

УНИВЕРЗИТЕТ У ПРИШТИНИ СА ПРИВРЕМЕНИМ
СЕДИШТЕМ У КОСОВСКОЈ МИТРОВИЦИ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Валентина Р. Вукосављевић Павловић

**СОЦИО-ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ
ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈЕ
МЕНАѢМЕНТА КАО ОБЛИК
МОДЕРНИЗАЦИЈЕ СИСТЕМА
УПРАВЉАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА НА
ПРИМЕРУ ГРАДА ЛЕСКОВЦА**

Докторска дисертација

Косовска Митровица, 2019. год.

UNIVERSITY IN PRISTINA WITH A TEMPORARY
HEADQUARTERS IN KOSOVSKA MITROVICA
FACULTY OF PHILOSOPHY

Valentina R. Vukosavljevic Pavlovic

**SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF
MANAGEMENT
PROFESSIONALIZATION AS A FORM
OF MANAGEMENT SYSTEM
MODERNIZATION IN COMPANIES ON
THE EXAMPLE OF THE CITY OF
LESKOVAC**

Doctoral Dissertation

Kosovska Mitrovica, 2019.

Ментор: Проф. др Петар Анђелковић, ванредни професор, ужа научна област Социологија, Филозофски факултет Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици

Чланови комисије:

1. Професор емеритус Љубиша Митровић, ужа научна област Социологија, Филозофски факултет Универзитета у Нишу
2. Проф. др Урош Шуваковић, редовни професор, ужа научна област Социологија, Учитељски факултет Универзитета у Београду
3. Проф. др Тања Вујовић, редовни професор, научна област Економске науке, ужа научна област Маркетинг, Економски факултет Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици,
4. Проф. др Небојша Ђокић, ванредни професор, научна област Економске науке, ужа научна област Стратегијски менаџмент, Економски факултет, Универзитет у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици.

Датум одбране докторске дисертације:

СОЦИО-ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈЕ МЕНАџМЕНТА КАО ОБЛИК МОДЕРНИЗАЦИЈЕ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА, НА ПРИМЕРУ ГРАДА ЛЕСКОВЦА

Апстракт: У истраживању социо-економског аспеката улоге процеса професионализације менаџмента у предузећима као фактора модернизације и развоја, треба узети у обзир и креативан стваралачки приступ управљање људима. То подразумева проблеме везане за личне особине менаџера, имајући у виду и шире друштвене-економске чиниоце успешног управљања. Иако не постоји сагласност, ни у пракси нити у теорији, о кључном послу управљања, сматра се да је пресудно „управљање људима“. У друштвеној реалности и у научном сагледавању специфичне садржине управљачке улоге и стила управљања, незаобилазно је проучавање категорије професионалне активности, као посебног феномена. Професионални рад одржава се на сталној критици, увођењу иновација, стваралачком приступу у решавању пословних задатака и обављању радних активности. Једним својим делом ту своју улогу остварује применом партиципативног демократског модела одлучивања, прилагођавајући га реалним стратегијама развоја и моделима управљања.

Кључне речи: социо-економски аспекти, људски ресурси, професионализација менаџмента, партиципативно управљање, стратегије развоја, својински односи, иновативност

Научна област

Социологија

Ужа научна област

Социологија рада. Социологија организације

УДК 316.334.2 : 005.7 (497.11 Лесковац)

**SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF PROFESSIONALIZATION OF
MANAGEMENT AS A FORM OF MODERNIZATION OF MANAGEMENT
SYSTEM IN ENTERPRISES, ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF
LESKOVAC**

Abstract: In the research of socio-economic aspect of the management professionalization process role in enterprises as a factor of modernization and development, creative approach to human resources management, should also be taken into account. This implies problems related to the personal characteristics of managers, given the wider socio-economic factors of successful management. Although there is no consensus, neither in practice nor in theory, on a key management job, it is considered crucial to "manage human beings". In social reality and in the scientific study of the specific content of the management role and management style, it is inevitable that the study of a category is a professional activity as a particular phenomenon. Professional work reflects on constant criticism, introduction of innovations, and creative approach in solving business tasks and carrying out work activities, and with its own part, it realizes its role by applying a participatory democratic decision-making model, adapting it to real development strategies and management models.

Key words: socio-economic aspects, human resources, professionalization of management, participatory management, development strategies, ownership relations, innovation

Scientific area

Sociology

Specific scientific field

Sociology of work, Organization sociology

УДК 316.334.2 : 005.7 (497.11 Лесковац)

**НАЗВАНИЕ ДОКЛАДА: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФОРМА
МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НА
ПРИМЕРЕ ГОРОДА ЛЕСКОВАЦ**

Аннотация: В исследовании социально-экономических аспектов роли процесса профессионализации управления на предприятиях как фактора модернизации и развития следует учитывать творческий креативный подход к управлению правами человека. Это предполагает проблемы, связанные с личными характеристиками менеджеров, имея в виду более широкие социально-экономические факторы успешного управления. Хотя нет согласия ни на практике, ни в теории относительно ключевой управленческой работы, считается решающим «управлять людьми». В социальной реальности и при научном рассмотрении конкретного содержания роли управления и стиля управления неизбежно изучать категорию профессиональной деятельности как отдельное явление. Профессиональная работа проводится на постоянной критике, внедрении инноваций, творческом подходе к решению бизнес-задач и выполнению трудовой деятельности. С помощью одной своей доли эту роль выполняет путем применения модели демократического принятия решений на основе широкого участия, ее адаптации к реальным стратегиям развития и моделям управления.

Ключевые слова: социально-экономические аспекты, человеческие ресурсы, профессионализация менеджмента, управление на основе участия, стратегии развития, собственнические отношения, инновации.

Научная область

Социология

Узкое научное поле

Социология труда. Социология организации

УДК 316.334.2 : 005.7 (497.11 Лесковац)

САДРЖАЈ

I УВОД	1
II ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	8
1. ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМОВА ЉУДСКИХ РЕСУРСА И МЕНАЏМЕНТА	9
1.1. Дефинисање појма људских ресурса	11
1.2. Улога и значај који имају организационе целине за људске ресурсе	13
1.3. Дефинисање појма менаџмент	15
2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	17
2.1. Ток испитивања	24
2.2. Хипотеза (општа и посебне)	25
2.3. Циљеви, задаци, избор метода и инструмената	26
2.4. Начин истраживања	27
2.5. Стратификација испитаника и оцена узорка	28
3. ТЕРМИНОЛОШКА И УПОТРЕБНА ЗНАЧЕЊА ПОЈМА ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА МЕНАЏМЕНТА	31
3.1. Социолошко-теоријски основ појмовног одређења професија и професионализма	31
3.1.1. Појмовно одређење професије	31
3.1.2. Процес формирања професије	36
3.1.3. Професионализам - појмовно одређење	40
3.1.4. Друштвена условљеност социолошког пручавања професије	47
3.1.5. Подела рада и стварање социјалне групе професионалаца	49
3.1.6. Социолошко проучавање професија кроз четири типа анализе	51
3.1.7. Социолошки приступ професионализацији и професионалцима са аспекта високог степена моћи која произилази из њихове самосталности и аутономности	52
3.1.8. Процес прилагођавања професионалаца на радну организацију	54
3.1.9. Однос посилаца професионалних и менаџерских функција	63
3.1.10. Бирократизација професија и професионализација радних организација – услов настанка професионалних менаџера	64
3.1.11. Професионализација као монополизација и социјализација струковне активности	73
3.1.12. Професионализам у друштвеним условима самоуправног социјализма	74

4. СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА И МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА	78
4.1. Појмовно одређење стратегије	78
4.2. Три димензије стратегије	81
4.3. Садржај и карактер стратегија у условима транзиције	83
4.4. Новије концепције и стратегије развоја	86
4.5. Развој као дистрибуција правде	89
4.6. Карактеристике стратегије развоја у Србији	90
5. МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У РАДНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА СА АСПЕКТА ХУМАНИЗАЦИЈЕ РАДНИХ ОДНОСА	94
5.1. Теорије савременог менаџмента и управљање радним организацијама	94
5.2. Модели управљања у компанијама земаља ЕУ	99
5.2.1. Положај запослених у европским компанијама	101
5.2.2. Формално-правни оквир положај запослених у европским компанијама	103
5.2.3. Национална (немачка) права након доношења правила о положају запослених у европским компанијама	105
5.2.4. Европске компаније у пракси Европске уније	107
5.3. Облици управљања у српским предузећима у време социјалистичког самоуправљања и у тржишним условима	109
5.3.1. Квалитет управљања у српским предузећима у условима друштвене својине и радничког самоуправљања	109
5.3.2. Квалитет управљања привредних субјеката током 90-их година у Србији	112
5.3.3. Квалитет управљања привредним субјектима у тржишним условима у Србији	122
5.3.4. Законски оквир управљачког компанијског права у Србији	130
5.3.5. Утицај модела приватизације на калитет управљања	132
5.3.5.1. Управљање у српским акционарским предузечима у тржишним условима	135
5.3.5.2. Права акционара и кључна функција власништва (регулатива, пракса) ОЕЦД	139
6. ОБЛИЦИ СВОЈИНЕ	148
6.1. Основне карактеристике привредних друштава и предузетника	148
6.2. Правна форма привредних друштава	148
6.2.1. Друштва лица	149

6.2.2. Командитно друштво	150
6.2.3. Друштва капитала	151
6.2.3.1. Акционарско друштво.....	151
6.2.3.2. Друштва са ограниченом одговорношћу – ДОО.....	153
6.2.3.2.1. Карактеристике ДОО	153
6.3. Јавна предузећа и њихово функционисање у савременим условима	155
6.3.1. Начин пословања јавних предузећа	155
6.3.2. Карактеристике начина управљања у јавним предузећима	157
6.3.3. Однос према запосленима у процесу управљања јавним предузећима ..	159
6.3.4. Управљање јавним предузећима у Републици Србији.....	160
7. ПАРТИЦИПАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ И ЕКОНОМСКА ДЕМОКРАТИЈА	163
7.1. Теорије развоја и модели управљања предузећима у савременом друштву	163
7.2. Различите форме партиципације у свету.....	166
7.3. Однос облика и степена партиципације запослених и синдикалног организовања у радним организацијама.....	169
7.4. Демократизација односа на радном месту у Србији	171
III ИНТЕРПРЕТАЦИЈА РЕЗУЛТАТА ЕМПИРИЈСКИХ ИСТРАЖИВАЊА СОЦИО-ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈЕ МЕНАџМЕНТА КАО ОБЛИК МОДЕРНИЗАЦИЈЕ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА НА ПРИМЕРУ ГРАДА ЛЕСКОВЦА ..	177
1. ЛЕСКОВАЧКА ПРИВРЕДА И ДРУШТВЕНА СТРУКТУРА У УСЛОВИМА ТРАНЗИЦИЈЕ.....	178
1.1. Преглед профила предузећа и њихова класификација.....	181
1.1.1. Лична карта предузећа обухваћених узорком	181
1.1.2. Лична карта испитаника из приватних и јавних и јавно комуналних предузећа.....	184
2. СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА И МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У ЈАВНИМ И ПРИВАТНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА ГРАДА ЛЕСКОВЦА.....	195
2.1. Предуслови за примену партиципативно-демократског концепта развоја у јавним и приватним предузећима града Лесковца	195
2.2. Анализа различитих модела управљања и могућности за примену партиципативно – демократског концепта развоја у јавним и приватним предузећима града Лесковца	206

3. РЕЗУЛТАТИ О ТРАНСФОРМАЦИЈИ У ПРОЦЕСИМА МОДЕРНИЗАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈЕ МЕНАџМЕНТА У ПРИВРЕДИ ЛЕСКОВЦА.....	215
3.1. Предуслови и ограничења професионализације менаџмента за примену демократског начина управљања у условима различитих стратегија развоја и својинских односа у приватним и јавним предузећима на територији града Лесковца	215
3.2. Предности и ограничења српског менаџера у примени демократског начина управљања у условима различитих стратегија развоја и својинских односа у приватним и јавним предузећима на територији града Лесковца.....	225
4. РАЗЛОЗИ ОДСУСТВА ИЛИ У НЕДОВОЉНОЈ МЕРИ КРЕАТИВНОСТИ, ИНОВАТИВНОСТИ И ДЕМОКРАТИЧНОСТИ У СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА У ЈАВНИМ И ПРИВАТНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА У СРБИЈИ И ПОСТОЈЕЋИ ПРЕДЛОЗИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА	229
4.1. Анализа реалне ситуације нивоа и облика укључивања запослених у управљачке процесе у предузећима	229
4.2. Постојећи предлози за побољшање учешћа запослених у процесу управљања у предузећима.....	248
4.3. Предлози за побољшање учешћа запослених у процесу управљања у предузећима кроз анализу почетних претпоставки и њихових ограничења	262
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	288
ЛИТЕРАТУРА	304
БИОГРАФИЈА АУТОРА	314

I УВОД

Савремено друштво суочава се са променама чији обим, темпо и карактер превазилази сва досадашња историјска искуства. Правци развоја савременог друштва, као и степен и интензитет ширења, детерминисани су различитим друштвеним, географским, економским, политичким и културним факторима. Као одговор на то у социологији (али и другим друштвеним наукама) развијају се нови појмови, теоријски приступи и емпиријска истраживања, са циљем да објасне природу, обим, структуру и последице ових промена. У средишту друштвених и историјских промена које су биле предмет социологије увек су биле промене у организацији рада и капитала (Watson 2008, стр.74). Појам рада почиње да се свестраније изучава кроз његову продуктивност, преко средства за рад, па све до радних услова и односа међу запосленима у ери индустријализације. У XX веку почињу да се заснивају и многе посебне науке о раду, као што су социологија рада, социологија организације, психологија рада, ергономија и низ других научних дисциплина. У контексту постојећег категоријалног апарата и степена и обима досадашње научне експертизе друштвених наука незаобилазно се намеће истраживање противречности управљачког и извршног рада, као предуслов бржег развоја предузећа.

