". Moderni demokratski razvoj zahteva harmoniju materijalnih i opštjeljudskih vrednosti, u kojima etičke vrednosti zauzimaju izuzetno važno mesto. Jer čovek nije samo ekonomski faktor, već i etičko biće. Shodno tome, etika je važna naučna disciplina kojom se definiše kvalitet i karakter istine o čoveku i društvu. Etika je deo filozofije koji proučava i procenjuje moralne tokove (šta je dobro ili šta je rđavo, šta treba da bude ili šta ne treba da bude). Prikazujući svoje karakteristike drugima, čovek želi da prikaže sliku o sebi, o svom karakteru i o svojim moralnim vrednostima. Ako je taj prikaz pojedinca prema drugima iskazan u formi ličnog kontakta, odnosno građanskog odnosa, onda taj odnos ima karakter građanske ili lične etike. Ako je taj odnos pojedinca iskazan u formi njegovog stava naspram određenog činjenja ili naspram određenih poslova i radnji, onda je reč o poslovnoj ili zajedničkoj etici.

Za nas je interesantna poslovna etika, kao skup moralnih načela i ponašanja privrednih subjekata, koji predstavljaju okvire dozvoljene aktivnosti u vršenju ekonomskih poslova. Načela ili principi poslovne etike različiti su u pojedinim ekonomskim aktivnostima. Tako na primer, etika u privrednoj propagandi zasniva se na načelu da vršiocu propagande nije dozvoljeno da proizvodu pripisuje one kvalitete koje on stvarno nema. Još manje je dozvoljeno da kudi karakteristike proizvoda svoga konkurenta; da se o konkurentu negativno izražava; da uopšte vrši upoređivanje između sebe i konkurenata ispitivanjem razlika između njihovih proizvoda iste namene. Ovakva i slična istupanja ostavljaju još negativniju sliku kada se ne zasnivaju ni na kakvoj argumentaciji, kada su očigledan izraz improvizacije, zle volje, ili čak i neprijateljskog stava.

Zbog toga je nužno negovanje etike i etičkih odnosa kao osnovnog regulatora svih, a posebno poslovnih odnosa. Pri tom treba imati na umu da je odnos etike i prava takav da što je više normativizma u nekom društvu sve je više kriminala. Etika i normativizam su, naime, u dijalektičkoj suprotnosti: više etike znači manje propisa i normativizma i obrnuto. Etičnost se ne može, dakle, propisati zakonom. Isto tako legalno i etično nisu apsolutno podudarni. Pored negovanja poslovne etike nužno je da poslovna etika postane deo visokog obrazovanja, kao i obrazovanja savremenog menadžera. Jer to su znanja i veštine, čije izučavanje pomaže kod donošenja sopstvenih odluka i vrednovanja tuđih postupaka. Menadžeri moraju, pored toga, stalno uspostavljati ravnotežu između koristi (zarade) i moralnog postupanja. Jer, kao što je moral personalni kapital čestitih ljudi, za firme - ugled je sve!

LITERATURA

1. Alding, R. J., and Stearns, T. H. (1987): *Management*, South-West Publishing Company, Cincinnati.
2. Apfenthaler, E., Šimić, A. (2007): "Kreativno računovodstvo neetičnih revizora", *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, urednik: Kristijan Krkač, MATE, d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 281-286.
3. Aristotel (1968): *Filozofija etike*, Naučna knjiga, Beograd.
4. Association of Business Consultants in BiH; <http://lespnet.ba/kakopc.htm>
5. Aubrey, C. and Asburne, J. (1960): *Financial and administrative accounting*, McGraw Hill Company, New York, prema Ilić, G., Škorić-Jovanović, K., Radovanović, R., Krstić, J. i Stojanović D., Računovodstvo I (1995), Savez RR Srbije.
6. Balaure, V. (coord.), (2000): *Marketing*, Bucharest, Uranus Publishing House.
7. Bardhan, P. (1997): "Corruption and Development: A Review of Issues", *Journal of Economic Literature*, vol.35(3), pp. 1320-1346.
8. Bartels, J. (1967): "A Model for ethics in marketing", *Journal of Marketing*, No 1, pp. 20-26.
9. Batstone, D. (2003): *Saving the Corporate Soul*, San Francisco: Jossey-Bass.
10. Bauman, Z. (1993): *Postmodern Ethics*, Blackwell, Oxford.
11. Beauchamp, T. L., Bowie, N. E. (2001) : 6th ed. *Ethical Theory and Business*, Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
12. Berg, P.O., Poulfelt, F., Sevón, G. (1998): "Transplant Surgeons, Magicians or Interpreter Change strategies among management consultants", *Conference on Organization Research, Stanford University*, 20-22 September.
13. Bernstein, A. (2000): "To much corporate pover?" *Business Week*, 11 September, pp.52-60.
14. Blečić, S. (2005): *Međunarodna trgovina konsalting uslugama*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Beograd.
15. Block, P. (1981): *Flawless Consulting*, San Diego: Pfeiffer.
16. Bogdanov, N. (2007): *Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija*, UNDP, Beograd.
17. Bojanović, R. (1998): *Psihologija međuljudskih odnosa*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
18. Boje, D.M. and R.D. Winsor (1993): "The Resurrection of Taylorism; Total Quality Management's Hidden Agenda", *Journal of Organizational Change Management*. 6, No 4, pp. 57-70.
19. Bowie, N. E. (1999): *Business Ethics: A Kantian Perspective*, Oxford: Blackwell.
20. Brajša, P. (2000): *Umijeće razgovora*, C.A.S.H., drugo izdanje, Pula.
21. Brätucu, G., Brätucu, T.O. (2007): *The analysis of the factors system that influences the individual consumer's behaviour*, in *Management&Marketing*, 2 (2).

22. Brown, M. T. (2003): 3rd ed. *The Ethical Process: An Approach to Disagreements and Controversial Issues*, Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
23. Brydensholt, H. (2000): *The legal basis for danich committee on scientific dishonesty*, Science and Engineering Ethics
24. Cameron, R. S. (1984): *The Effectiveness*, in Research in Organizational Behavior, ed. by Staw, B. H. and L. V. Cuminngs Vol. 6, AI Press Geenwich Coon.
25. Carr, A. (1968): "Is Business Bluffing Ethical?" *Harvard Business Review* 46, January-February, pp. 143-53.
26. Carqueville, P. (1991) "Rollentheoretische Analyse der Berater-/Klientenbeziehung," in Michael Hofmann (ed.) *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica.
27. Cochran, P.L., Trevino, L.K., Weaver, G.R. (1999): "Corporate ethics programs as control systems, influences of executive commitment and environmental factors", *Academy of Management Journal*, 42, No 1, pp. 41-57.
28. Collins, J. W. (1994): "Is Business Ethics an Oxymoron?" *Business Horizons* 37, no. 5 (September-October): pp. 1-8.
29. Co-operative Bank. 2005. *Ethical Consumerism Report 2005*. Manchester: Co-operative Bank.
30. Crane, A. (2000): "Marketing and the Natural Environment: What Role for Morality?" [Article]. *Journal of Macromarketing*, 20(2), pp. 144-155.
31. Cvijanović, D., Bekrić, A. (1994): "Neke karakteristike menadžmenta u agroindustrijskim preduzećima Srbije", *Ekonomika poljoprivrede*, Beograd, 1994. mart-april, Vol.45, broj 3-4, str. 69-77.
32. Cvijanović, D., Milenković, S. (1994): "Marketing poslovna orijentacija agroindustrijskog preduzeća" *Zbornik radova sa simpozijuma Inovacije u agrobiznis menadžmentu*, Arandelovac 16-18. februar 1995., str. 129-135.
33. Cvijanović, D., Umićević, R. (2001): "Neki aspekti organizacije odnosa sa javnošću u poljoprivrednom preduzeću", rad saopšten 14-17. marta 2000. godine u Tesliću na Međunarodnom naučnom skupu VI Savjetovanju agronoma Republike Srpske, objavljeno u poljoprivrednom naučno-stručnom i informativnom časopisu "Agroznanje" br. 1 2001. god. Banja Luka. str. 14-21.
34. Cvijanović, D., Popović, V. (2002): "Marketinška orijentacija preduzeća uslov razvoja malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu Srbije", *Ekonomika poljoprivrede*, 2002, vol. 49, br. 3-4, str. 129-135.
35. Cvijanović, D., Popović, V., Katić, B. (2005): "Marketing i multifunkcionalna poljoprivreda", *Traktori i pogonske mašine*, 2005, vol. 10, br. 2, str. 295-301.
36. Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2008): "Tranzicija u Srbiji: efekti i ograničenja", „Tranzicija“ Ekonomski institut Tuzla, JCEA Zagreb, DAEB, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, feam Bukurest; br. 21-22/2008, str. 87-100.
37. Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2009): *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
38. Cvijanović, D., Mihailović, B. (2010): *Menadžment i marketing uslužnog sektora*,

- monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
39. Cvijanović, D., Mihailović, B. (2010): "Značaj konsultanata u proizvodnji organske hrane u Srbiji", *Međunarodna konferencija "Zdrav život"* 10. april 2010., Trebinje, u okviru V međunarodnog sajma turizma, ugostiteljstva i trgovine „Mediterranski dani – Trebinje 2010“, str. 99-106.
 40. Cvijanović, D., Simonović, Z., Mihailović, B. (2010): "Uloga menadžmenta i marketinga u afirmaciji golijskog sira", u Monografiji: *Golijski sir*, redaktor: Mihailo S. Ostojić, str. 179-195.
 41. Cvijanović, D., Mihailović, B., Hamović, V. (2011): "Анализ маркетинговой деятельности в компаниях в агрокомплексе Сербии", *Современные проблемы развития национальной экономики - Modern problems of national economic development*, Сборник статей к III Международной научно-практической конференции, 26-27 апреля 2011. г. ФГОУ ВПО „Ставропольский государственный аграрный Университет“, Словацкий аграрный Университет, Белградский институт аграрной экономики, Национальный Университет Биоресурсов и Природопользования Украины, pp. 20-26.
 42. Cvijanović, D., Mihailović, B. (2011): *Međunarodni marketing kao faktor razvoja izvozne konkurentnosti*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
 43. Cvijanović, D., Paraušić, V., Mihailović, B. (2011): "Аfirmacija marketing pristupa u poljoprivredi Srbije", *Zbornik naučnih radova sa XXV savetovanja agronoma, veterinara i tehnologa* Vol. 17, broj 1-2, Beograd 2011, Institut PKB Agroekonomik, Beograd, str. 157-167.
 44. Cvijanović, D., Cvijanović, G., Puškarić, A. (2011): *Marketing i ekološka poljoprivreda*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
 45. Cvijanović, M., J. (2004): *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd.
 46. Daft, R., Marcic, D. (1998): *Understanding Management*, Dryden Press.
 47. Darjesek, M. (2011): *Policijski izveštaj – optužbe za plagijat i drugi nadzori fikcije*, „Klio“, Beograd.
 48. Davenport, Thomas H. and Laurence P. (1998): *Working knowledge - how organizations manage what they know*, Harvard Business School. Boston, Mass.
 49. David, R. (1995): *Poslovni bonton*, Privredni pregled, Beograd;
 50. Dearlove, D. (2006): *Money scandals focus minds on mind for ethics*, The Times, 19 January.
 51. De George, R. (1993): *Competing with Integrity in Internal Business*, New York: Oxford University Press.
 52. Dobrotă, N. (coord.), (1999): *Economical Dictionary*, Bucharest, Economica Publishing House.
 53. Dobson, A. (1996): "Environment Sustainabilities: An Analysis and a Typology", *Environmental Politics*, 5(3), pp. 401-428.
 54. Donaldson, T. (1989): *The Ethics of Business Ethics*, New York: Oxford University Press.
 55. Donaldson, T. (1996): "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review* (Sep-Oct): pp. 48-62.

56. Društveno odgovorno poslovanje u Srbiji, Stratedžik Marketing, januar-jun, 2005, Beograd.
57. Džordž R. (2003): *Poslovna etika*, „Filip Višnjić”, Beograd.
58. Đankov, S. (2000): “Enterprice Restructuring in Transition: A Quantative Survey”, *World Bank Working Paper*.
59. Đuričin, D. (1996): “Tranzicija privrede”, *Svojina i slobode*, Institut društvenih nauka, Beograd, str. 141-153.
60. Đuričin, D. (1996): *Upravljanje pomoću projekata*, Deloitte & Touche, Ekonomski institut, Beograd.
61. Đuričin, D. (2006): “Tranzicija, stabilizacija i održivi razvoj: Perspektiva Srbije”, *Savetovanje ekonomista*, Miločer.
62. Edvinsson, L. and Malone, M., S (1997). *Intellectual Capital, The Proven Way to Establish Your Company's real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*, Judy Piatkus (Publishers) Ltd. London.
63. Elkington, J. (1998): *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, BC Canada: New Society Publishers.
64. Engwall, L., Kipping, M. (2003): *Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry*, in: Kipping, Engwall
65. Ferrell, O.C., Thorne LeClaire, D., Ferrell, L. (2000): “The Federal Sentencing Guidelines for Organizations; A Framework for Ethical Compliance”, *Journal of Business Ethics*, 17, No 4, pp. 353-363.
66. French, P.A. (1984): *Collective and Corporate Responsibility* New York: Columbia University Press.
67. Friedman, M. (1970): “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” *The New York Times Magazine* (Sept 13).
68. Fuller, J. (1997): *Managing Performance Improvement Projects: Preparing, Planning, and Implementing*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
69. Gattiker, U., Larwood, L. (1985) “Why do Clients Employ Management Consultants?” in *Consultation*, Vol. 4, No. 1.
70. Getz, K.A. (1990): “International Codes of Conduct: An Analysis of Ethical Reasoning”, *Journal of Business Ethics* 9, pp. 567-577.
71. Gill, D. W. (1999): “The Technological Blind Spot in Business Ethics”, *Bulletin of Science, Technology, & Society* 19.3 (June), pp. 190-198.
72. Goleman, D. (2000): *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb.
73. Goleman, D. (2007): *Socijalna inteligencija – nova nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd.
74. Guide to membership, Institute of Management Consultants, London, 1974.
75. Haas, H. G. (1995): *Lider u svakome od nas*, Poslovni sistem "Grmeč", Privredni pregled, Beograd.
76. Handy, C.B. (1999): *Understanding organizations*, London, Penguin.
77. Hansson, MG. (2000): *Protecting research integrity*, Science and Engineering Ethic.
78. Harrison, R. (1972): *Understanding your organisation's character*, Harvard Business Review.