Питање радних односа се интензивно проучавало у оквиру појма индустријских односа на почетку XX века у САД-у, да би се његово истраживање проширило и на Велику Британију. Појам индустријских односа је убрзо попримио уже значење и он је обухватио процесе и установе преко којих се решавају питања запошљавања, као што су синдикати, удружења послодаваца, колективни преговори и уговори, радно законодавство и организациони конфликти. У Британији и у Америци у периоду између два светска рата први аутори на универзитетима који су се бавили питањима односа синдиката и управе (Вебс и Кол у Британији и Хокси и Комонс у САД-у) углавном су показивали разумевање за раднике и синдикате као позитивну снагу у хуманизацији друштвених односа, а имали су подршку напредних послодаваца и државних представника. Од седамдесетих година XX века у изучавању проблематике рада примећују се одређене промене. Разлози за то били су делимично теоријски и практични. На системски приступ овом питању у Сједињеним Америчким

Државама утицала је структурално-функционалистичка социологија. Водећи аутори у то време (Данлоп) веровали су да системи развијених индустријских односа нужно у свом функционисању носе и производе конфликт. Британски аутори су у овој области дошли до сличне тезе, о којој се обично говори као плурализму индустријских односа. Полазећи од идеја политичких мислилаца као што су Шумпетер (Schumpeter), Дал (Dahl), и Дарендорф (Dahrendorf), доминантних личности британске школе шездесетих и седамдесетих година XX века, који су тврдили да су економски интереси многоструки и да се укрштају, стварајући простор за постизање споразума путем институционалних решења, колективно договарање било је делотворан начин не за отклањање конфликта, већ за стварање могућности да се они решавају.

Критика конзервативних ортодоксних теорија у друштвеним наукама, почев од шездесетих година XX века, такође је оставила траг у домену индустријских односа. Карактеристична су три аспекта овог радикалног става: први, при анализи проблема рада важно је размишљати о класи, друго, процеси законског регулисања рада морају бити анализирани у ширем оквиру политичке економије капитализма и, треће (према следбеницим Брејвермана - Braverman), инсистирање на томе да свака студија о раду мора да се позабави динамиком процеса рада а не смо питањима зарада при колективном преговарању. Када је Брејверман објавио своје пионирско дело „Радна снага и монополски капитал“ (Labor and Monopoly Capital), утврдио је да је менаџерска контрола (о којој је пре њега говорио Тејлор) постала мерило капиталистичког менаџмента. Од тог тренутка и марксисти су почели да се интересују за радне односе. Преовладавајући утицај теорије о радном процесу ослабио је током осамдесетих година XX века. Већи део рада пре је био усмерен на менаџмент него на раднике. Нешто раније Диркемове идеје су биле много утицајније него Марксове, нарочито оне из дела „О подели друштвеног рада“, у којима говори о нормама и солидарности. Питање друштвене солидарности подстакло је Елтона Мајоа (Elton Mayo), да о резултатима међуратних Хоторовних експеримената говори као о доказима да на продуктивност радника утичу и неки други фактори осим технологије, услова рада, висина палате, а то су пре свега социо-економски фактори. Резултати, увелико критиковани онда и сада (Gillespie), ипак су

послужили при конципирању теорије о људским односима. Тејлоров приступ да се људима на радном месту најбоље може управљати тако што ћемо их једне од других изоловати, очигледно је била оспорована, али како су индивидуални уговори и системи награђивања поново оживели током осамдесетих година XX века и касније, не може да се говори о крају теорије коју је заступао Тејлор.

Исто се односи и на Диркема, јер, иако је његов утицај избледео током седамдесетих година, он се никада није угасио. Своје место је прво нашао у радовима Фокса (Fox) и Фландерса (Flanders), а потом послужио као чврст темељ у настанку организационог симболизма (Turner). Нешто касније појавио се у теорији организације културе и рода (Gherardi), и коначно у теорији о улози емоција у предузећима (Fineman, Goleman, Kuper Adam, Kuper Desika, 2009, стр. 492).

Тумачења појава у привреди, укључујући симболе, такође је било у средишту Веберовог приступа индустријске социологије. Веберова најзначајнија анализа бави се питањима бирократије и за суштински значај рационалности у превласти „законских рационалних облика“ власти, наиме оних облика код којих легитимитет почива на формалним правилима и поступцима. Полазећи од становишта да ће ка циљу оријентисаној организацији са више хиљада људи бити потребно пажљиво регулисање активности, Вебер је развио теорију бирократског менаџмента. Она је истицала потребу строго дефинисане хијерархије, коју би подржавала јасно дефинисана регулатива и линије ауторитета (Група аутора, 1984, стр. 524). Према Вебером мишљењу, све велике организације имају тенденцију да по својој природи буду бирократске. Вебер наглашава да је ширење бирократије неизбежно у модерним друштвима; бирократска власт представља једини начин да се изађе на крај са административним захтевима у великим друштвеним системима (Gidens, 2007, стр. 350). Слабљење демократије са напретком нових организационих форми и контроле информација било је разлог Веберове забринутости. Нарочито га је забрињавала могућност владавине безличних бирократа. Вебер поставља питања како да опстане демократија јер су бирократије нужно специјализоване и хијерархијски организоване. Он наглашава да бирократија обавља на нижим нивоима рутинске задатаке и нема скоро никакав утицај на оно шта ради, а права моћ налази се код оних на врху. Вебер је био

забринут због отуђења које са јавља код запослених у великим бирократским системима. Лишени могућности да испоље креативност или иницијативу, бирократе се једноставно предају обављању својих дужности, бранећи сигурност свог положаја и пружајући жесток отпор било каквим изазовима који долазе споља (Gidens, 2009, стр. 361). Теорија која заступа став да све велике организације имају тенденцију да по својој природи буду бирократске оспоравана је првобитно од стране Гулднера (Gouldner), а потом покушајима да се дебирократизује рад смањењем менаџерске хијерархије током осамдесетих и деведесетих година XX века. Пропаст комунизма, глобализација индустрије (Stiglitz), заокрет од фордизма ка постфордизму, развој технологије надзора и успон неспутаног индивидуализма осамдесетих година, наговестили су поново повећање интересовања за улогу стручности, норми, рационалности, као и значај личности, што се све често доводи у везу са Фукоом (Foucault) и другим постмодернистима (Fulop и Linstead; Fevre; Webster).

За последњих тридесетих година XX века покренуте су промене које по обиму, интензитету и садржају нису биле раније забележене, у правцу економске либерализације, развоја телекомуникација, еколошких промена и појаве крупних транснационалних компанија и међународних организација, како државних тако и приватних, а на таласима тих промена покренут је процес транзиције ауторитарних система у средњој, источној и југоисточној Европи у демократске. Ако изузмемо земље средње Европе у транзицији, на истоку и југоистоку Европе запажа се спорост у стварној демократизацији друштва. Процес транзиције обично карактеришу промене у стварању нових институција, отварање већег броја приватних предузећа, а самим тим тај процес означава демократизацију државе, укидање монопола у различитим секторима, као и стварање комуникације на светском тржишту. Појам транзиције, са социолошког аспекта, не подразумева само објективну димензију већ и субјективну (Миладиновић, 2013, стр. 193). Он се огледа у отпору према промени система вредности, менталног склопа људи, нарочито израженим традиционалистичким ставом према носиоцима ауторитета и власти у оквирима социоструктуралног и културног миљеа српског друштва, другим културама, раду, према новим институционалним решењима, и, пре свега, промени социјалне структуре. Транзиција није само локални феномен већ је то

глобални процес, који отвара питање за већину земаља у транзицији којим путем кренути у процесу друштвено-економске и политичке трансформације: да ли ка класичном капитализму или модерном постиндустријском друштву? Транзиција постсоцијалистичких друштава у које спада и српско друштво сложен је и противречан вишедимензионалан друштвено-економски, политички и културни процес преласка из једног система друштвених односа у други, а који су структурално и функционално различити. У избору пута свака земља треба сама да изгради сопствени модел, усаглашен са развојним концептом утемељеним на социјалним, историјским, политичким, економским и културним специфичностима, следећи своје интересе, стратегију развоја и реформе. Већина концепција друштвеног развоја у земљама у транзицији ослоњене су на стратегији неолибералне зависне модернизације, уз директни ослонац на туђа искуства и финансијску помоћ. Критички разматрајући досадашња искуства земаља у транзицији, може се закључити да је кључни проблем повезан са кризом идентитета и дефинисањем стратешких циљева (Митровић, 1999, стр. 246). Прве деценије XXI века карактерише стање да још увек не постоји ниједан аутентичан модел транзиције европских постсоцијалистичких друштава. Ситуација у свету је да се већина земаља у транзицији определила за (нео)либерални модел капитализма, уз уважавање чињенице да савремени развијени капитализам нема универзални облик. Са проблемом одабира транзиционог модела појављују се и недоумице око суштине и карактера појма друштвеног развоја, који детерминише стратешке развојне циљеве. У пројектовању развоја и остваривању друштвено-економских циљева, људска димензија развоја не сме бити по сваку цену подређена логици капитала или другим параметрима отуђене моћи. Полази се од претпоставке да не може бити богатог, здравог и слободног друштва без богатог, здравог и слободног појединца, те да политика развоја мора бити подређена овим хуманистичким друштвеним циљевима како на микронивоу, односно на нивоу предузећа, тако и на макронивоу, односно на нивоу локалне заједнице.

Што се тиче специфичности српске транзиције, оне су углавном отежавајуће деловале на процес вршења транзиције. Наводи се осам таквих елемената: 1) рат којим је разбијена СФРЈ; 2) санкције ОУН против СРЈ; 3) покушај својинске трансформације у све облике својине; 4) настојања споља да се

КиМ истргне из састава Србије; 5) агресија НАТО на СРЈ; 6) одсуство лустрације, отварања досијеа и својинске реституције; 7) улога „хашког трибунала” и 8) убиство премијера 2003 (Шуваковић, 2014, стр. 266).

Са аспекта теме рада, назначава се да главну улогу воде банкар и власници средстава за производњу. У друштвима транзиције нема колективних уговора, преговори са послодавцима су бескорисни зато што овима закони иду на руку, синдикати су маргинализовани (ако нису организовани од стране политичких партија) и број њихових чланова је у сталном опадању, послодавци нередовно исплаћују плате и не плаћају радницима ни порезе, нити здравствено осигурање. Све то подстиче „рад на црно”, при чему на томе највише губи сама држава, а и такви послови су обично привремени, тако да власници остварују незаконите профите (Шуваковић, 2014, стр. 266).

Са дилемом избора модела транзиције ставља се на дневни ред и питања демократизације односа на радном месту. Револуција у технолошкој основи рада савременог друштва утицала је и на промену положаја и улоге радника, у правцу све веће промене у природи и карактеру рада, на промене у својинским односима и организацији рада. Као израз тих промена, настао је процес институционализације различитих облика партиципативне демократије. У многим земљама раднички савети и синдикати доста непосредно утичу на одлучивање о важним друштвеним питањима. Функције ових органа радничке демократије су различите и проширују се на различита питања: од заштите на раду, преко организације рада, до одлучивања о добити и развоју. Савремено (индустријско и постиндустријско) друштво је принуђено да се прилагођава насталим променама доводећи у равнотежу наглашане противречности савременог друштва, као што су противречности управљачког и извршног рада. Партиципативна индустријска демократија или економска демократија производ је и тековина западноевропског друштва и модерног радничког покрета. Индустријска демократија или економска демократија значи партиципацију у било ком управљачком делу радног процеса у предузећу, било да се ради о консултовању радника у припремању одлука, било у процесу контроле над спровођењем и резултатима пословних одлука. Економска демократија је широк појам и у најкраћем се може одредити као „збирни назив за све облике управљања

предузећима у којима радници на различите начине и у различитом степену партиципирају“ (Миладиновић, 2013, стр. 349). Овде појам партиципације има смисла ако се посматра у контексту друштвене моћи. У одсуству партиципативних механизма доношење и споровођење одлука је монопол послодаваца и менаџмента.

Различите форме партиципације у великој већини земаља света постоје независно од достигнутог степена њиховог друштвено-економског развоја. Учешће радника у управљању предузећима се остварује преко разних врста представничких тела, као што су раднички савет, разне комисије, комитети за сарадњу, радничке контроле и њима слични институционални и ванинституционални облици, затим преко различитих политичких организација, међу којима истакнуто место имају синдикати. Данас су ова права радника, односно запослених, да учествују у управљању предузећима интегрални део људских права и слобода, верификовани одређеним документима Међународне организације рада, Европске економске заједнице и КЕБС-а – Конференција за европску безбедност и сарадњу. Смисао свега овога је у томе да радници, без обзира на то о ком је нивоу реч, преко својих представника учествују у управљању као један од чланова у овом процесу, заједно са представницима управе предузећа, руководиоцима и власницима капитала. А понекад се као трећи члан јавља и држава.

II ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

1. ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА И ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМОВА ЉУДСКИХ РЕСУРСА И МЕНАЏМЕНТА

Човек је, по Аристотелу (Aristotle), друштвено биће – зоон политикон (ζῷον πολιτικόν). Дакле, он своју природну и друштвену страну ствара и остварује кроз разне друштвене заједнице, институције и организације, у које нужно ступа. Поред примарних заједница којима припадају рођењем, као што су породица и народ (нација), људи стварају и различите друге организације, какве су, између осталих, и производне организације. Сваку организацију чине људи, па је функционисање организације одређено понашањем и активностима оних који у њима раде. Да би се могло управљати организацијом на успешан начин, неопходно је да се она разуме, способност да се предвиди и да се зна како да се утиче на понашање и мотивацију људи који организацију чине.

Дефинисати појам менаџмента људских ресурса није једноставно ни лако, будући да се често користи у два различита значења. С једне стране, то није ништа друго до савременији назив за оно што се дуго звало персоналним менаџментом. С друге стране, тај појам има широку употребу и у основи се означава као одређен приступ управљања људима. „Менаџмент људских ресурса, како га формулише Непеман (Nepeman), „је област науке о организацији која се бави проучавањем свих аспеката запослености“ (Према: Богићевић Миликић, 2011, стр. 3).

Управљање људским ресурсима обухвата различите активности чији је крајњи циљ да се пронађу и ангажују „прави људи на правим местима“ како би се ефикасним руковођењем и координисањем активности запослених остварило успешно пословање. Менаџмент људских ресурса је врхунска управљачка функција која је у надлежности топ менаџера. Као таква, она обухвата управљачке одлуке и поступке којима се директно утиче на све људске ресурсе предузећа.¹

¹ О томе које све поступке и управљачке функције обухвата менаџмент људских ресурса, између осталих, детаљније у раду Арсић Љ., Милићевић В., Милићевић, З. (2017), „Управљање људским ресурсима као фактор одрживог развоја“, *Ecologica*, 24 (86) стр. 328 -334.

Настанак менаџмента људских ресурса, односно персоналног менаџмента, везује се за почетак XX века. У процесу настајања и развоја дисциплине треба нагласити чињеницу да је то најпре била професија која је настала у периоду Првог светског рата (1915–1920). Тада многи познати амерички универзитети почињу са увођењем и организовањем специјализованих курсева за образовање људи запослених на пословима менаџмента у вези са радом са људима, односно у то време персоналног менаџмента. „Почетком Првог светског рата (1915) амерички *Dartmouth College* је организовао први курс за потребе менаџера који су се бавили овим пословима, а затим су током рата и други познати амерички универзитети, као што су Харвард и Колумбија, на иницијативу Ратног индустријског савета, започели са сличним програмима организовања.“ (Богићевић, Миликић, 2011, стр. 3).

На даљи развој менаџмента људских ресурса најзначајнији утицај су имали: *колективно преговарање* које се јавило као логична последица интензивног синдикалног организовања радника, у прво време често кроз штрајкове,² што је покренуло и настанак радног законодавства. Други значајан утицај на развој ове дисциплине имали су развој и примена научног управљања, које се заснивало на студијама покрета и времена како би се повећала продуктивност, али и на увођење различитих коефицијената награђивања запослених према учинку. Незаобилазно је поменути када се говори о настанку и развоју менаџмента људских ресурса, појаву индустријске психологије, чији се први допринос везује за књигу Хуга Мунстерберга (Hugo Munsterberg) „Психологија и индустријска ефикасност“, објављеној 1913. године, у којој је фокус стављен на значај анализе и дизајн посла, кроз способности и вештине које се захтевају на одређеном радном месту, као и на тестирање ставова појединаца, а касније и на примеру тестова интелигенције, тестова личности и степену интересовања и мотивисаности запослених за рад.

На крају, треба поменути још два битна предуслова за развој дисциплине менаџмента људских ресурса, а то су: појава нових теорија, као што је *теорија међуљудских односа* и *бихејвиористичких наука*. Значај теорије међуљудских односа, како истиче Кашио (Cascio), огледа се у томе што је резултатима Хоторн

² Појава првих организованих штрајкова везује се за XIX век. Тако на пример, 1886. године запослени у компанијама *McCormick Repear Worka* у Чикагу организовали су једнодневни штрајк.

експериментима померила фокус на социјални аспект организације и важну улогу група у повећању продуктивности. Бихејвиористичке науке (Према: Богићевић Миликић, 2011, стр. 4), с друге стране, потенцирале су значај индивидуалних карактеристика, ставова, потреба и мотивације, као што су: социјална психологија, теорија организације, организационо понашање и социологија.

1.1. Дефинисање појма људских ресурса

У дефинисању појма људских ресурса треба почети од историјске перспективе засноване на четири основне фазе развоја управљања људским ресурсима у САД, које се сматрају колевком ове дисциплине. Прву фазу обухвата период од настанка (период I св. рата) до 1960-их година XX века. Фокус је био на формирању и чувању досијеа запоселних и увођењу посебне организационе јединице која се бавила пословима персоналног менаџмента. Типични послови у овом периоду обухватили су: тестирање кандидата за посао; креирање и спровођење програма оријентације за новозапослене, прикупљање и чување личних података о запосленима (датум рођења, дужина радног стажа, степен образовања). Друга фаза започиње 1964. године усвајањем Закона о грађанским правима у САД. Фокус се помера на повећање одговорности државе у области запослености, па су донети: закони о пензијском и здравственом осигурању, као и закони који су штитили запослене против било какве дискриминације на радном месту. Трећа фаза се везује за период 70-их и 80-их година прошлог века и њу карактерише померање фокуса на контролу трошкова, већа ефикасност управљања људским ресурсима, односно њиховим активностима. Акценат је на континуираној обуци и доквалификацији запослених, алтернативним начинима управљања етички диверсификованим структурама запослених и културним разликама. Четврта фаза везује се за период од почетка 90-их година прошлог века до данас и карактерише је фокусирање на стварању конкурентске предности преко запослених. Сви нивои менаџмента у организацији и стручњаци у одељењу за људске ресурсе постају својеврсни стратешки партнери у процесу контроле трошкова, повећању конкурентности и стварању додатне вредности (Богићевић Миликић, 2011, стр. 6).

Са аспекта теорије организације, појам менаџмент људских ресурса, како наводи Торингтон (Torrington) у књизи *Менаџмент људских ресурса*, први пут се појавио 80-их година са три различита значења: (1) као процес активности у организацији (2) као одређени (посебан) приступ управљању људским потенцијалом и (3) као научна дисциплина (Према Вујић, 2000, стр. 20-24).

Менаџмент људских ресурса као процес активности у организацији бави се реализацијом организационих циљева, и то: обезбеђењем људских ресурса одређених знања, способности, вештина ... потребних организацији да оствари пословне циљеве и задатке, затим оспособљавање, ангажовање и усмеравање људи (образовање, обучавање, развој, мотивисање, мерење перформанси, награђивање), менаџментом променама у области структуре запослених, и организационе структуре и административним - нормативним активностима.

Менаџмент људских ресурса, као извршна управљачка функција у организацији, има за сврху остваривање организационих и персоналних циљева, кроз следеће извршне функције: придржавањем правила једнаких шанси и могућности при запошљавању; анализом посла; дизајном посла, планирањем људских ресурса, регрутовањем, селекцијом, мотивацијом, вредновањем резултата (процена) перформанси (учинка, карактеристика личности, понашања) и награђивањем, образовањем, обуком, тренингом и развојем и, на крају, не мање важним функцијама – безбедношћу, здрављем и заштитом запослених.

Дефиниција менаџмента људских ресурса по Торингтону (Torrington) и Халију (Hall) гласи: „Менаџмент људских ресурса је низ активности које радним људима и организацији која користи њихове способности пружају могућност да постигну договор о циљевима и природи радног односа и да потом тај договор спроведу у дело кроз саглашавање циљева и потреба појединаца и организације“ (Према, Вујић, 2000, стр. 25).

Менаџмент људских ресурса је стратешки менаџерски процес усмерен на развој свеукупних људских потенцијала којим се обезбеђује конкурентска предност предузећа, императивом савременог пословања. Стратешки приступ подразумева тесну везу између крвне пословне стратегије и секторске, односно стратегије управљања људима. „Стратегија управљања људима подразумева обухватан и доследан приступ обезбеђењу узајамне подршке политике

запошљавања и праксе управљања запосленима кроз развој и интеграцију. Запослени се третирају као људски капитал у који треба улагати кроз подршку учењу и развоју и кроз организацију која учи. На запослене се гледа као на извор конкурентске предности, посматрано у равни развоја ресурсне стратегије. Интереси запослених се третирају унитаристички, сматра се да се њихови и интереси послодаваца подударaju. Главна одговорност за ефективност запослених је на линијском менаџменту, али се развија и партнерски однос са запосленима“ (Армстронг /Armstrong/, Према: Вујић, 2001, стр. 23).

Једна од дефиниција менаџмента људских ресурса је нарочито важна за предметни оквир рада јер наглашава да управљачки процес треба да има за циљ задовољавање потреба и интереса запослених, односно менаџмент људских ресурса је: „Примењена научна (стручна) дисциплина која се бави изучавањем управљачких активности у области обезбеђења, развоја и ангажовања људских потенцијала у складу са циљевима предузећа и ради задовољавања укупних потреба и циљева запослених” (Вујић, 2000, стр. 25).

Интердисциплинарни приступ у проучавању управљања људским ресурсима заснива се на базичним знањима: психологије рада, економије, андрагогије, социологије рада итд.

1.2. Улога и значај који имају организационе целине за људске ресурсе

Улога и значај који имају организационе целине за људске ресурсе најбоље се може објаснити дефинисањем њихових основних циљева. Темељ целокупне активности у области људских ресурса представљају четири циља (Група аутора, 2004, стр. 6).

Први циљ менаџмента људских ресурса се односи на запослене, односно да се обезбеди одређен број људи чија знања, вештине и способности одговарају организационој структури, и утврде типови уговора под којима ће радити различите групе запослених. Када се дође до жељене радне снаге, менаџери људских ресурса морају водити рачуна о томе да појединци буду што више мотивисани и посвећени послу, како би се максимизирао њихов рад и њихова улога.

За остваривање циљева који се односе на рад битно је обучавање и развој, као и систем награђивања, који подстичу веће залагање радника и усмеравају их на радне циљеве. У многим организацијама, нарочито тамо где синдикати играју значајну улогу, менаџери људских ресурса преговарају о побољшању резултата рада са запосленима. Наравно, постоји читав низ иницијатива самих запослених које организационе целине за људске ресурсе подстичу као средство за подизање нивоа посвећености и укључивање запослених у развој нових идеја.

Трећи примарни циљ се односи на менаџмент промена, односно на улогу коју има сектор за људске ресурсе у стварању унутрашње интеграције у организацији и спољашње адаптилности на промене. Промене се јављају у различитим облицима. Некада може да буде структурална и захтева реорганизацију активности или увођење нових људи у одређене радне улоге. Некада су потребне културолошке промене из разлога превазиђеног културног наслеђа и система вредности који не могу да буду основа за промену ставова, филозофије и организационих норми у једном тренутку. У било којој од поменутих могућности сектор за управљање људским ресурсима може имати кључну улогу. Кључне активности односе се на ангажовање и развој људи са неопходним знањем, вештинама, способностима да буду вође и покрећу процес промена. Правовремено укључивање запослених је од изузетне важности, у овом случају, за подизање веће мотивације и нивоа партиципативног одлучивања.

На четвртом, односно последњем месту су административни циљеви, који су усредсређени на постизање осталих типова циљева, кроз бележење прецизних и јасних података о свим запосленима: њихова достигнућа у раду, присуство и резултате њиховог обучавања, рокове и услове запослења, као и личне податке. Постоји и правни аспект административних активности, јер се послови морају обављати у складу са законом.

На основу анализе сва четири циља који дефинишу улогу и значај који имају организационе целине за људске ресурсе, може се закључити да недостаје већи степен институционалног партиципативног укључивања запослених у процес управљања организацијом, што има за последицу да се однос менаџера и запослених заснива на односу оних који управљају и онима којима се управља.

1.3. Дефинисање појма менаџмент

Неодвојив део разматрања о људским ресурсима је и сам појам менаџмента. Менаџмент, према америчком социјалном раднику и консултанту за менаџмент Мери Паркер Фолет (Mary Parker Follett), јесте „способност да се ствари обаве преко људи“.³

Менаџмент се, као процес, састоји, према мишљењу велике већине аутора, од четири фазе: планирање, организовање, вођење, контрола (Према, Јаничијевић, 2008, стр. 3). Менаџери не извршавају послове и задатке у организацији већ планирају, организују, воде и контролишу како чланови организације извршавају те задатке и послове. Свака од четири фаза обухвата реализацију одређених циљева, чијом реализацијом се омогућава несметано одвијање менаџерског процеса.

Првом фазом менаџерског процеса планирања одређују се начин и активности за остваривање постављених циљева. То, пре свега, обухвата алокацију, односно прибављање ресурса потребних за обављање активности у току остваривања циљева, затим утврђивање временске динамике за обављање планираних активности.

Организовање је друга фаза менаџерског процеса и она обухвата постављање структуре односа између појединаца и група у организацији на начин који ће обезбедити да се на најефикаснији и најефективнији начин остваре претходни планирани општи и појединачни циљеви. Структуру односа између појединаца и група чини подела задатака и радних улога које треба обавити одређивањем ауторитета за обављање задатака и, на крају, груписање јединица за реализацију планираних активности и њихово усаглашавање.