79. Hegginson, L.C., et al. (1983): *Management*, Harper Row Publishers, New York.
80. Hellriegel, D., Sloucam, W. Jr. (1974): *Management, A. Contingency Approach*, Addison – Wesley Publishing Company, London.
81. Henderson, B. (1979): *Henderson on Corporate Strategy*, ABT Books, Boston.
82. Heuermann, R., Herrmann, F. (2003): *Unternehmensberatung. Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite*, München: Verlag Franz Vahlen.
83. Hoffmann, W., Hlawacek, S. (1991): "Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen", in Michael Hofmann (ed.) *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica.
84. Hurst, D.K., Rush, J.C., White, R.E. (1996): "Top management teams and organizational renewal", in How Organizations Learn, (ed) Ken Starkey, International Thomson Business Press.
85. Institute of Business Ethics. 2005. *Ethics at Work*. London: Institute of Business Ethics.
86. Ionescu, Gh, Gh. (1997): *Business Culture. The American Model*, Bucharest, Economica Publishing House.
87. Ionescu, Gh, Gh. (2006): *Social Mission and Responsibility of the Business Organisation*, in *Management & Marketing*, 1 (2).
88. Janičijević, N. (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES, Novi Sad; Ekomomski fakultet, Beograd.
89. Janković, D. (2006): "Organizacioni modeli poljoprivrednog savetodavstva u Nemačkoj", *Ekonomika poljoprivrede*, Broj TB (13-667), 2006.
90. Keniči, O. (1995): *Kako razmišlja strateg, umetnost japanskog poslovanja*, Privredni pregled, Beograd.
91. Jaško, O., Petrović, D. (1997): "Upravljanje organizacionim promenama", *Menadžment i strategije transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
92. Jobber, D. (1995): *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London.
93. Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Osnovi marketinga*, Redaktor srpskog izdanja: Prof. dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija, Data status, Beograd.
94. Johnson, G., Scholes, K. (2002): *Exploring Corporate Strategy*, 6ed., Essex, Pearson Education Limited.
95. Jones, T. (1991): "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations; An issue-Contingent Model", *Academy of Management Review* 16(2), pp. 366-395.
96. Katić, B., Cvijanović, D., Cicea, C. (2008): "Organska proizvodnja u funkciji zaštite životne sredine u Srbiji - stanje i regulativa", *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 55, br. 3, str. 267-276.
97. Kieser, A. (2003): *Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies*, in: Kipping/Engwall (2003), pp. 167-183.
98. Kipping, M. and Armbrüster, T. (2000): *Management Consultants and Management Knowledge: A Literature Review, A Draft*, The University of Reading, UK.
99. Kiš, D. (1988): *Čas anatomije*, izdavačko preduzeće „Nolit“, Beograd.

100. Klitgaard, R. (1998): "International Cooperation against Corruption", *Finance & Development*, vol.35(1), pp. 3-6.
101. Koehn, D. (1999): "What Can Eastern Philosophy Teach Us About Business Ethics?" *Journal of Business Ethics* 19 (1), pp. 71 - 79.
102. Konkurentnost privrede Srbije 2006: Dijagnoza rasta, Jefferson Institute, Beograd.
103. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999): *Marketing Principles*, Bucharest, Teora Publishing House.
104. Kotler, P., Keller, K. L. (2006): *Marketing menadžment*, Data status, Beograd.
105. Kotler, P. (2003): *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad.
106. Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.
107. Kubr, M. (1995): *Kako odabrati i koristiti konsultante: Vodič za klijente*, (Prevod), Ekonomski institut, Beograd.
108. Krasulja, D., Ivanišević, M. (2000): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
109. Lasch, C. (1978): "The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations", (Norton, NY).
110. Lilja, K. and Poufelt, F. (2000): "The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms", Paper submitted to the *Academy of Management*.
111. Leede, J. de (1997): *Bottom-up innovation; on the contribution of semi-autonomous groups in product and process innovation*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
112. Ljubojević, Č. (2001): *Menadžment i marketing usluga*, Želind, Beograd.
113. MacIntyre, A. (1984): 2nd ed. *After Virtue: A Study in Moral Theory*, Notre Dame.
114. Mahdavi, I. (2001): "American Business Education and Transfer of Culture", *Journal of American Association of Behavioral and Social Sciences*, Fall 2001.
115. Maister, D.H., Green, C.H., Galford, R.M. (2000): *The Trusted Advisor*, New York: The Free Press, pp. 375-384.
116. Mandić, T. (2003): *Komunikologija: psihologija komunikacije*, Klio, Beograd.
117. Martin, J. (1996): *Cybercorp: The New Business Revolution*, New York: AMACOM.
118. Mašić, B. (1996): *Strategijski Menadžment*, Univerzitet "Braća Karić" BK Institut, Beograd.
119. Mihailović, B. (2007): "Etika konsaltinga", *Kopanička škola prirodnog prava – Pravo i pravda*, Jubilarni XX susret: PRAVO I SLOBODA, Kopaonik, 13-17 decembar 2007, Pravni život, br. 12/2007/Godina LVII/ Knjiga 512/ Udruženje pravnika Srbije, str. 259-274.
120. Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
121. Mihailović, B. (2007): "Analiza sektora konsultantskih usluga u Srbiji", *Analiza Ekonomskog fakulteta u Subotici*, broj 17/2007., str. 119-126.
122. Mihailović B., Paraušić, V., Hamović, V. (2007): "Ekološki menadžment konsalting i zaštita sredine", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 1/2007, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 91-99.
123. Mihailović, B., Subić, J., Cvijanović, D. (2007): "Metode și tehnici consultantă ca sprijin pentru managementul modern", Conferința tiințific Internaonală *Modalități de*

- eficientizare a managementului în condițiile economiei concurențiale*, Chișinău, 5-6 octombrie 2007. Universitatea de stat din Moldova, Facultate de tiințe economice, Institutul muncii al sindicatelor din Republica Moldova, pp. 7-13.
124. Mihailović, B., Savić, M., Katić, B. (2007): "Konsalting, održivi razvoj i organska proizvodnja: perspektiva Srbije", *Industrija*, broj 4/2007, str. 81-94.
125. Mihailović, B., Paraušić, V., Hamović, V. (2008): *Vodič za evaluaciju konsultantskog učinka*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
126. Mihailović, B., Simonović, Z., Hamović, V. (2008): "Formulisanje i realizacija strategije internacionalizacije poslovanja", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 3 (237-338) 2008, str. 289-305.
127. Mihailović, B., Simonović, Z., Paraušić, V. (2009): "Organizaciona kultura kao faktor poslovnog uspeha preduzeća", *Turističko poslovanje*, br. 4/2009, Visoka turistička škola Beograd, str. 23-32.
128. Mihailović, B., Milanović, M.R., Cvijanović, D. (2010): "Ocena tražnje za konsultantskim uslugama kod preduzeća u agrokompleksu Srbije", *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 57, br. 1, str. 1-13.
129. Mihailović, B., Simonović, Z., Paraušić, V. (2011): "Procena veština i znanja stečenih tokom konsalting intervencije", *Ekonomika* Niš, br. 2/2011., str. 102-111.
130. Mihailović, B., Simonović, Z., Paraušić, V. (2011): "Tranzicija privrede u Srbiji", *Međunarodna naučna konferencija: Tradicija, modernizacija, identiteti – Mesto tradicije i modernizacije u različitim koncepcijama i strategijama razvoja zemalja u tranziciji*, Niš 2011., str. 311-323.
131. Mihailović, B. (2011): *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.
132. Mihailović, B., Cvijanović, D., Paraušić, V. (2011): "Marketing tehnike i alati u funkciji efikasnog poslovnog odlučivanja preduzeća", *Ekonomika*, Niš, 1/2011, str. 48-60.
133. Mihailović, B., Cvijanović, D., Pejanović, R. (2011): "Marketing consulting in function of development of serbian agrocomplex enterprises", *TTEM, TECHNICS TECHNOLOGIES EDUCATION MANAGEMENT*, DRUNPP, Sarajevo, Volume 6, Number 2, 2011, ISSN 1840-1503, pp. 496-502. Indexing on: Science Citation Index Expanded <http://www.isiwebofknowledge.com>, EBSCO Publishing (EP) USA <http://www.epnet.com> Thompson Reuters, ISI Web of Knowledge.
134. Miller, A. (1998): *Strategic Management*, third edition, IRWIN/ McGraw-Hill.
135. Milisavljević, M. (1999): *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
136. Milisavljević, M. (2002): *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomski nauka, Beograd.
137. Milisavljević, M., Todorović, J. (2000): *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, IZIT, Beograd.
138. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski Fakultet, Beograd.
139. Minzberg, H. (1973): *Strategy-making in three models*, California Management Review 2, pp. 44-53.