Под вођењем, као трећом фазом менаџерског процеса, првенствено се подразумева: вођење енергије чланова организације у правцу покретања, одржавања и усмеравања ка обављању активности којима се остварују циљеви организације.

³ <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>

Четврту фазу менаџерског процеса чини контрола, којом се утврђује да ли су планирани циљеви остварени на предвиђен начин и на време, односно у року који је претходно утврђен. У фази контроле се предузимају и мере за корекцију активности у организацији да би она остварила постављене циљеве. Фаза контроле омогућава да се на време уоче одређене неправилности и недостаци у току радног процеса и тиме се ствара могућност да се на време уклоне или исправе.

Успешност процеса менаџмента зависи од улоге запослених или чланова организације. Да би тај процес био ефикасан, најважније је да менаџери познају изворе, облике и ефекте понашања људи у организацијама које воде, као и да знају како да их усмеравају. То је посебно важно у фази вођења. Према канадском академику Минцбергу (Henry Mintzberg), менаџери имају три групе улога: информационе, интерперсоналне и улоге доношења одлука (Према: Јаничијевић, 2004, стр. 2-11). У великој броју случајева менаџеру је неопходно да познаје изворе, природу и ефекте људског понашања. Нека истраживања (Стонер (Stoner); према: Јаничијевић, 2004, стр. 3) показују да, за разлику од просечног менаџера који трећину времена посвећује традиционалном менаџменту, успешан и ефективан менаџер далеко више пажње поклања комуницирању, односно умрежавању и управљању људским ресурсима. Како је за те активности од критичне важности познавање људског понашања, важна компонента менаџмента организације је обликовање понашања чланова организације, а неопходан услов је компетенција менаџера у познавању узрока, облика и ефеката понашања људи у организацијама. Основна филозофија успешног модела управљања људима у организацији је у третирању појединца као целовите, зреле личности, носиоца идеја и креативности, продуктивности и квалитета. У том смислу, потребна је организацијска средина достојна човека и третман запослених као сарадника – без наредби и притиска у неповољним околностима. Да би човек могао да активира и испољи свој креативни потенцијал, неопходна је повољна клима, демократска атмосфера, одговарајуће награђивање и флексибилно радно време. Ради стицања, активирања и испољавања способности, знања и вештина и њихово претакање у материјална и духовна добра неопходно је стварање хуманих услова, усклађених са човековом природом.

2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Предмет ове докторске дисертације је да истражи рационализацију модерног система управљања и њихове ефекте на привређивање предузећа и демократизацију и хуманизацију односа у предузећу, кроз професионализацију менаџмента на примеру јавних и приватних предузећа града Лесковца. Предметним оквиром биће обухваћена анализа функционисања предузећа у условима постсоцијалистичке транзиције друштва неразвијеног капитализма, чији се реални начин производње заснива на неолибералном моделу у економији и неоконзервативном, ауторитарном моделу управљања. У фокусу истраживања је улога процеса професионализације менаџмента предузећа као фактора модернизације и развоја. Односи који се истражују, пратиће се кроз анализу облика промена: а) стратегије развоја, б) продукционих односа/својинских, ц) модела управљања. Рад је теоријско-емпиријског карактера и стога ће се у предметном оквиру наћи проблематизација кључних теоријских питања социологије рада и социологије менаџмента и, с друге стране, анализа резултата емпиријског истраживања о значају професионализације менаџмента као облика модернизације система управљања у предузећима у локалној заједници Лесковац.

У постављеном предметном оквиру, професионализација менаџмента, као облик модернизације управљања у предузећима, разматра се у смислу његове способности за креативни, иновативни, стваралачки приступ, који за претпоставку има демократски, хумани начин управљања, у условима примењених различитих стратегија развоја и својинских односа. Посебан изазов представља критичко преиспитивање квалитета и домена институционалних решења, не само у начину производње већ и у начину управљања у постсоцијалистичким друштвима (у које спада и Република Србија као екс република СФРЈ) која су у процесу дерегулације, под маском модернизације и економских реформи. Избор стратегије развоја и модела управљања друштвеним променама у постсоцијалистичким друштвима условљен је бројним унутрашњим и међународним факторима, објективним и субјективним, односом класних снага, али и економским, политичким, културолошким и идеолошким чиниоцима. У циљу бољег разумевања досадашњих институционалних решења постсоцијалистичких земаља у процесу транзиције, уочена су три развојна и управљачка модела: а)

неолиберални; б) неоконзервативни и ц) социјалдемократски (Пајеска, 1992, стр. 66). Када се говори о нелибералном концепту, треба нагласити његове основне елементе, минимализацију улоге државе и глорификовање тржишта као по себи довољног услова за остваривање ефикасности и друштвено-економског развоја, кроз монетаристичке доктрине и антиинфлационе политике у односу на политику подстицања развоја и запошљавања. Протагонисти овог концепта се залажу за редукцију сложеног процеса транзиције, тј. системске трансформације, искључиво на промену система власништва путем приватизације, чиме је паралисан процес дубље структурне модернизације и ефикасне социјалне трансформације; на догму о либералној представничкој демократији као пуким пољем конкуренције елита и на дезидеологији (Исто). У покушају бољег разумевања савремених економских, друштвених и политичких токова, из угла утицаја на процес транзиције као системске трансформације постсоцијалистичких друштва, социолози су извршили класификацију одређених модела стратегије развоја, са одређеним типом транзиције (Митровић, 1996, стр. 167). Било је постављено питање у којим стратегијама модернизације, развоја и интеграције новоформираних балканских елита траже и налазе одговор на савремене изазове глобалних трендова. Већина балканских елита је била оријентисана на стратегију неолибералног развоја и зависне модернизације. Ефекти ове стратегије у друштвеној пракси воде производњи зависног друштва. По обележјима настајуће структуре и карактеру друштвених односа, у овим земљама у току је периферизација привреде и друштва, формирање друштва полупериферног капитализма на Балкану. Поставља се питање где је смештена транзициона трансформација у српском друштву у распону од традиционално предграђанског преко капиталистичког, периферног зависног, или полупериферног политократског, до модерног, развијеног социјал- демократског, са нагласком на редифинисање досадашњих модела социјалдемократских стратегија развоја друштва, с обзиром на одустајање развијеног света од социјалдемократског концепта који је трајао до средине осамдесетих година прошлог века. Одговор на ово питање сигурно треба тражити у историјској промени техно-економске парадигме и успону нових технологија, повезаним са тековинама научно-технолошке и информационе револуције, са развојно-цивилизацијским

импликацијама синергије дејства развоја производних снага, микроелектронике, информатике и генетског инжењеринга. Ове тековине технолошког и економског напретка омогућиле су најразвијеним земљама светског центра искорак из индустријског капитализма у информациони/постиндустријски – у глобално светско умрежено друштво (Кастелс; Према: Митровић, 2015, стр. 227 – 240). Треба нагласити да ове промене нису линеарне и симетричне у глобалној економији, па отуда и различито место појединих зона у регионалној и светској подели рада. Преображај савременог српског друштва лежи, по мишљењу социолога Митровића, у следећим претпоставкама, које уједно представљају полазишта за покретање промена и на нивоу радних организација. Прва у низу претпоставки је редефинисање глобалне стратегије друштвеног развоја од неолибералног ка социјалдемократској стратегији одрживог и хуманог развоја. Овде треба скренути пажњу на неопходност редефинисања идентитета појединаца у новим теоријским и емпиријским приступима са аспекта његових духовних потреба. Савремена друштвена теорија није се променила од времена античке цивилизације у смислу рационалног и логичког поимања света, али је негде у међувремену изгубила из вида и остале димензије идентитета појединца, односно његову целовитост. Суштинско је питање избора модела социјалдемократског концепта друштвеног развоја, сходно потребама човека, као материјалног бића, претвориле у његову суштину, а измакао је човек у његовом тоталитету. Ако се не примени хуманији приступ друштвеном развоју у редефинисању суштине и идентитета појединца, циљ ће бити исти само другим путем. У даљем разматрању осталих претпоставки, развој радничког акционарства као доминантног облика својинског односа и фактора масовне радне мотивисаности свих запослених, види се кроз предуслов рехабилитације значаја форми партиципативне демократије, микродемократије запослених, њиховог самоодлучивања и демократске контроле, уз снажни развој синдикалног покрета. Од посебне важности је реформа свих делова система образовања на принципима модернизације, професионализације и нове посвећености и хуманизма за XXI век. За радикалну професионализацију менаџмента и његово перманентно освежавањем младим, високообразованим, компетентним кадровима, који ће представљати лидере у привредном развоју.

Са дилемом избора модела транзиције ставља се на дневни ред и питање демократизације односа на радном месту. Револуција у технолошкој основи рада савременог друштва утицала је и на промену положаја и улоге радника, у правцу све веће промене у природи и карактеру рада, на промене у својинским односима и организацији рада. Као израз тих промена настао је процес институционализације различитих облика партиципативне демократије. У многим земљама раднички савети и синдикати доста непосредно утичу на одлучивање о важним друштвеним питањима. Функције ових органа радничке демократије су различите и проширују се на различита питања: од заштите на раду, преко организације рада, до одлучивања о добити и развоју. Савремено (индустријско и постиндустријско) друштво је принуђено да се прилагођава насталим променама доводећи у равнотежу наглашане противречности савременог друштва, као што су противречности управљачког и извршног рада. Партиципативна индустријска демократија, или економска демократија, производ је и тековина западноевропског друштва и модерног радничког покрета. Индустријска демократија или економска демократија значи партиципацију у било ком управљачком делу радног процеса у предузећу, било да се ради о консултовању радника у припремању одлука, било у процесу контроле над споровођењем и резултатима пословних одлука. Економска демократија је широк појам и у најкраћем се може одредити као збирни назив за све облике управљања предузећима у којима радници на различите начине и у различитом степену партиципирају (Миладиновић, 2013, стр. 349). Овде појам партиципације има смисла ако се посматра у контексту друштвене моћи. У одсуству партиципативних механизма доношење и споровођење одлука је монопол послодаваца и менаџмента. Различите форме партиципације живе у великој већини земаља света независно од достигнутог степена њиховог друштвено-економског развоја. Учешће радника у управљању предузећима се остварује преко разних врста представничких тела, као што су раднички савет, радне комисије, комитети за сарадњу, радничке контроле и њима слични институционални и ванституционални облици, затим преко различитих политичких организација, међу којима истакнуто место имају синдикати. Данас су права радника, односно запослених, да учествују у управљању предузећима

интегрални део људских права и слобода, верификовани одређеним документима Међународне организације рада, Европске економске заједнице и КЕБС-а (Конференција за европску безбедност и сарадњу). Смисао свега овога је у томе да радници, без обзира на то о ком је нивоу реч, преко својих представника учествују у управљању као један од чланова у овом процесу, заједно са представницима управе предузећа, руководиоцима и власницима капитала. А понекад се као трећи члан јавља и држава. Постојање многобројних облика остваривања економске демократије и њихове разлике у примени су детерминисане разликама конкретних друштвено-економских и политичких услова који владају у појединим земљама. Све ове разлике нису сметња да се ове институције посматрају као јединствене друштвене појаве, јер у себи садрже одређене универзалне карактеристике, којим се остварује научна заснованост, методолошки утемељена на нивоу општег.

О резултатима либералног концепта развоја након вишедеценијског доминантног и још увек важећег концепта и његове критике, питање је за за домаћа српска предузећа па и страна која раде на територији Србије, избора модела развоја, односно управљања предузећима. Када се у целини погледају процеси друштвеног структурирања у Србији после 2000. године, одмах се уочава да се они моделују по општим обрасцима карактеристичним за друге земље постсоцијалистичке трансформације (током претходне деценије). Командноплански карактер основних друштвених односа (Уп. Лазић, 1981; Лазић, 1987; Фехер, Хелер, Маркус, 1984, стр: 1-133, Према: Лазић, 2011, стр.63) замењује се односима капитала. Власници капитала регрутују се, у знатној мери, из бивше владајуће групације, номенклатуре (како из њеног политичарског тако и из директорског слоја), која у великим размерама конвертује своје дотадашње положаје у приватно власништво, током процеса приватизације који сама спроводи/контролише. Уз њих се, у све већем броју, у економску елиту успињу и појединци из некадашњих средњих слојева (стручњаци, ситнији предузетници), који у правно и легитимацијски конфузним условима структуралних промена убрзано акумулирају богатство Институционалне промене, спроведене после 2000. године отварају су пут индустријским инвестицијама, којима су пре свега мултинационалне корпорације преузеле приватизоване велике (потенцијално)