140. Minzberg, H. (1975): "The Manager's job: Folklore and fact", *Harvard business Review*, pp. 48-61.
141. Monday, P. E. (1989): *Decision-Making*, McGraw-Hill Book Company, New York.
142. Morf, Duffy A., Schumacher, Michael G., and Vitell, Scott J. (1999): "A Survey of Ethics Officers in Large Organizations", *Journal of Business Ethics* 20, pp. 265-271.
143. Moore, K., Lewis, D. (1999): *Birth of Multinational: 2000 Years of Ancient Business History*, Copenhagen Business School Press, and More and Lewis, Foundations of Corporate Empire.
144. Niebuhr, R. (1932): *Moral Man and Immoral Society*, New York: Scribner's.
145. Ninberić Ž. (1993): *Umetnost pregovaranja*, Privredni pregled, Beograd.
146. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press. New York.
147. Ouchi, W. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading Mass.
148. Parašić, V., Cvijanović, D., Subić, J. (2007): *Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbije*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
149. Parker, M. (Eds.) (1998): *Ethics and organizations*, London: Sage.
150. Paulson, H. (2001,). "The gospel of globalisation: Business leaders must promote the social and economic benefits of liberalisation", *Financial Times*, November 13.
151. Pejanović, R. (1993): "Ekonomski razvoj – ekološka kriza i položaj poljoprivrede", *Agroekonomika*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str. 20-32.
152. Pejanović, R. (1995): *Ekonomija i agrar*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
153. Pejanović R., Tica N. (1999): "Računovodstvena revizija kao kategorija tržišne ekonomije i instrument verifikacije", Tematski zbornik: *Transformacija poljoprivrede i prehrambene industrije u procesu tranzicije*, *Agroekonomika*, Institut za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, br. 28/1999, str. 118-124.
154. Pejanović, R. (2000): *Ekonomija (za agroekonomiste)*, udžbenik, "Dnevnik", Novi Sad.
155. Pejanović, R., Tica, N. (2001): "Privatizacija i restrukturiranje", *Agroekonomika*, Novi Sad, 2001, br. 30, str. 9-24.
156. Pejanović R. (2001): "Značaj i uloga ljudskog kapitala u agrarnoj ekonomiji", *Savremeni farmer*, Novi Sad, br. 7/2001, str. 17-18.
157. Pejanović, R., Tica, N., Vlahović, B. (2003): "Faktori konkurentnosti poljo(privrede)", *Agroekonomika*, Novi Sad, 2003, br. 32, str. 3-24.
158. Pejanović, R. (2003): "Nacionalna kultura ('socijalni genotip') i otpori tranzicionim promenama", *Agroekonomika*, Novi Sad, 2003, br. 32, str. 295-306.
159. Pejanović, R. (2003): "Bolno ali bez alternative - privatizacija i promene u glavama", *Poslovna šansa*, Novi Sad, br. 9-10/2003, str. 16-17.
160. Pejanović, R., Tica, N. (2004): "Kvalitet kao faktor konkurentnosti agro(privrede) SCG", *Ekonomist*, Beograd, 2004, vol. 57, br. 1, str. 202-207.

161. Pejanović, R. (2005): "Tranzicija i agroprivreda", *Poslovna politika*, Beograd, 2005, vol. 34, br. 3, str. 8-14.
162. Pejanović, R. (2006): "Tranzicija, sistem vrednosti i otpori promenama", *Savremena poljoprivreda*, Novi Sad, 2006, vol. 55, br. 5, str. 28-35.
163. Pejanović, R., Tica, N., Stevanović, S. (2006): "Restrukturiranje subjekata u agroprivredi", *Savremena poljoprivreda*, Novi Sad, 2006, vol. 55, br. 1-2, str. 76-82.
164. Pejanović, R., Popov-Raljić, J., Papić, T. (2006): "Kvalitet hrane kao faktor konkurentnosti", *Savremena poljoprivreda*, 2006, vol. 55, br. 1-2, str. 1-7.
165. Pejanović, R., Tica, N., Delić, S., Zekić, V. (2006): "Konsalting u agrobiznisu", *Savremena poljoprivreda*, 2006, vol. 55, br. 1-2, str. 69-75.
166. Pejanović, R., Tica, N., Timotijević, M. (2007): "Uloga i značaj konsaltinga u agrobiznisu", *Savremena poljoprivreda*, vol. 56, 1 (2007), Novi Sad, str. 165-170.
167. Pejanović, R., Njegovan, Z. (2009): *Preduzetništvo i (agro)ekonomija*, monografija, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, Ekonomski institut, Beograd.
168. Pejanović, R. (2012): "Korupcija kao društveno-ekonomski fenomen", *Glasnik Antropološkog društva Srbije*, Niš, vol. 47, str. 229-238.
169. Pejanović, R. (2012): *Uvod u (mikro)ekonomiju*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
170. Petković, V. (1996): *Sociologija rada*, Ekonomski fakultet, Beograd.
171. Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., pp. 328-330.
172. Popa, I., Radu, F. (1999): *International Management*, Bucharest, Economica Publishing House.
173. Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
174. Porter, M., E. (2004): "Building microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index", in *The Global Competitiveness Report (2004-2005)*, Palgrave-MacMillan, New York.
175. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*. May-June, pp. 79-91.
176. Presna, M., B., Branković, A., Savčić, R. (2006): *Sveže voće i povrće 2006: Konkurentnost privrede Srbije*, Džeferson institut, Beograd.
177. Prutianu, Șt. (2000): *Manual of Business Communication and Negotiations*, Iasi, Polirom Publishing House, pp. 232-234.
178. Public Financial Support for Commercial Innovation, Europe and Central Asia Chief Economist's Regional Working Paper Series, Vol.1, no.1, 2006.
179. Rakita, B. (2001): *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
180. Rakita, B. (1999): "Medijsko oglašavanje u međunarodnom marketingu", *Marketing* 1999, vol. 30, br. 4, str. 135-146.
181. Radovanović, R. (1998): *Tranzicija preduzeća u Jugoslaviji*, Ekonomski fakultet, Beograd.
182. Radovanović, R. (1999): *Bilansi preduzeća i banaka*, Savremena administracija, Beograd.
183. Rawls, J. (1971): *A Theory of Justice*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press.

184. Ristić, Ž. (1999): "Finansijska trgovina i poslovna etika", *Privredna izgradnja*, Novi Sad, br. 1-2/1999, str. 31-42.
185. Rodić, J. (1991): *Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća*, IP ekonomika, Beograd.
186. Rouse, M.J. & Rouse, S. (2005): *Poslovne komunikacije (kulturološki i strateški pristup)*, Masmedia, Zagreb.
187. Rue, L. W., and Holland, P. G. (1986): *Strategic Management*, McGraw-Hill.
188. Saaty, T. C. (1986): *Decision-Making for Leaders*, University of Pittsburgh, Pittsburgh P.A.
189. Sanchez, R. and Heene, A. (1997): "A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management", In: Sanchez, R., Heene, A. (Eds.). *Strategic Learning and Knowledge Management*, John Wiley & Sons. Chichester.
190. Schein, E. (1987): *Process Consultation, Vol. II: Lessons for Managers and Consultants*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
191. Schien, E. (1999): *Process Consultation Revisited – Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Publishing, Inc.
192. Scholte, J. A. (2000): *Globalization: A Critical Introduction*, London: Macmillan.
193. Schreyögg, G., Noss, C. (1995): "Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation", *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 55, No. 2, pp. 169-185.
194. Schweinic, C. R. (1988): *The Essence of Strategic Decision-making*, Lexington Books, Lexington Mass.
195. Sherwin, D. S. (1983): "The Ethical Roots of the Business System" *Harvard Business Review* 61.6 (Nov-Dec), pp. 183-192.
196. Sistem i korupcija, IDN, Beograd, 2000.
197. Simonović, Z., Mihailović, B., Kosanović, N. (2008): "Some rural reintegration problems of large strip mining terrains", International scientific meeting: *State, possibilities and perspectives of rural development on area of huge open-pitminings*, Thematic Proceedings, Belgrade –Vrujci, 24-25. April, 2008., str. 298-303.
198. Smernice za izbor konsultanata za sistem menadžmenta kvalitetom i korišćenje njihovih usluga, Standard Srbije i Crne Gore, JUS ISO 10019 2005.
199. Solomon, R.C. (2006): *Ethics of Business Relations*, In Singer, P. (ed.), *Ethics Treaty*, Iasi, Polirom Publishing House, pp. 385- 395.
200. Solow, R.M. (1956): "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1. (Feb., 1956), pp. 65-94.
201. Sorrell, T. (1998): "Armchair Applied Philosophy and Business Ethics" in C Cowton and R Crisp eds. *Business Ethics: Perspectives on the Practice of Theory*. Clarendon Press. 1998 Reprinted in D Schroeder and R Chadwick, eds. *Applied Ethics* (Routledge). 2002. vol. 1.
202. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Jančićević, N., Babić, V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd.