профитабилне фирме у земљи (металургија, дуван, телекомуникације, нафта итд.). Начела „вашингтонског консензуса (стабилизација, приватизација, реструктурирање, отварање према светском тржишту) на којима су подручја бившег социјалистичког поретка до краја осамдесетих највећим делом искључена из глобалне репродукције капитала - била (ре)интегрисана у општи процес светске капиталистичке производње, примењује се и у Србији са десетак година закашњења. Учвршћивање институционалног поретка – који гарантује приватно власништво (страно и домаће) и испуњавање уговора, убрзо искључује државу из непосредне регулације економских активности, преображава је у чувара општих услова производње профита и подвргава је међународним правилима – стабилизovalo је услове за репродукцију капитала. Оно што се од 1996. до 2000. године променило било је, на првом месту, „довршавање првобитне акумулације капитала“ конверзијом ресурса од стране бивших припадника номенклатуре, али и „ратних предузетника“ (Лазих, 2011, стр. 64-65). Као посебно питање поставља се улога професионалних менаџера у улози носилаца модернизације система управљања у предузећима. Менаџмент и менаџери спадају у ону врсту савремених друштвених појава око чије улоге у друштвеним променама постоје контроверзна гледишта истраживања, од хвале до покуде. При томе, треба нагласити да разлике које произилазе из различитих теоријских перспектива којима се служе истраживачи ове појаве доводе до бројних стереотипа о менаџерима у Србији (што је и нормално с обзиром на појаву нове социјално-професионалне групације). Разлог таквог односа се заснива на чињеници да се у предузетничкој комуникацији нови власници легитимишу као менаџери, не правећи разлику између власника, предузетника и менаџера. Историјски посматрано, менаџерство се јавља упоредо са успоном модерне корпорације и са појавом одвајања функције управљања предузећем од власништва капитала. Тек са раздвајањем функције управљања од власничке у развоју капитализма почетком XX века долази до настанка менаџмента као модерне појаве и менаџера као нове социопрофесионалне групе. Наиме, научно-технолошки прогрес, сложеност технолошких, економских и организационих процеса, истиснули су капиталистичку класу, класу власника, из процеса руковођења и процеса управљања развојем фирме. Власници компаније више нису менаџери. Сада се

менаџментом почиње бавити једна посебна социо-професионална група људи, коју називамо менаџерима. Овакве промене у развоју предузећа и у развоју корпорација израз су закона поделе рада, којим модерно друштво остварује рационализацију и модернизацију како система производње тако и управљања. У том смислу, може се говорити о глобалном, стратешком и оперативном менаџменту, о високопрофесионалном управљању променама на различитим нивоима друштвене организације, укључујући услове глобализације савременог друштва и транснационалног планетарног нивоа. Овакав приступ менаџменту претпоставља посебну едукацију менаџерског кадра, сталну иновацију њиховог знања и управљачког слоја. Ако је знање кључни ресурс модерног друштва, онда и менаџмент и менаџери морају властитом културом бити најотворенија друштвена група за усавршавање мотивације и промене. Постоје бројне димензије њиховог друштвеног положаја. У том смислу, они се могу анализирати у односу на друге друштвене групе по разликама у систему расподеле материјалног богатства, по месту у систему расподеле моћи и утицаја, по нивоу угледа, стилу живота и њиховом месту у расподели политичке моћи у друштву. Могућа је подела ове групе по делатностима њихове запослености и регионалној дистрибуцији, као и на друге начине (култури, професионалном стилу итд.) Једно интересно истраживање (Јанићијевић, 2008, стр. 189), спроведено у нашем предузећу, пошло је од Ликертове класификације стилова вођства. Запослени су били питани да оцене стварни и идеални стил вођства руководиоца у том предузећу. Добијени су следећи резултати: само 7,7% испитаних волело би да њихов руководиоца има експлоатативно-ауторитарни стил руководиоца. Иако би око 40% запослених највише волело да њихови руководиоци примене демократски стил вођства, то стварно чини само 20% руководиоца.

Различита становишта о функцијама руководиоца рефлектују различита практична искуства и различите „школе“ организацијског мишљења. Улога руководиоца се често види превасходно из перспективе организације као „затвореног“ система, па се истиче делање руководиоца у вези са унутрашњим организацијским процесима и чиниоцима. Постоје, међутим, становишта о функцијама руководиоца, где се има у виду и однос организације и њене околине, јер се радна организација схвата као „отворен систем“. У овом случају

основним се сматрају следеће улоге руководиоца: улога „стратега“ организације, улога „дипломате“ и улога „диригента“ (Види: Жупанов, 1980).

2.1. Ток испитивања

Емпиријски део истраживања реализован је на простору града Лесковца. Град Лесковац у градском статусу као јединица локалне самоуправе функционише од 2008. године. Репрезентативност одабраног територијалног, друштвено-економског простора лежи у чињеници да је са просторно-географске тачке гледишта утврђено да град Лесковац са својим главним градским гравитационим центром има изузетне компаративне предности да валоризује своје развојне потенцијале у окружењу, па чак и у регионалном окружењу. Тим пре што се то у одређеном историјском периоду већ потврдило, и то на изузетан начин, када је у другачијим социо-економским условима израстао у једно од економски најдинамичнијих подручја у Србији.

Деловање Града Лесковца као фактора развоја околног геопростора се испољава у више видова, и то кроз: привлачање радне снаге становништва, сировина и финансијских средстава из околног простора; подстицање развоја осцилаторних миграција радне снаге и бројних других корисника разноврсних услуга из ширег окружења ка граду; пресељавање из града или стварање нових производних погона у околним насељима, односно – подстицање, стварање и јачање секундарних полова производње, услуга, рада, веза и развоја у мрежи околних насеља; знатно проширивање изграђених површина града због урастања и интегрисања најближих приградских насеља у физиономску и функционалну – просторну структуру града.

Критеријум за стратификацију узорка је број предузећа у статусу привредног друштва и предузетничке радње и локалног јавног и јавно комуналног предузећа. Узорком ће бити обухваћено 15% средњих предузећа и 15% малих и 100% јавних предузећа.

Методолошки и технички оквир рада на терену чини упитник од 47 питања отвореног и затвореног типа, подељен по тематским оквирима рада, на основу предмета истраживачког рада и у складу са хипотетичким оквиром. Прва група питања се састоји од основних карактеристика привредних друштава и основних

личних података испитаника структурисаних у складу са стратификованим узорком, који обухвата власнике приватних предузећа и директоре ЈП и ЈКП на нивоу јединице локалне самоуправе Лесковац, затим менаџере који нису власници компанија у којој раде и запослене, односно представнике извршног рада.

Друга група питања има за циљ да на основу одговора испитаника истражи њихово мишљење и ставове о професионализацији менаџмента у смислу: које су то особине које треба да има професионалац, да ли они имају прилику да раде или познају неког кога квалификују као професионалца, и које су то особине које су карактеристичне за српског менаџера данас.

Други пакет питања односи се на појмовно одређење стратегије развоја у предузећима, њене носиоце и разлоге њене важности или неважности.

Трећа група питања односи се на облике управљања, тако што су структурисана тако да испитају став према неколико облика управљања, кроз испитивање ставова и мишљења или реалних ситуација: да ли су запослени укључени у процес доношења одлука у предузећу, ако јесу на ком нивоу, који су то облици њихове партиципације, став према степену и стању једног од институционалних облика партиципације синдикалног организовања. И неколико питања која се односе на перспективу партиципативног облика одлучивања у смислу његовог степена и облика примене.

На крају су постављена и два питања везана са квалитет и степен образовног система како на државним тако и на приватним факултетима, у смислу да ли се прате потребе привреде у школовању стручњака одређених специјалности и квалификација које су потребне привреди.

2.2. Хипотеза (општа и посебне)

Општа хипотеза:

Рестаурација капитализма – неоконзервативног и неолибералног облика – у земљама у транзицији претпоставка је за разумевање радикалних промена у продукционим односима

Посебне хипотезе:

1. Професионализација управљачких структура услов су модернизације начина управљања у предузећима, применом партиципативно демократског модела одлучивања.

2. Стратегије модернизације, развоја и интеграције у српским предузећима у постсоцијалистичком периоду налазе одговор на савремене изазове у акционарском моделу управљања.

3. Брзина транзиционих промена у постоцијалистичким друштвима, која су се нашла у процесу рестаурације друштвено-економског капиталистичког система различитих историјских форми, од неоконзервативног до неолибералног, једним својим сегментом друштвене структуре зависиће од степена и облика професионализације менаџмента у процесу управљања на нивоима радних организација.

2.3. Циљеви, задаци, избор метода и инструмената

Циљ истраживања је да се на бази спроведеног емпиријског истраживања открије степен повезаности професионализације менаџмента и изабраног модела управљања и његове последице на модернизацију система управљања, кроз дистрибуцију моћи, степен ефикасности привређивања и хуманизацију и демократизацију производних односа.

Циљ је да се критичким, свеобухватним, теоријским и практичним приступом формира процена постигнутог нивоа професионализације менаџмента у српским предузећима у односу на степен хуманизације и демократизације производних односа у процесу управљања.

Структуру анализе чине анализа постојећих примењених развојних стратегија у околностима промењених производних својинских односа и изабраног модела управљања.

Циљ је да се истражи да ли постоји разлика у систему управљања, кроз одвајања (диференцирања) улоге власника капитала и менаџера, као управљачке невластичке социо-професионалне групе.

Избор јужне Србије за подручје истраживања треба да покаже да је она као прави репрезент српског просека, погодан за мерење потенцијалних функционалних модела управљања у предузећима, чија евентуална примена може индикативно да провери оправданост изабране теоријске истраживачке хипотезе.

Практична димензија емпиријског истраживања имаће значај како за изабрано неразвијено подручје Србије, али и за друга српска предузећа, која су развијенија од српског просека, које могу да користе истраживачки лако видљива искуства за избор својих стратешких циљева развоја. Тим пре што слична истраживања за подручје Србије до сада нису предузимана.

Добијени резултати емпиријског истраживања треба да убрзају степен професионализације управљачких структура у изради и примени нових функционалних модела економске демократије, који треба да инволвирају специфичан угао посматрања противречности извршног и управљачког рада.

Моделирање концепта стратегије развоја на концепту професионализације менаџмента као облик модернизације система управљања у јавном и приватном сектору у транзицији у Србији, истражиће се другачији приступ променама и развоју у смислу прекомпоновања структуре односа у сфери управљачког и извршног рада, на бази критичког испитивања квалитета и домета форми управљања од стране радника, покушати открити могућности и потребе за новим потенцијалним, функционалним, институционалним и ванинституционалним решењима.

2.4. Начин истраживања

Теоријски део рада заснива се на анализи теоријских приступа и резултата објављених емпиријских истраживања. Дисциплинарни приступ одређен је општом социологијом, социологијом рада, социологијом менаџмента, социологијом организације. Поред тога, биће коришћени и теоријски и емпиријски радови из савремене социологије рада, социологије организације, социологије менаџмента. Разматраће се савремене теорије глобалне друштвене трансформације која омогућава да се на целовит начин сагледају социолошки аспекти промене у области рада, радних односа.

У раду ће бити коришћени компаративни метод, анкета/интервју статистички метод и анализа докумената (међународна докумената, декларација, платформе, домаће стратегије, програми, закони, статuti). Анализа стратегија и праксе модела управљања запослених у предузећима града Лесковца, засниваће се на анализи програмских докумената.

Користиће се основне научно-истраживачке методе, које се примењују у социологији, а и у другим друштвеним наукама, као што су: дескриптивна, аналитичка, идуктивно-дедуктивна, историографска и статистичка метода.

Користиће се метода анализе садржаја у комбинацији са интервјуом и методом скалирања. Тип интервјуа који ће бити коришћен у овом истраживању према функцији је истраживачки, према броју особа које учествују индивидуални, према дужини контакта је дужи (око 30 минута), и истраживање је изведено у трајању од месец дана. Очекиване користи од предузетог истраживања произаћиће из поступка провере хипотезе.

2.5. Стратификација испитаника и оцена узорка

Завршетак процеса транзиције (приватизација и реструктурирање друштвених и јавних система) има посебну економско-психолошку вредност од локалног значаја и подразумева прихватање тржишног механизма у процесу локалног економског развоја.

Према обрађеним подацима у званичном извештају Агенције за привредне регистре (АПР) за 2017. годину, евидетирано је укупно 736 предузећа. Посматрано по секторској структури, највише привредних друштава регистровано је у сектору трговине на велико и мало и поправке моторних возила, са 231 регистрованом фирмом, што представља 31,39% од укупног броја предузећа. Затим следе предузећа из сектора прерађивачке индустрије – 186 регистрованих и уделом од 25,27% у укупном броју; сектор саобраћаја и складиштења са 68 предузећа, односно 9,24%, сектор грађевинарства са 67 регистрованих предузећа и уделом од 9,10% и сектор стручне, научне и техничке делатности са 60 предузећа, односно 8,15%. Укупан број запослених у предузећима износи 8089 радника, од којих је 39,11% у средњим предузећима, 28,27% у малим предузећима, 22,22% у микропредузећима и 10,40% у великим предузећима.

У прерађивачкој индустрији регистровано је 186 предузећа, од којих је доминантна област производња прехранбених производа са 47 предузећа, затим следи производња текстила са 20 предузећа и прерада дрвета са 17 регистрованих предузећа. Од укупног броја предузећа прерађивачке индустрије 80% су микропредузећа, 15% малих и 5% средњих предузећа. Највише радника запослено је у малим предузећима – 56,30%, затим следе велика предузећа са 25,06% и микро предузећа са 18,65%.

Узета су у разматрање 32 предузећа из Извештаја⁴ Агенције за привредне регистре Републике Србије за 2017. годину, са територије града Лесковца. Критеријуми за стратификацију узорка су били да предузећа запошљавају преко 50 радника, да се баве привредном делатношћу која је међу најзаступљенијим на нивоу града Лесковца као јединице локалне самоуправе, а то су, пре свега, прехранбена, дрвно-прерађивачка и текстилна индустрија. Од укупног броја предузећа, 28 је испуњавало критеријуме стратификације, од тог броја седам је обухваћено истраживањем, пет није наставило сарадњу без обзира на достављен материјал и лични контакт. Узорком је обухваћено и једно предузеће које запошљава највећи број радника на територији града, без обзира на то што се не води у званичном АПЕР-у на територији града Лесковца. Карактеристика поменутог предузећа је то што се у званичним извештајима води као средње, а у одговорима испитаника као велико, тако да ће се појавити у структури величине предузећа и једно велико. Узорком су обухваћене три предузетничке радње и пет јавних и јавно-комуналних предузећа, тако да је стратификованим узорком обухваћено 57% предузећа која су испуњавала услове стратификације, односно реализовано је 40 интервјуа са власницима, невластима менаџерима и запосленима.

Предузећа (21) на територији града Лесковца са преко 50 запослених са доминантном прерађивачком и једним малим бројем трговинско-услужном делатношћу која су била релевантна за истраживање запошљавају 5664 од укупног броја запослених у привредним друштвима (10401) на територији града Лесковца, у предузетничким радњама 2239 и у јавним и јавно комуналним предузећима 770 лица, на основу званичних података у Извештају о Завршном

⁴ <http://www.apr.gov.rs/>

рачуну за 2017. годину АПЕР-а, и око 2000 запослених у компанији која је била обухваћена истраживањем а није стратификована са списка АПЕР-а.

Предузећа и компаније које су обухваћене стратификованим узорком запошљавају 2372, односно 42% од укупног броја запослених у предузећима и компанијама које су испуњавале критеријуме стратификације на основу званичног извештаја АПЕР-а. Када се дода број запослених узоркованих предузећа ван списка АПЕР-а, број запослених је знатно већи, односно 4372. Укупан број предузећа која су обухваћена истраживањем (приватна и јавна) запошљава 5142 лица.

3. ТЕРМИНОЛОШКА И УПОТРЕБНА ЗНАЧЕЊА ПОЈМА ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА МЕНАЏМЕНТА

3.1. Социолошко-теоријски основ појмовног одређења професија и професионализма

Аутори⁵ који су у периоду од 1960. до 1989. писали о професионализацији врло често су узимали у разматрање социолошке анализе професија. Скоро да и нема професије чије конституисање, деловање и развој нису били предмет социолошке анализе. Највише анализиране професије су биле: лекарска, правничка, инжењерска (Шпорер, 1990, стр. 7).

Резултат тако снажног развоја ове проблематике у социолошкој мисли огледа се и у бројним уџбеницима из социологије професије, као што су: Елиот (P. Elliott 1972), С. Павелко (Pavelko 1971, 1972), Тејлор (L. Taylor (1968). Уџбеници, који носе наслов социологија професије или социологија занимања у свом теоријско-методолошком оквиру обухватају све појмове везане за професије, а релативан број социолошких теорија везаних за ову тему систематизује и анализира све димензије друштва за које је важно поимање професије.

Осамдесетих година области везане за професију и професионализам добијају на значају са тенденцијом даљег продубљивања и проучавања ове области. Тематски, методолошки истраживачки радови се надовезују на постојеће радове, уноси се историјска перспектива у анализи професије, приступа се критички и позитивно према професионалном деловању, активностима и понашању, с обзиром на њену друштвену, политичку и економску условљеност у савременом пословању.

3.1.1. Појмовно одређење професије

Професија је појам који се употребљава у различитим значењима, са различитим садржајем. Он може означавати сваки посао или занимање којим се појединац бави да би себи обезбедио материјална средства за живот, чиме се

⁵ P.M.SJau, O. D. Duncan (1967), J. B. Cullen (1978), W. E. Moare (1970), A. Etzioni (1969), E. Freidson (1973), J. A. Jackson (1973), J. T. Johanson (1972), S. U. Latson (1979), D. J. Treiman (19n), H.M.Vollmer, LD.MiJler {1966), H.t.:Wifensky (1964).

појам професије изједначава с појмом занимање. Друго значење појма професија је разликовање професионалног од аматерског. Придев професионалан често се употребљава да би се описао посао који се обавља стручно и иза којег стоје потребна специјализована знања и вештине. Ради што прецизнијег дефинисања појма професија потребно је анализирати неколико сродних појмова, као што су *звање и занимање*. *Звање* означава „образовање, више или мање специјализовано, које је појединац стекао у току школовања, или да неко нема образовање, тј. да је без звања“ (Шпорер, 1990, стр.7). Наведени став може се објаснити тиме да појединац који има звање може да ради и посао за који није потребан специјализовани тренинг и теоријско знање. Поседовање знања не мора да значи да појединац употребљава своје знање у реализацији пословних активности и задатака, већ да поседује знање за обављање одређеног посла. *Занимање* означава „посао који појединац обавља као своју свакодневну радну активност, којом осигурава средства за живот. То још не значи да иза тог занимања нужно стоји одређено образовање“ (Шпорер, 1990, стр. 7). Термин занимање се ни у социолошкој литератури не одваја од звања. Савремени развој за одређена радна места увек предвиђа одређено звање.

У социолошкој литератури појам професија се дефинише као „занимање које има монопол над одређеним комплексним делом знања и практичних вештина за које је потребно дуготрајно школовање, тзв. високо образовање, те тако постоје јасно препознатљиво у друштву“ (Шпорер, 1990, стр. 7). Да би професионална занимања заузела своје место у друштвеној подели рада, знања и вештина морају бити неопходни и важни за функционисање савременог друштва.

У анализи професија треба почети од основних елемената, које карактеришу професије. По Тумеруру Хоџу (С. Tumerur M. Hodge, 1970) елементе професије можемо идентификовати у четири подручја или димензија, која се онда могу изражавати у нивоима. То су: 1. Ниво развијености основних теорија и техника које чине системску заокружену целину и основа за професионално деловање; 2. Ниво монопола на стручну експертизу; 3. Ниво препознатљивости професија од јавности; 4. Ниво организоваости професија. У оквиру других анализа професије додаје се још један ниво који није обухваћен наведеним подручјима или димензијама, а посебно је важан за савремено пословање, а то је

ниво професионалне етике. У литератури о социологији професије постоје различита одређења елемената професије. Разлика међу њима је у нивоу развијености тих елемената.

Професију од занимања разликује је то што њен свакодневни рад није рутина него примена иновативног, креативног и стваралачког приступа у решавању сложених и разноврсних проблема и радних активности и задатака. Професија која је базирана на теоријском знању мора бити у стању да усвојено теоријско знање примењује у решавању свакодневних проблема и потреба на подручју своје делатности. Ако се професионалац налази у улози оног ко управља радним процесом, своја теоријска знања и стечене вештине треба да примењује на иновативан и креативан начин да би унапредио управљачки процес и у делу управљачких права, пореба и интереса представника извршног рада. Иновативни приступ није потребан само из економских разлога већ и из социолошких, који подразумевају изградњу социјалне политике стварањем социјалне структуре, која треба да буде уравнотежена кроз дисперзију моћи и задовољавања потреба и интереса оних који су директно укључени у процес рада. Један од начина за остваривање наведених циљева је укључивање запослених у управљачке процесе у радним организацијама. Тај задатак нимало није лак зато што постоје многобројни облици партиципације које треба прилагодити не само различитим економским и техничким условима већ и друштвено-културним и ускладити их са специфичностима историјског наслеђа у којима радне организације обављају своје пословну функцију. Укључивање запослених у управљачке процесе полази од претпоставке да ће се, с једне стране, тиме повећати степен унутрашње интеграције и, с друге стране, постићи већи степен адаптивности и флексибилности према утицајима који долазе споља, без обзира на то да ли су локалног, националног или глобалног карактера. Појединац у процесу рада, сем својим знањем и вештинама, може да утиче на промене радног процеса и у делу управљачких активности. Поменути утицај се огледа у потреби изналажења напреднијих решења, са већим развојним потенцијалом за реализацију не само економских и техничко-технолошких циљева у радним организацијама већ и демократизацију радних односа кроз хуманизацију радног процеса, уважавање потреба и интереса запослених. Претпоставка је да се успешна решења, најчешће,

могу пронаћи у креативним иновативним предлозима запослених, али томе претходи изграђивање високог нивоа кохезивности у групи и склоност и способност за тимски рад. У сагледавању наведених проблема могућа решења треба тражити у професионалном вођењу и управљању радним организацијама.

Професија је увек потребна када је реч о новим, непознатим пословним ситуацијама, проблемима, изазовима, где решења не могу да се пронађу у рутинизираним процесима и активностима. Њена рутинизација се, пре свега, огледа у усвојеним теоријама о стварности коју обрађује и у примени рутинских техника. Технику могу научити и непрофесионалци, али је питање да ли они могу налазити успешна, ефикасна решења у проблематичним ситуацијама.

Снага и статус професије се види у јаком професионалном окружењу или утицајним појединцима у друштву који повећавају легитимну моћ и утицај професије или могу довести до снажнијег формирања, утицајнијих компетенција једне професије над другом. Формирање и утицај једне професије у односу на другу у великој мери зависи од тржишних услова, односно понуде и тражње за професионалним радом, услугама, па се ти односи често заоштравају што је тржиште засићеније или дефицитарније.

Сматра се да постоји правило „да је увек офанзивнија она млађа професија која тражи своје место у друштвеној подели рада као и јасну сферу компетенције, монопола и јасно дефинисано поље своје стручне експертизе“ (Шпорер, 1990, стр. 17), у односу на оне професије које су нашле своје место у друштвеној подели рада, што им даје одређену предност у односу на млађе професије у дистрибуцији моћи и утицаја у друштвеној стварности.

Посебан изазов за савремене професионалне менаџере представља неминовност да критичком анализом, стваралачким и иновативним начинима решавају питања управљања савременим компанијама и предузећима. Савремене услове пословања карактерише висок степен конкурентности на тржишту, што захтева и високу продуктивност. Да би се постигли ти циљеви, потребне су нове идеје, које могу да се генеришу, стварају креативним, иновативним приступом запослених, а за њихово стварање и успешну примену су најодговорнији и заинтересовани професионални менаџери.

Када је реч о професионалним активностима и успешном пословању, неопходно је придржавање усвојеног етичког пословног кодекса. Етика која је пожељна у односима професионалних колега подразумева колегијално, кооперативно понашање, једнакост и међусобно уважавање, солидарност, развијену перцепцију о потреби тимског рада. Професионалци деле исто теоријско знање и техничке вештине те се за сваку иновација морају пронаћи и изградити механизми доступности међу колегама. Један од важних предуслова доброг професионалног приступа је међусобно уважавање, континуирано информисање између колега у циљу унапређивања заједничке професије. Унутрашња једнакост, те одсуство организацијских односа надређености и подређености, омогућава слободан проток тачних и потпуних информација у оба смера. Унутар формалног професионалног удруживања шири се цели сплет неформалних група, малих и уско повезаних. Припадност тим неформалним групама базира се на различитим интересовањима: професионалним и личним, те свим другим социјалним елементима који одлучујуће утичу на формирање неформалних група (религија, етничка, расна, национална припадност, близна становања, стил живота итд.). Резултати истраживања (Група аутора, 1977) образаца понашања појединих друштвених слојева у бившој Југославији које је спроведено 80-их година прошлог века показали су да професионалци, или они с високим образовањем, највише формирају неформалне контакте са припадницима истог образовног нивоа. Дакле, образовање и професионална комуникација доминирали су и у приватном животу појединаца, па су се и пријатељске везе засноване у 52% случајева на том принципу. Добијени резултати поменутог истраживања показали су да је другарство из школе и с посла доминирало у комуникацијама и дружењу изван радног времена. Ово је само пример колико је професионална и интелектуална комуникација била важна и присутна у приватном животу, те је чинила основу неформалног груписања и дружења стручњака. На основу резултата наведеног истраживања, може се закључити да су професије формирале и нову димензију повезаности, заједништва међу људима. Заједништво је произишло из оних процеса који делују при одабиру за професије, затим из идентичности образовног процеса кроз који пролазе професионалци, те из положаја, угледа, статуса и моћи професија у друштву, што

може да се претпостави да важи и у друштвено-економским условима карактеристичним за прве две деценије XXI века у којима раде и живе професионалци.

3.1.2. Процес формирања професије

Основно питање када је реч о процесу формирања професија јесте, пре свега, који процеси и фактори делују на настанак професија као аутономних група занимања и које су основне фазе у формирању неке професије.

Холандски економиста Кален (J. B. Cullen) тврди да „генерални историјски контекст за модерни професионализам је процес национализације“ (Према: Шпорер, 1990, стр. 64). Три основна феномена везана су за процес рационализације и професионализације и тиме утичу на сталну промену структуре занимања. „*Прво*, ради се о све већем значају науке и технологије. *Друго*, постоји вредносни систем који подржава оријентацију на даљи и бржи развој. *Треће*, стално се повећава предвиђајућа и манипулативна моћ човека над природом и друштвом. Овако схваћени професионализам представља манифестацију западњачког рационалитета и процедура даљне процесе професионализације“ (Шпорер, 1990, стр. 64).

Немачки социолог Макс Вебер (Max Weber) упућује, такође, на три структуре друштва као оличење принципа рационалитета. То су: „*тржиште, бирократија и професионализам*“, Вебер највише пише о расту бирократије као симптому рационалитета, јер професионални експерти формирају базу за рационалну администрацију“ (Weber, Према: Рицу (Ritzer), 1975). Вебер је сматрао да бирократија представља средишњи део рационализације друштва који утиче на све аспекте живота, од науке и образовања, до државне управе.