203. Stark, A. (1993): "What's the Matter With Business Ethics?" *Harvard Business Review* (May/June 1993), pp. 38-48.
204. Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.
205. Stenton, V.J. (1967): *Osnove marketinga*, Mejdnhed: Megrou hil.
206. Strategies and Policies for the Development of Consulting Engineering Services in Developing Countries, UNDO, 1995.
207. Tawney, R. H. (1926): *Religion and the Rise of Capitalism*, New York: Harcourt, Brace and Co.
208. Taylor, F. W. (1911): *Principles of Scientific Management*.
209. The Report of the World Social Situation 2005: The Inequality Predicament, United Nations Publications, New York, p. 12.
210. Todorović, J., Djuričin, D., Janošević, S. (2000): *Strategijski menadžment*, IZIT, Beograd.
211. Todorović, J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Konzit, Beograd.
212. Tomić, Z. (2003): *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd.
213. Trevino, L. K. and K. A. Nelson (2007): *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, 4 th Edition, Hoboken, NJ: Wiley.
214. Turnen-Red, A. and Woodland A. D. (2001): "The Anatomy of Multilateral Trade Policy Reform", *Regionalism and Globalization: Theory and Practice*, (Rutledge, Taylor & Francis Group, London-New York).
215. Van den Ban, A.W., Hawkins, H.S.(1996): *Agricultural Extension*, Blackwell Science, UK.
216. Van Lwijk, H. J. L. (1990): "Recent developments in European business ethics", *Journal of Business Ethics* 9, pp. 537-544.
217. Vasiljević, M., Đuričin, D., Poznanić, V. (1997): *Vodič za primenu Zakona o svojinskoj transformaciji*, Ekonomski institut, Beograd.
218. Voich W. (1994): *Menadžment*, Poslovni sistem, Grmeč AD-Privredni Pregled, Beograd
219. Vračar, D. (2005): *Strategija tržišnog komuniciranja*, IV izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
220. Vujić, D. (2003): *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
221. Vukotić, V. (1993): "Ekonomija i kaos", 25. jubilarno savetovanje, SEJ, Beograd.
222. Vučković, Lj. i sar. (2002): *Etika naučnoistraživačkog rada u biomedicini*, Medicinski fakultet, Beograd.
223. Water, H. van den (2000): "A maintenance model for quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, No 7, pp. 756-770.
224. Weick, K.E. and Roberts K.H. (1993) "Collective Mind in Organizations; Heedful interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, No 3, pp. 357-381.
225. Weiss, A. (2003): *Million Dollar Consulting – The Professional's Guide to Growing a Practice*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York et al.

226. Werhane, P.H. (1985): *Persons, Rights and Corporations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
227. Weissman, J. (2007): *Prezentacijom do uspeha-veština predstavljanja*, Izdanje: Mate, prevod Balenović, I., 1. izd., Beograd.
228. Wimbush, J. C. and Shephard J. M. (1984): "Toward an Understanding of Ethical Climate: It's Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence", *Journal of Business Ethics* 13, pp. 637-647.
229. Willmott, H. (1993): "Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies* 30, No 4, pp. 515-552.
230. Wohlgemuth, A.C. (2006): *Evaluation of Consultancy Engagements: The Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy*. In: Deelmann, Thomas; Mohe, Michael (Hrsg.): *Selection and Evaluation of Consultants*. München: Hampp. 2006. (Management Consulting Research. Vol. 1). S. 111-119 Wohlgemuth 2006, 115f.
231. Zorah, D., Maršal, J. (2000): *Duhovna inteligencija - krajnja inteligencija*, Svetovi, Novi Sad.
232. Živanović, N. (1994): "Strukturiranje poželjne konsalting pomoći preduzećima u krizi", *Poslovna politika*, jun 1994, str. 30-40.
233. http://www.link-elearning.com/lekcija-Teorija-marketinga_4208
234. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/weodata/index.aspx>
235. www.Elplagio.com
236. www.esomar.org
237. www.pks.rs

RECENZIJIA

Naslov monografije:

«POSLOVNA ETIKA I KOMUNICIRANJE»

Autori: Prof. dr Drago Cvijanović, Dr Branko Mihailović, Prof. dr Radovan Pejanović

Predmet istraživanja u ovoj monografiji je poslovna etika i komuniciranje u savremenim uslovima poslovanja koje portretiše ekonomska, društvena i ekološka dimenzija. Naime, društveno odgovorno poslovanje je o relativno nov koncept koji je veoma efikasan u uslovima globalne konkurencije. Koncept društveno odgovornog poslovanja doprinosi ostvarenju ekonomskog uspeha uz uvažavanje interesa pojedinca, društva i okruženja.

Naime, omogućava se alokacija resursa koja uvažava trostruki kriterijum: ekonomski razvoj, socijalni razvoj, odgovoran odnos prema okolini. Pretpostavka koncepta društveno odgovornog poslovanja je dobrovoljno usvajanje mera koje doprinose rešavanju društvenih i ekoloških problema. Radi se o strateškom pristupu društvu i partnerskom odnosu prema ostalim kompanijama u okruženju.

Autori sugerišu da je razvoj savremene industrije i sistema fabričkog rada, zajedno sa velikim migracijama ljudi preko okeana i kontinenata, posebno tokom devetnaestog i početkom dvadesetog veka, doveo do velikih promena u načinu na koji su ljudi radili i poslovali. Privreda se prebacivala sa poljoprivrede i porodičnih zadruga na gradske, industrijske organizacije. Uticaj ovih promena na pojedince, radnike, porodice i zajednicu, kao i na životnu sredinu, kao i uspon nove klase bogatih poslovnih lidera – i novih oblasti siromaštva – doveli su do javljanja pojačane etičke debate, ne samo među akademskom zajednicom, već i među piscima, političarima, propovednicima, pesnicima i populistima. Prilikom postavljanja pitanja oko toga šta je ispravno a šta pogrešno, raspon poslovne etike postaje širok kao i raspon poslovanja.

Poslovna etika, možda zato što je mlada oblast, nema jednu preovlađujuću metodu ili ideju. Da bi se dobilo relativno obuhvatno razumevanje oblasti, autori su prišli poslovnoj etici sa različitih aspekata. Pre svega, analiziran je raspon tipičnih etičkih dilema i problema koji se javljaju širom privrednog spektra. Dalje, istražene su etičke vrednosti i metode analize koje se tipično koriste za rešavanje raspona dilema u poslovanju. Analizirani su glavni činioci u poslovnoj etici. Ono što bi trebalo da se shvati jeste ko je uključen i koji bi njegovi etički interesi mogli da budu. Takođe, istražene su osnovne komponente u sveobuhvatnoj organizacionoj etici. Istovremeno, odnos između nauke, tehnologije i etike razmotren je na adekvatan način.