Т. Парсонс (Parsons) (1939) показује да су основне карактеристике настанка професија у модерном друштву везане уз: (1) принцип све веће рационалности, што је управо супротно традиционализму; (2) принцип функционалне специфичности, што значи све веће компетентности у одређеном подручју деловања и (3) универзалистички, тј. несоцијално селективни принцип у пружању специјализованих услуга (Парсонс, Према: Шпорер, 1990, стр. 64)

„Професионализација почива на принципу националитета који чини подлогу развоја модерног друштва. Операционализација тог принципа манифестује се кроз развој науке и специјализоване примене те науке, а на универзалистичком вредносном принципу пружања услуга (тј. без обзира на пол, године, расу, веру или имовинско стање). Професионализација је процес формирања групе која носи те принципе“ (Шпорер, 1990, стр. 64). Професија не настаје одједном већ је потребан дужи временски период и процес се одвија у неколико фаза. Професионализација је процес који може да траје краће или дуже, зависно од постигнутог стандарда своје струке, који је чине професијом. Аутори који су се бавили процесом формирања професија слажу се да се она, у основи, може пратити у неколико фаза.

Прва фаза је стварање занимања које заузима пуно радно време (Виленски (Wilensky), Према: Болчић, 2003). Тако само етаблирана занимања у подели рада могу имати аспирацију да постану професије. Други начин је да се диференцијацијом науке и специјализацијом унутар професија формира нова професија.

Друга фаза је стварање професионалног удружења (Саливан, Према: Болчић, 2003) које је формирало свест о својим посебностима и заједничким интересима, у складу са тим развија се стратегија борбе за њихову реализацију. Најважнији посао професионалне асоцијације је да увери јавност, друге сродне професије и државно-управни апарат о потреби друштва за професионалним деловањем на одређеном подручју стварности.

Трећа фаза је формирање посебне институције за обављање професионалног образовања. То подразумева стандардизацију потребног корпуса знања и практичних вештина које будући носиоци те професије морају имати.

Пут професионализације није лак нити брз, зато што на том путу стоји низ препрека. Највеће су оне које постављају сродне и већ етаблиране професије које чувају и монополизују знања за своје професионално деловање, моћ и утицај. Други проблем произилази из сукоба са административним и бирократским апаратом организација у којима се формирају. Препреке често поставља и глобално друштво са политиком развоја која може да утиче на даљи процес развоја професионализације.

У друштву делује низ процеса који стимулишу умањивањем или елиминисањем есклузивности професионалног знања. Пре свега, мисли се на подизање опште образовног нивоа, развој информативних јавних медија која шире досад непозната знања и тиме врше одређену демистификацију експертских, монополских знања професија, али смањују и склоност јавности ка стварању нових професија. Мада, када се говори о начину информисања и образовања преко информатичких технологија, почиње да преовладава мишљење да су добијене информације неселективне и не постоје јасни критеријуми њихове дистрибуције, а сами тим то утиче и на квалитет и истинитост њиховог коришћења. Још увек се овом прблеми не прилази са више пажње и стручности, односно укључивањем једног од важних аналитичких инструмента, а то је функционална анализа, које би указала на последице и на тренутно преовладавајући начин коришћења и доступност најразноврснијих инфромација, знања која стоје на располагању у информатичком простору.

У савременом друштву једно од важних питања је положај професионалаца и улога професионализма, јер је основна стратификација модерног друштва условљена професионалном стратификацијом. Очигледно је и да свака промена социјалне стратификације мора да утиче на положај професија. Свака револуција у друштву сусреће се са проблемом потребе за стручним знањима, нужним за организацију и управљање друштвом, али, с друге стране, она зазире од социјалног пројекта, идеологије и статуса оних који та стручна и друга знања поседују, с обзиром на то да они представљају саставни део старе друштвене класно-социјалне и професионалне номенклатуре. Професионализација друштва, која се развила 70 година прошлог века, у време индустријализације, уско је повезана с постојећим класним поретком и социјалном стратификацијом. Разлог томе лежи у чињеници да су подела рада и монопол појединих група на обављање појединих послова могући само у релативно мирним друштвеним ситуацијама које се крећу око развоја на постојећим основама.

Занимање, професија, једна је од централних социолошких категорија која се често употребљава у анализама. Стратификацијске теорије полазе од констатације да свака друштвена улога, тип знања, моћ, свака активност одређује

критеријуме вредновања по којима се процењује позиција појединца на стратификацијској лествици. Један од битних елемената за вредновање и одређивање положаја појединаца у савременим индустријским друштвима произилази из њиховог места у подели рада. Када се говори о појму подела рада, треба нагласити да, без обзира на бројне социолошке и друге расправе, нема прецизнијег објашњења суштине наведеног појма. Када је реч о подели рада у савременом „индустријском друштву“, говори се и о друштвено-професионалној подели рада. По речима социолога Болчића, „то је техничка подела рада до које долази унутар основних радних јединица, где се дели конкретан процес рада, па се подељени радови свде на једноставне радне операције“ (Болчић, 2003, стр. 58). Важно је напоменути да техничка подела рада проистиче из дате технологије рада, а не из својстава људи који те операције обављају. Друштвене групе имају различите улоге и место у друштвеној структури. Распоред улога или положај социјално-професионалних група зависи од друштвено-економског система и његовог степена развоја, а у крајњој дистанци и од културног контекста који зависи превасходно од опште културе а затим од организационе културе и усвојених личних вредности.

Проучавајући професионализацију врхунског финског индустријског менаџмента, Сузана Фелман (Susanna Fellman) утврдила је одређене промене код: „менаџера власника и плаћених менаџера; повећањем образовног нивоа менаџера и приближавање образовању за пословни живот. Каријерни путеви менаџера постали су сличнији, менаџмент је постао стално запослење, менаџери су развили професионалније ставове и дошло је до промене моћи у свакодневном управљању компанијама. Све промене у позадини радне улоге менаџера одражавале су се на процес њихове све веће професионализације“ (Fellman, 2011, стр. 27). Промена менаџера у правцу професионализације је делом резултат промене од менаџера власника према запосленима који су постали плаћени менаџери и на основу уступљеног управљачког права од стране власника капитала, али се радни портфолио ових двеју подгрупа мало разликује. Промене су у даљем процесу професионализације ишле у правцу стварања подгрупе, односно професионалних менаџера, а менаџерски профил власника и плаћеног менаџера постали су сличнији.

Запажена су два професионална таласа. Први се десио почетком двадесетог века, док је други датиран 1960-их и у 1970-им. Током првог професионалног таласа постојале су брзе промене од менаџера власника до плаћеног менаџера и, такође, дошло је до великих промена у образовним профилима и једне и друге подгрупе. Професионално образовање међу менаџерима је постало важно и специфично је знање које зависи од привредне гране и производне технологије. Ово је била ера специјалиста гране. Као последица другог таласа професионализације, нову генерацију професионалних менаџера карактерисало је више генералистичких компетенција. Професионализација менаџмента је резултат процеса индустријализације и преображавања пословног живота Финске, посебно појављивања бирократских, хијерархијски великих фирми. Полет у финској индустријализацији, датиран крајем деветнаестог века, дао је нагли индустријски раст. Брза индустријализација, раст величине предузећа и технолошки развој, који су започели у касном деветнаестом веку, одразили су се све већим бројем менаџера са новим компетенцијама и, посебно, менаџерима са техничким вештинама. Штавише, такозвани пробни период у индустријализацији се догодио у међуратном периоду. Као последица процеса интернационализације, може се закључити да су се догодиле две ствари: прва, менаџерско образовање је постало важно, а друго, промене у глобалној заједници које се односе на измењене карактеристике, међународне каријере.

3.1.3 Професионализам - појмовно одређење

О односу и повезаности друштвене поделе рада и процеса професионализације разматра се у оквиру социолошке теорије, па се говори да: „У оквиру друштвене поделе рада ниједна се промена не може догодити, а да не дође и до раздвајања старе професије у једну или више нових, или пак до настојања посве нове професије која је најчешће синтеза или мост између две већ уобличене професије“ (Рус, Арзеншек, 1994, стр. 210). Може се рећи да у основи друштвене поделе рада није ништа друго до процес професионалне диференцијације.

Историјски гледано, појам професије развио се у шеснаестом веку, у крилу протестантизма, који је рад изједначавао с молитвом. Како је појединац био такорећи позван од Бога да обавља одређени рад, рад је постао позив. Позив је престао бити повремена, мотивисана или самоодржива делатност; позив постаје доживотно опредељење, којим појединац врши божију вољу и открива своју властиту судбину, која је по тој вољи предодређена. Иако позив у савременом друштву нема више религиозно значење, ипак је очувао приличан број мистичних и обредних елемената, који га издижу изнад уобичајених радних активности и понашања. То вреди за оне традиционалне позиве који су се формирали пре протестантизма, као што су позиви свештеника, правника и лекара.

Позиви који су се касније појавили и развили (након XVI и XVII века), као на пример у техничким наукама, по правилу немају ту карактеристику мистичности, без обзира на то што се у поједини позивима ради о високом степену професионализације. Данас је то пре свега наглашено код „универзитетских професора, који у народу још увек уживају врло висок углед, који се у очима јавности још увек третирају као високи свештеници у храму науке, који подучавају високоселектовану популацију студената и који чувају, обнављају и уводе научну истину у прагматичарски свакодневни живот“ (Рус, Арзеншек, 1994, стр. 211). Насупрот тим традиционалним и по правилу конзервативним позивима, у деветнаестом и двадесетом веку развијају се позиви који генеришу свој углед искључиво из функције, значаја, улоге и места која заузимају у друштву. Њихов углед се не темељи на традицији и историјском наслеђу, већ на *улози и положају, који је одређени позив постепено формирао*. Тај процес непрекидног настајања нових позива, по Парсонсу (Парсонс, Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 211), једна је од најзначајних и уједно најтрајнијих обележја развоја савремених друштава.

Професионална делатност је својеврсна комбинација универзалних норми и специфичних функција. Дефиниције, које данас налазимо у социологији, већином следе основно Парсонсово поимање професије као нормативно универзалне и функционално специфичне делатности. Најчешће спомињана и истовремено највише критикована јесте Гринвудова (E. Greenwood, Према: Рус и Арзеншек, 1984, стр. 212) дефиниција професије. По његовом мишљењу,

професионална активност је изразито комплексан феномен у друштву, који садржи следеће елементе: 1. системски заокружену теорију, 2. стручни ауторитет, 3. друштвене санкције, 4. етички кодекс и 5. специфичну супкултуру.

Према Гринвуду, сваки од наведених елемената је нужан, иако не и довољан за обликовање и репродуцирање професионалне активности. Тек преплитање свих пет елемената у јединствену структуру понашања омогућава такав комплекс социјалне активности који означавамо као професионалну активност.

Карактеристика - *системска заокружена теорија* основни је и најбитнији елемент професионалне активности, јер ствара битно другачији радни процес. Рад професионалаца различит је од рада занатлија, јер мора бити иновативан, критички усмерен и стваралачки настројен.

Социолошки гледано, разлика између занатске делатности и професионалне је у томе што је прва усмерена на континуитет, а професионална делатност на иновативност, креативност и стваралачки приступ. Друштвена динамика као амбијент није својствена занатским радњама, док се професионалне одржавају на сталним променама, критици и увођењу иновација. Теорија се не може надоместити искуством већ тек надопунити и оплеменити. Свако компензирање искуства теоријом је нефункционално и методолошки погрешно и тако представља опасност за квалитет професионалне делатности.

Друга наведена карактеристика се односи на *стручни ауторитет*. Стручни ауторитет произилази из системски заокружене теорије: решавање било којег практичног проблема мора се заснивати на доследној примени теорије. То називамо експертизом; експертиза није ништа друго до методолошки доследно примењена теорија на конкретним практичним проблемима и ситуацијама. Будући да експертиза има теоријску и методолошку основицу разумљиву само стручњаку, у том смислу стручњак има монопол над експертизом.

Монопол над експертизом значи само монопол на веома уску, специјализовану стручну делатност, која омогућава потпуну одговорост стручњака. Оквири професионалног монопола, према томе, врло су уски, иако су, с друге стране, битни: свако омогућавање монопола на експертизу значи депрофесионализацију и рушење начела потпуне и искључиве одговорности, коју има стручњак за свој рад.

Упркос томе што се професионална активност темељи на системски заокруженој теорији и на монополу експертизе, не може се учврстити положај професионалца у друштву ако истовремено не постоји и *институционално осигуран статус*, који омогућава заштиту и увођење првих двају елемента. Јавне друштвене регулативе односе се на *ограничења* и *привилегије*, које су основа за легитимизацију друштвеног статуса професије. *Ограничења* се, пре свега, односе на мерила по којима се *допушта приступ одређеној делатности (диплома, пракса)*, а *привилегије* се најчешће односе на право, на *професионалну тајну* и на *имунитет пред јавном критиком*. Ограничењима се осигурава квалитет услуга, а привилегијама се шири ауторитет, односно аутономија професионалне активности у односу на лаичке и аматерске активности. Стручну критику могу изводити само чланови исте професије, а не и лаици. Прецизно одмерена равнотежа између друштвених правила, која регулишу ограничења и привилегије, омогућава нормалну репродукцију и развој стручне активности.