Pažnja autora je fokusirana i na značaj organizacione kulture u pogledu afirmacije etičkog poslovanja. Naime, važnost organizacione kulture naročito dolazi do izražaja u situacijama transformacije preduzeća, kao i pri procesima pripajanja, spajanja i preuzimanja kada najčešće dolazi do sudara kultura i kada se one ispoljavaju u otvorenijem obliku. U situacijama kada su stabilni uslovi u okruženju, jaka kultura doprinosi konkurentskoj prednosti. Kada se okruženje i uslovi poslovanja značajno promene, jaka kultura se od

konkurentne prednosti može pretvoriti u opterećenje i veliki limit za uvođenje bilo koje vrste promena. Ona može imati i pozitivne i negativne efekte na rezultat i performanse preduzeća. I ovde se može koristiti situacioni pristup jer će kultura dati pozitivne efekte ukoliko je usaglašena sa trenutnom situacijom. Neophodno je znati šta je poslovna kultura, na koje njene aspekte menadžment preduzeća može da utiče svojim upravljačkim odlukama, na koji način se na nju može uticati i kako se njome može upravljati. Potreba da se istražuje kultura i da joj se posveti veća pažnja usledila je nakon globalizacije privreda, prodora japanskih preduzeća, pojave "sudara kultura" prilikom merdžera, akvizicija, preuzimanja preduzeća, kao i zbog neminovnosti organizacione transformacije većeg broja značajnih preduzeća prilikom koje se menja svest ljudi odnosno korporativna kultura.

Autori monografije polaze od činjenice da tehnologija ima veliki uticaj na etičke dileme sa kojima se privreda suočava. Kako tehnologija postaje sve moćnija, potrebna je sve veća budnost da bi se ona koristila za "dobro". Tehnologije takođe stvaraju neočekivane posledice, efekte „nazadovanja“ koje etika mora uzeti u obzir. Stari načini poslovanja suočavaju se sa novim problemima kada se uvede nova tehnologija. Marketinška i reklamna etika mora se danas baviti praksama elektronskog marketinga.

Pitanja zaštite podataka korisnika postala su sve bitnija, jer povećana informatizacija privrede i stanovništva omogućava praćenje, profilisanje i prilagođavanje onoga što korisnici smatraju svojim privatnim informacijama. Pitanja odnosa dobijaju radikalno nova značenja kada se u igru uvedu udaljena virtuelna preduzeća koja su se javila razvojem odgovarajuće elektronske i telekomunikacione tehnologije. Kada elektronska trgovina postane glavni oblik komuniciranja, kada se očekuje povezanost ljudi sa svakog mesta i u svako doba, kada se radnicima upravlja u višestrukim, krajnje raznolikom političko-socijalnim uslovima širom sveta – tada ovakvi tehnološki pokretani problemi zahtevaju pre svega etičko razmišljanje.

Poslovna etika se može posmatrati sa aspekta problema, aspekta teorije ili na treći način sa aspekta ljudi, što se često naziva „analiza činioca“. Tradicionalnom izrazu „uključena strana“ dodat je i izraz „činilac“. Činilac je svako ko trpi uticaj ili ima značajan interes u nekoj firmi. To ne moraju biti akcionari, već i svi drugi ljudi kojima je bitno kako neka firma ili sektor privrede posluje. Pretpostavka je da ljudi imaju moralno pravo da iskažu svoje mišljenje u odlukama koje znatno utiču na živote drugih. U odnosima činilaca etička pitanja se bave pravima i obavezama svake strane u odnosu. Analiza činioca javila se iz shvatanja da neke strane snose troškove (ili ubiraju plodove) iz poslovnih aktivnosti bez ikakve odgovornosti ili prava.

Na kraju, autori analiziraju međuzavisnost internacionalizacije poslovanja i međunarodne poslovne etike. Pravila ponašanja koja su osmislila međunarodne organizacije i institucije, mogu služiti kao smernice u radu multinacionalnih firmi. Značaj etike u poslovnom svetu je imperativ. Novi trendovi i pitanja koja se svakodnevno javljaju mogu dovesti do velikog tereta u radu organizacija, kao i za same krajnje korisnike. Danas, potreba za propisanim etičkim ponašanjem organizacija postala je suštinska, kako bi se izbegle moguće sudske parnice. Javni skandali, malverzacije firmi i loše prakse uticale su na utisak javnosti o mnogim organizacijama. Široko je poznato da se u reklamama ne promovise napredak ljudske moralne senzibilnosti.

Generalni zaključak monografije svodi se na konstataciju da poslovna etika nije hir trenutka, kako se na početku tvrdilo, niti oksimoron, kako su mnogi duhovito izjavljivali. Reč je o kompleksnoj oblasti koja se razvija na više nivoa, sa tri aspekta ili pravca razvoja koji su analizirani, a koji su međusobno povezani na složen, dinamičan i zanimljiv način. Možemo očekivati da će sva tri aspekta ostati relevantna i da će međusobno saradivati u doglednoj budućnosti.

U Beogradu,
2012.

Recenzent
Prof. dr Zoran Njegovan

RECENZIJIA

Naslov monografije:

«POSLOVNA ETIKA I KOMUNICIRANJE»

Autori: Prof. dr Drago Cvijanović, Dr Branko Mihailović, Prof. dr Radovan Pejanović

U monografiji su analizirani određeni aspekti i pojave koje karakterišu poslovnu etiku i komuniciranje. Autori ističu da podsticaj za razvoj poslovne etike kao oblasti istraživanja i profesionalne prakse, poslednjih decenija, potiče iz nekoliko izvora.

Prvo, brzi razvoj tehnologije i njene primene u privredi doveo je do promena i povećao tradicionalni spisak problema poslovne etike. Tehnologija je pojačala stare probleme, stvorila nove, a zakomplikovala i ubrzala postojeće.

Dalje, socijalna i kulturna dešavanja tokom šezdesetih godina 20. veka dovela su do sve češćeg preispitivanja tradicionalnih etičkih pravila. Zahtevi za priznavanjem i prihvatanjem istih prava studenata, žena i etničkih manjina, nova potreba za vođenjem računa o životnoj sredini i sve veća etnička, verska i kulturna raznolikost na radnom mestu: sve ove sile i interesovanja pomogla su da se preispitaju stari načini poslovanja i da se ponovo razmisli o tome šta je ispravno, a šta pogrešno. Zbog toga, baš kao što su se etički problemi u privredi povećavali, sve je bilo teže usvojiti neki opšti i zajednički skup etičkih vrednosti i pravila.

Treće, na akademskom i intelektualnom horizontu došlo je do sve veće specijalizacije, koja je, sa jedne strane, podstaknuta rasponom i složenošću različitih starih i novih disciplina i oblasti istraživanja, a sa druge "eksplozijom" koja se javila u količini dostupnih podataka koji se moraju pregledati. Razvoj konkretne oblasti poslovne etike (poput medicinske ili bio etike) postao je logično rešenje, moguće i neophodno. Sve veći broj etičkih problema, zajedno sa slabljenjem opšteg skupa vrednosti i morala, stvorio je plodno tle za istraživanje i novo akademsko specijalizovanje.

Četvrto, sve veći broj kriza i skandala na rukovodećim mestima u privredi doveo je do zahteva za boljim vladinim propisima i boljim nadzorom poslovanja, sa jedne strane, i boljim obrazovanjem i praksom u poslovnoj etici sa druge strane. Skandali u trgovini, računovodstvu i finansijskom sektoru, opasni proizvodi (automobili, gume, lekovi), izrabljivanje dece na radu, ekološke katastrofe, industrijsko zagađenje i trošenje prirodnih resursa, ali i sve izraženije nejednakosti u platama i nagradama za menadžere i radnike jesu neke od glavnih etičkih tema. Ovaj dugi niz etičkih skandala i krađa među poslovnim liderima služi kao snažan poziv za bolje pristupanje ideji poslovne etike.

Prema viđenju autora, kompanije su, pod sve jačim napadima i kritikama javnosti, osmislile pojam društvene odgovornosti. Počele su sa programima društvene odgovornosti i trošile velike sume novca na reklamiranje svojih programa i načina za promovisanje društvenog blagostanja. Šta je tačno značila „društvena odgovornost“ zavisilo je od privredne grane i određene kompanije. Bilo da je u pitanju pošumljavanje goleti ili smanjenje zagađenja, socijalna odgovornost je predstavljala pojam korišćen za označavanje aktivnosti korporacija koje su bile od koristi za celo društvo i obično pokrenute kao odgovor na neko

nemoralno delo ili antidruštvenu pojavu, zbog koje je kompanija optuživana. Istovremeno, poslovne škole su reagovala tako što su osmislile studijske programe socijalne odgovornosti ili socijalnih pitanja u menadžmentu – programe koji i danas opstaju. Svako preduzeće ima obeležje organizacionog sistema, tj svesno organizovane društvene celine. Organizacija ima karakteristike upravljanog sistema čija uspešnost zavisi od kvaliteta upravljajućih elemenata u njihovoj strukturi. Uspešnost upravljačke odluke uveliko će zavisiti od poslovne kulture preduzeća. Ta činjenica upozorava da je nužno i korisno posebnu pažnju pridati poslovnoj kulturi organizacije. Samo prisustvo ljudi kao elemenata u strukturi organizacije upozorava da svako preduzeće poprima obeležje dinamičkih sistema koji imaju stohastičke karakteristike. To znači da nije moguće konstituisati savršenu organizacionu postavku preduzeća, odnosno da u svakom preduzeću postoje mogućnosti za usavršavanje organizacije. Poslovna kultura kao "meki" element organizacije, takođe je dinamička kategorija u vremenu.

Shodno tome, u monografiji se naglašava i uloga organizacione kulture u razvoju poslovne etike i komuniciranja. Važnost organizacione kulture proizilazi iz mogućnosti njenog velikog uticaja na poslovanje i performanse preduzeća. Može se reći da ona utiče na postavljanje ciljeva preduzeća, formulisanje i implementaciju strategije, modeliranje organizacije, sistem planiranja i kontrole, organizacione promene kao i na druge važne elemente poslovanja preduzeća. U novije vreme se relacija između performansi preduzeća i sadržaja i snage njegove kulture analizira u okviru koncepta konkurentne prednosti.

Naime, organizaciona kultura, prema novijim shvatanjima, može da bude značajan izvor konkurentne prednosti preduzeća. Konkurentna prednost sadržana je upravo u specifičnom pogledu preduzeća na njegovu strategiju, organizaciju, zaposlene i njihovu ulogu u poslovanju, što u principu predstavlja fundamentalan deo organizacione kulture. Organizaciona kultura može se definisati kao ideologija organizacije, odnosno kao poslovna filozofija i stil ponašanja osnivača preduzeća, njegovih naslednika i sledbenika. Ona daje pravac i smisao akcija preduzeća, pomaže zaposlenim da utvrde prioritete između alternativnih ponašanja i da na adekvatan način implementiraju ono što je formalno proklamovano.

Takođe, autori monografije ističu da je tako ozbiljna i moćna industrija kao što je menadžment konsalting, u jednom trenutku svoga razvoja, osetila potrebu i nužnost da i svoje poslovanje uredi, pre svega ističući i propisujući određene standarde. Najpre je akcenat stavljen na moralne standarde i etičko ponašanje menadžment konsultanata, jer okruženje u kojem oni deluju obično je ispunjeno podozrenjem, sumnjičenjem, zavisti, zlonamernošću, čak i podcenjivanjem njihovog rada, ali i nezaobilaznom strepnjom i neizvesnošću. Prvobitna namera je bila da se, na prvom mestu, oformi pravac u profesionalnom poslovnom ponašanju, a na drugom, da se promoviše menadžment konsalting industrija koja je još uvek nerazvijena kao profesija.

Ti kodeksi (pravilnici) izražavaju težnju da se konsultantski rad preinači u profesionalnije poslovanje. Brojne profesionalne konsultantske asocijacije su, na osnovu iskustva, stečenog tokom mnogo godina rada, stvorile i objavile kodekse (pravilnike) ponašanja i etička pravila za svoje članove. Time su poboljšale svoju konkurentnost na tržištu konsaltinga, jer su zadobijale veće poverenje klijenata. Koristeći i te kodekse,

međunarodne menadžment konsalting asocijacije formulisale su pravila ponašanja i etička pravila, čiji je cilj da regulišu i obezbede pravila poslovanja u menadžment konsalting firmama.

Istraživanje razvoja međunarodne trgovine i dugoročnog razvoja globalnih činioca, navodi na zaključak kako etička pitanja i bojazni sa kojima se suočavaju ekonomski akteri nisu više povezani sa ograničenim okvirima nacionalnih ili regionalnih scena. Ova pitanja dobijaju globalne dimenzije i na taj način zahtevaju globalna rešenja. Potrebno je da se osmisle etički propisi koji pokrivaju sve aspekte međunarodnog poslovanja i pri tome dosledno primene. Jednom kada se dobije nacrt ovakvih propisa i kada se oni potpišu i ratifikuju, primena sporazuma se može ostaviti na odgovornost državama članicama, dok bi kontrolu i redovnu reviziju vršilo nezavisno međunarodno telo. Svetska trgovinska organizacija može na kraju preuzeti ovu ulogu. U međuvremenu, globalne organizacije moraju da osmisle i primene sopstvena etička pravila, koja bi bila konkretno usmerena na pitanja povezana sa multikulturalnim i multinacionalnim poslovnim okruženjem.

Osim istraživačkih rezultata koji imaju teorijsku i praktičnu vrednost, značajni zaključci autora monografije odnose se na uticaj poslovne etike na kvalitet menadžmenta preduzeća, njenu ulogu u konsalting aktivnostima, marketing komunikaciji, internacionalizaciji preduzeća itd. Osnovna pitanja poslovne etike, recimo pravednost u utvrđivanju plata i cena, odgovornost za neispravne ili opasne proizvode, ispunjavanje ugovornih obaveza, etika u određivanju kamatnih stopa, od interesa su tokom cele ljudske istorije.

U Beogradu,
2012.

Recenzent
Prof. dr Zorica Vasiljević

RECENZIJIA

Naslov monografije:

«POSLOVNA ETIKA I KOMUNICIRANJE»

Autori: Prof. dr Drago Cvijanović, Dr Branko Mihailović, Prof. dr Radovan Pejanović

Značaj predmeta istraživanja u ovoj monografiji se pojačava time što autori, sasvim opravdano, ističu značaj poslovne etike i komuniciranja u globalnoj ekonomiji koju karakteriše umreženost i međuzavisnost ekonomskih aktera. Autori naglašavaju da je glavno pitanje u poslovnoj etici kako uraditi pravu stvar. Različite filozofije, religije i pojedinci davali su odgovor na ono „šta je ispravno i kako to da znamo?“ na različite načine, ali može se izdvojiti jedno opšte slaganje, ako ne i univerzalno, da u suštini, pogrešno je sve ono što šteti ili predstavlja rizik po ljude. Stara hipokratska zakletva kaže da je prva dužnost medicinske etike da se „ne čini zlo“. Tako bi trebalo da bude i u poslovnoj etici: etičko poslovanje je ono kojim se teži izbegavanje štete. Šta je etički ispravno i dobro jeste ono što može pomoći ljudima da vode slobodan, zdrav i ispunjen život. Očigledno je međutim da je šteta jedan rastegljiv i relativan pojam ali razmišljanje o etičkom „dobru i zlu“ u ovim jednostavnim, istorijskim, klasičnim terminima nam pomaže da se fokusiramo na jedan opšti jezik i probleme koji se ovde javljaju.

Prema viđenju autora, promene u poslovnom svetu, kao i promene mentaliteta u odnosu na način na koji se poslovi sprovode, dovele su do javljanja neophodnosti analize pravičnosti ovog procesa, ne samo sa aspekta zakona, već takođe i sa aspekta morala. Kao posledica toga, konceptualizovana je nova disciplina – poslovna etika. Ova disciplina nalazi se na granici između filozofije morala (etike) i menadžmenta, što ukazuje na korišćenje skupa korisnih instrumenata prilikom odlučivanja o nekoj strategiji unutar firme, rešavanje sukoba među različitim grupama koje poslovno saraduju: poslodavaca i zaposlenih, menadžera i akcionara, firme i lokalne zajednice, državnih institucija itd.

Kao moralni principi ili etička pravila, etika se primenjuje u menadžmentu ljudskih resursa, menadžmentu kriznih situacija, marketing komunikacijama svih vrsta: u brendiranju, odnosima sa javnošću, publicitetu itd. Etika se ne može jednostavno redukovati na poštovanje zakona, jer su zakonski propisi često nedovoljni da bi se na odgovarajući način uredili odnosi sa drugima. Etičke dileme i primeri problema mogu se klasifikovati na nekoliko različitih načina. Može se napraviti trojaka razlika na: (1) lična, „mikro-etička“ pitanja; (2) organizaciona „moralna“ pitanja, i (3) sistemska „makro-etička“ pitanja. Druga podela može pratiti funkcionalne oblasti poslovanja preduzeća, poput menadžmenta, finansija, računovodstva, ljudskih resursa, marketinga i reklamiranja, upravljanja lancem nabavki, prodaje, proizvodnje i tako dalje. Postoji još jedan princip, a on se fokusira na poprečni presek tematskih oblasti poput tehnologije, komunikacija, sastanaka, odnosa i slično tome.

Primer sukoba interesa jeste među najčešćim etičkim pitanjem. Na primer, interes pojedinca (recimo bonusa na platu za ispunjenje ciljne prodaje, lični poklon itd.) može biti u sukobu sa profesionalnom odgovornošću (recimo opsluživanje potreba klijenata i ispunjenje standarda poslodavca). Poslovni interes u stranoj zemlji može biti u sukobu sa interesom tamošnjeg društva. Podmićivanja, špekulacije, neodgovarajuće korišćenje vlasničkih

informacija, resursa ili kontakta za napredovanje i ispunjenje ličnih a ne kompanijskih ciljeva, zapošljavanje prijatelja, rodbine, jesu neki od primera mogućih sukoba interesa. Među dilemama koje se javljaju u preseku svih poslovnih oblasti jesu one o iskrenosti i preciznosti u komuniciranju. Interne komunikacije koje idu naviše ili naniže duž ose hijerarhije, objave za štampu i odnosi sa javnošću, reklamiranje i označavanje proizvoda, finansijski izveštaji, objavljivanje tajnih dokumenata ili skrivanje onih koji bi trebalo da budu javni – to su aktivnosti koje dovede u pitanje etičke odnose sa trećim licima. Ko poseduje informacije i na koji način? Sasvim sigurno se ne moraju objavljivati odmah sve informacije koje jedna firma poseduje, ali lažiranje, falsifikovanje, varanje i izbegavanje objavljivanja potkopavaju poverenje i često su štetne aktivnosti.

Treća grupa dilema povezana je sa pravičnošću u poslovnoj politici i odnosima sa partnerima. Odnosi među zaposlenima na različitom nivou i iz različitih sektora kompanije mogu biti nipodaštavajući, nejednaki, nepravični i štetni. Metode zapošljavanja, načini utvrđivanja kompenzacija, plata, kao i razlike u radu koji se obavlja, sve te stvari mogu biti nepravično uređene. Dobavljači i poslovni partneri se mogu tretirati nepravično i nepošteno. Društvena zajednica u kojoj firma posluje može biti nepravično opterećenja troškovima obnavljanja uslova za život zbog odluke kompanije da ne upravlja svojim otpadom odgovorno.

Zanimljivo je zapažanje autora da razvojem preduzeća uspostavljeni model poslovne filozofije postaje način mišljenja i ponašanja, model koji se neguje i prenosi sa starijih na mlade generacije zaposlenih, sa rukovodilaca na vrhu na srednju liniju i operativu. Norme ponašanja nas obaveštavaju o načinu komuniciranja sa internom i eksternom sredinom, a standardi govore o tome kako poslove treba obavljati.

Poslovanje i ponašanje jedne organizacije određeno je formiranim sistemom vrednosti koji se iskristalisao tokom vremena, a kroz zajedničku aktivnost svih u preduzeću. Vrednosti određuju način na koji se treba ponašati i stanja kojima ljudi treba da teže. Kada se vremenom određena vrednost u praksi funkcionisanja organizacije ustalila i pokaže kao uspešna, ona se potiskuje u podsvest i transformiše u verovanje. Na primer, ako se u dužem vremenskom periodu pokaže da pošten odnos preduzeća prema kupcima donosi dugoročne efekte, koji prevazilaze troškove, to će se vrednost poštenog odnosa, kao ideal kome treba težiti, pretvoriti u verovanje da je realno stanje stvari takvo da je to uvek tačno.

Uticaj ličnih vrednosti i prioriteta na strateško planiranje nije ograničen samo na lične vrednosti i prioritete rukovodilaca kompanije. Promene u ukusu potrošača, izbor između kvaliteta i cena, cene i usluga i cene i zaštite čovekove sredine imaju ogroman značaj za firmu. Država je takođe značajan izvor vrednosti i prioriteta koji utiče na proces strateškog planiranja i koji može ograničiti ili povećati diferencijalnu prednost firmi. Lične vrednosti i prioriteti, bilo unutrašnji ili spoljašnji, predstavljaju mač sa dve oštrice. U nekim slučajevima oni poboljšavaju strateško planiranje tako što stvaraju diferencijalnu prednost na tržištu ili u troškovima. S druge strane, oni mogu ograničiti ciljeve i strategije organizacije. Uspešna firma mora neprekidno procenjivati potencijalne trendove u ličnim vrednostima i prioritetima u okruženju. Na osnovu te procene firma mora razviti varijante strateških planova potencijalnih promena pri čemu treba da uzme u obzir moguće reakcije konkurencije na te planove.

Takođe, autori ističu da globalne firme sve više imaju potrebu za jednoobraznim pravilima poslovne etike, jer bez ovakvih propisa ponašanje aktera na ovoj sceni ostaje nepredvidivo. Države bi trebalo da usvoje i primene ovakve propise i pravila, jer je to najefikasnije sredstvo da se zaštite njihovi građani, nacionalni interesi i globalno okruženje od opasnosti slobodnog tumačenja etike od strane međunarodnih korporacija. Dok se to ne ostvari, nije realno nadati se da će doći do usvajanja nekog međunarodnog sporazuma. Međutim, primetan je trend koji se kreće ka ovakvom ishodu. Kako je to već istaknuto, međunarodne organizacije (posebno one koje su uključene u međunarodne poslove, finansije, radnu snagu, ekonomiju i zaštitu životne sredine) smišljaju pravila i politike koje se mogu smatrati gradivnim elementima sveobuhvatnog propisa poslovne etike. Sve dok se ne formuliše ovakav jednobrazan korpus pravila, a zatim potpiše i primeni, globalne korporacije i organizacije primenjivaće sopstvena pravila ponašanja, koja važe za sve njihove zaposlene, bez obzira na lokaciju.

Imajući u vidu napred navedeno, ova monografija predstavlja doprinos u afirmaciji poslovne etike i komuniciranja koji su suštinski bitni za dugoročni uspeh poslovne aktivnosti, a ovo važi, kako na makroekonomskom, tako i na mikroekonomskom nivou, gde svaka organizacija ima određene odgovornosti, kako u društvenoj, tako i u ekonomskoj sferi. Takođe, istraživački rezultati pokazuju da su društvena odgovornost i etičko ponašanje u poslovanju snažno povezani sa organizacionom kulturom.

U Beogradu,
2012.

R e c e n z e n t
Doc. dr Jonel Subić

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

659.23
174

ЦВИЈАНОВИЋ, Драго, 1959-
Poslovna etika i komuniciranje :
monografija / Drago Cvijanović, Branko
Mihailović, Radovan Pejanović. - Beograd :
Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2012
(Beograd : Dis public). - 307 str. : tabele ;
24 cm

Tiraž 500. - Str. 299-307: Recenzija / Zoran
Njegovan, Zorica Vasiljević, Jonel Subić. -
Napomene i bibliografske reference uz tekst.
- Bibliografija: str. 287-298.

ISBN 978-86-6269-016-6

1. Михаиловић, Бранко [аутор] 2. Пејановић,
Радован [аутор]
а) Пословна етика б) Пословне
комуникације
COBISS.SR-ID 195145740