О етичности у професионалној делатности било је речи у претходном поглављу, али уже значење поменуте карактеристике се односи на неинституционално загарантовану стручну аутономију, коју друштво признаје професији, а која је немогућа без *самоконтроле* и *самодисциплине стручњака*. Самоконтролу регулишу норме професионалне етике. Такозвано начело „немешања у унутрашње ствари“ професије, с једне стране, услов је аутономије и одговорности професије, а с друге, последица делотворне самоконтроле и самодисциплине, коју је морала професионална заједница пре тога развити. Професија која није у стању да развије самоконтролу и самодисциплину стручне делатности својих чланова нема услова за друштвену аутономију, нити моћи за развијање активности на примереном стручном нивоу.

Самоконтролу стручне делатности, која се врши на основи норми професионалне етике, немогуће је надоместити друштвеном контролом, која се заснива на правним или другим санкцијама контроле.

Професионална самоконтрола по правилу се врши преко консултација међу колегама, стручним испитима, извештајима, рефератима и истраживањима, а не искључивањем појединих чланова из професионалне заједнице. Прем томе, облици колегијалне контроле су позитивни и превентивни.

Норме професионалне етике обично су удружене у етичком кодексу и, барем у основним обрасцима, исте су за све професије. Деле се на две основне групе: а) на оне које регулишу односе међу колегама по звању, и б) на оне које регулишу однос међу експертима и корисницима професионалних услуга.

Односи међу колегама по звању не смеју се заснивати на конкуренцији већ на сарадњи. Стога је реклама или чак отворено такмичење међу стручњацима основно кршење професионалне етике. При том се не ради о племенитости, већ о императивној потреби заштите потпуне сарадње, пуне и независне размене информација, без чега је немогућ стални развитак струке.

Експерти у односу према корисницима морају бити неутрални по основу старости, полу, раси и социјалној припадности или било ком другом облику дискриминације. Приликом сваке услуге професионалци треба да уложе све своје интелектуалне, стручне и моралне способности у решавање проблема. Свака рутинизација рада у супротности је с етичким кодексом.

Специфична супкултура, односно својствени животни стил, није нужан услов за обликовање и одржавање професионалне делатности, но ипак је природна последица увођења етичког кодекса. Ако чланови одређене професионалне заједнице изводе норме етичког кодекса, врло је вероватно да развијају и неки стил живљења, који се не формира само приликом рада већ и изван њега, у слободном времену. Утицај професионалне активности на слободно време интензиван је управо због тога што је једна од битних обележја професионалног живота у томе да радна и изванрадна активност нису одвојене, већ се преплићу, стварајући један посебан облик супкултуре.

Већина дефиниција професионалне активности, које извиру из функционалне структуралне анализе, сличне су Гринвудовој. Барбер (Barber, Према Рус, Ареншек, 1984, стр. 216), на пример, сматра да је професионална активност могућа тек тада када су присутна ова четири елемента: 1. висок ниво огромног и систематичног знања, 2. претежна усмереност професионалаца у остваривању заједничких интереса, 3. висок степен самоконтроле, која се темељи на међузависној колегијалној контроли извођења норми етичког кодекса и 4. систем часних и финансијских награда, које стимулишу, пре свега, квалитет услуга, а не профитерство појединаца.

Барберова се дефиниција разликује од Гринвудове у томе што је нешто селективнија, а и по томе што мање наглашава аутономију, односно ауторитет професионалне делатности. Новије дефиниције професија, на које наилазимо у стручној литератури – на пример код Е. А. Краусеа (Krause, 1971, стр. 75 – 79) – доста су сличне Гринвудовој. Од ње се разликују по томе што мање наглашавају професионалну аутономију и монопол на експертизу. Иако још увек преовладавају традиционалне дефиниције професија, у новије се време све чешће јављају и критике таквих поимања. Те би се критике на основу њихових усмерења могле разврстати у две групе: а) у групу критика које се супротстављају претераном наглашавању ауторитета професионалне активности и, с друге стране, још увек наглашавају квалитативне разлике између професионалних и осталих стручних делатности, које налазимо при квалификованом раду у предузећима или у занатском раду у услужној делатности; б) у групу критика која упозоравају на нереалност горе наведених дефиниција; те критике наглашавају да је Гринвудова дефиниција професије идеотипска, а не реална. То што Гринвуд одређује као професију идеал је којем додуше теже све професије, но достижу га тек делимично; упозоравају на то да је професионализација дуготрајан процес, који у почетној фази рађа некакве квазипрофесије, у својој каснијој фази полупрофесије и тек у развијеној фази професионалне активности, која је мање-више слична Гринвудовом идеотипу.

Бројне су се антиелитистичке критике појавиле тек у последње време. Преовладавале су на Светском конгресу социолога у Торонту 1974. године и на скупштинама Америчког удружења за социологију. Међу најрадикалније антиелитистичке критичаре структурално-функционалистичког поимања професионалне активности можемо уврстити Гијармати (Gyarmati, Према: Рус Арзеншек, 1984, стр. 217). По његовом мишљењу, својства која се приписују професији априорне су тврдње, а не емпиријске чињенице. Својства која се приписују професионалној активности измишљена су да би се оправдала моћ којом располажу професионалци.

Доналд Лајт сматра да професионални ауторитет није неминовно последица теорије на којој је утемељена нека професионална активност. Ауторитет неке професије, пре свега, производ је друштвене нагодбе између

професије и ширег друштва. На основу те нагодбе, професија добија право на селекцију стручњака, право на образовање тих стручњака, на обликовање образовних програма, на одређивање критеријума за приступање кандидата обављању професионалне активности и право на стручну контролу те делатности. Са своје стране, том нагодбом професија се обавезује да ће стално бринути о несебичном и квалитетном раду својих чланова.

На основу тврдње Мока, који се такође бавио темом професионализација, теоретичари рада Рус и Арзеншек, закључују, „ако су постиндустријска друштва прагматички усмерена, тада ће готово сигурно доћи до кочења развоја науке и до убрзавања развоја техника, које омогућавају искоришћавање науке“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 225).

Турнер (С. Turner) каже: „Изузетно је тешко одредити својства специфична за професију. На основу оног што је могуће разумети, чини се да је лакше разликовати професије међусобно неголи професионална од непрофесионалних звања. На тој основи требали бисмо дати потицај за обликовање таквог аналитичког оквира који би обухватио сва, а не само професионална занимања.“

Р. Павалко (R. Ravalko) годину касније, после Турнеровог разматрања својства специфична за професије, развија аналитички инструмент којим би се могао мерити степен професионализације непрофесионалних и професионалних звања.

Табела 1. Модел звања-професија

Димензије	Звање	Професија
1. Теорија	Одсутна	Присутна
2. Значај социјалних вредности	Безначајне	Значајне
3. Раздобље проучавања		
А	Кратко	Дуго
Б	Неспецијализирано	Специјализирано
Ц	садржава предмете	садржава симболе
Д	супкултура је безначајна	супкултура је значајна
4. Мотивација	властити интерес	нуђење услуге
5. Аутономија	Одсутна	Присутна
6. Заузимање за посао	Краткорочно	Дугорочно
7. Смисао за заједништво	Низак	Висок
8. Етички кодекс	Неразвијен	високо развијен

Извор: Rus, Vladimir Arenšek (1984), Rad kao sudbina i kao sloboda, Sveučilišna naklada liber, Zagreb, стр. 226.

Примена наведеног аналитичког инструментима била би, на основу мишљења појединих аутора, најприменија у проучавању професионалних каријера, јер оне представљају најзаокруженији циклус професионалне активности, па тиме и конкретну јединицу за анализу.

3.1.4. Друштвена условљеност социолошког пручавања професије

Социологија професија највише се развијала и развила у САД и Великој Британији. Социолошка анализа развоја неке науке и неких научних тема почиње увек питањем зашто се управо у овим условима и датом окружењу развила одређена наука или научно достигнуће. Под окружењем се мисли на научну заједницу у којој научник делује и која на њега утиче, својим специфичним, доминантним научним концептом. То се, пре свега, огледа у утицају релевантне научне заједнице која од првих дана професионалног образовања утиче на теоријске и методолошке приступе, избор тема и проблема а, с друге стране, глобално друштвено окружење, својим економским, политичким, вредносним и идеолошким системима делује на научну климу и општу науку (Ben-David, 1966).

Социологија се у САД развија у правцу решавања проблема *социјалних група*, разумевања функционисања друштвеног система и улоге друштвених група у систему. Карактеристика социолошке теорије у САД је да немају иницијативну улогу у мењању система и свест људи ка радикалним променама. Оне су окренуте анализи садашњости и поправљању постојећег у функцији одржања друштвене кохезије. Када нека тема постане легитимна у неком окружењу, она се развија у функцији времена. Тако је било и са социологјом професија. Као посебна социолошка дисциплина, прво је утопљена у општу социологију, затим се развија уз индустријску социологију, посебно уз истраживање професионалне радне снаге а, с друге стране, уз теорију стратификације и истраживања социјалне мобилности, да би се 1940. године (W. E. Moore, 1970) оформила као засебан колегиј на неким универзитетима, њен даљи развој бивао је све убрзанији.

Ради бољег разумевања услова у којима настаје социологија професија у САД, треба нагласити основне карактеристике развоја америчког друшта у XX веку, и то пре свега брзом и ефикасном индустријализацијом и урбанизацијом. Последице ових двеју паралелних друштвених процеса су се виделе у свим сегментима живота људи и у социјалној структури друштва. Последице индустријализације су: масовно запошљавање у индустријским организацијама, урбанизација, подизање животног стандарда, формализована структура економских организација, наведене промене прате психолошки и социолошки проблеми. На плану институција формира се „диференцирани образовни систем који стимулише и омогућава високу специјализацију рада и образовања. Окренутост сталном напретку и стварању иновација основни је економски интерес који руководи и вредносни систем. Центар интереса тако су они који омогућују иновације, а то су с једне стране носиоци знања, а с друге стране носиоци очигледно иновативног деловања. Друштвени развој усмерава интерес социолога на социјалну групу која је функционално важна на одржавање и сталан напредак друштва, на носиоце знања у друштву“ (Шпорер, 1990, стр. 8). Али и развој социолошке науке био је окренут у правцу рационалног истраживања друштвене стварности и анализи функције друштвених група. Процеси индустријализације догађају се и у другим глобалним друштвима, али то није био довољан разлог да професије значајније постану предметом научног

интересовања социолога. Наиме, у Европи пре Другог светског рата, посебно у В. Британији, теоретичари који су се значајније бавили овом темом су Ка Сондерс и Вилсон (Е. М. Carr-Saunders, P.A. Wilson). Међутим, социјална мисао више је била усмерена ка „филозофским темама и заокупљена проблемом века и системима наслеђеним диференцираном друштвеном структуром те социјалним последицама врло структурисане неједнакости. У центру интереса било је изградња праведног друштвеног система, превладавајућим дотадашњим друштвеним и социјалним покретима који су то остваривали. Социолошка је теорија овде снажно била усмерена на тумачењу класика, а с временом се тај тренд није битно променио“ (Bulmer, 1989, стр. 410). У западноевропској социологији не уочава се неки снажан развој социологије професије, али постоји константна заступљеност тема, расправа и анализа везаних за професије и професионализам.

3.1.5. Подела рада и стварање социјалне групе професионалаца

Обављајући радну активност, људи обезбеђују задовољавање својих биолошких, материјалних и друштвених потреба. Како постоји већи број људских потреба, које су настале у процесу развоја човека као друштвеног бића, то се људи баве разним врстама радних активности у циљу подмиривања тих потреба. Како је рад друштвена категорија, настаје и одвија се у друштву, тако да у њему постоји и подела рада.

Социлог Данило Ж. Марковић сматра да „подела рада има своју развојну линију и иде од природне, преко опште и посебне до појединачне поделе рада“ (Марковић, 1981, стр. 168), и у том смислу природна подела рада карактеристична је за неразвијена друштва у којима због неразвијене техничко-технолошке основе производње, више долазе до изражаја одређене био-физичке и психолошке особине запослених, као што су пол, узраст и слично.

Подела рада је основна парадигма у друштвеним наукама којом се објашњава процесе усложњавања друштвене структуре и развоја. Са све већом сложеностју друштвено-економских система и комплексност и развијеност њихових функционалних потреба производи све већу друштвену поделу рада и у том смислу све је мањи значај природних предиспозиција запослених у обављању

радних активности, а све више расте потреба за специјалистичким знањима и одређеним вештинама. Последица нарасле поделе рада у којем знање има све значајнију улогу резултира стварањем социјалне групе која је носилац тих знања, а то су професионалци. Својим принципима професионалног рада, етиком професије, вредносним опредељењима, професионалним понашањем, стилем живота, и удруживањем они стварју нову кохезивну социо-професионалну групу. Почети стварања професија у савременом смислу налазе се међу саветницима, онима који управљају. Из тога произилази да носиоци умног рада имају моћ базирану на знању. Овде долазимо до проблема односа дистрибуције моћи и монопола знања.

Модерни професионализам темељи се на постојању институција за професионално образовање. Те институције настају спајањем двају процеса који су паралелно постојали кроз историју. С једне стране, то је „универзално“ образовање или либерално, опште образовање – неспецијалистичко образовање које човеку омогућује да обавља управне дужности или, опет, да учествује у едукацији других. Тако су кинески чиновници имали „опште образовање (били су „филозофи“), што их је квалификовало за државну службу, а нису били посебно специјалистички образовани. Кинески бирократски апарат био је значајан канал социјалне мобилности на основу постигнућа која су се састојала у неспецијалистичком општем знању. С друге стране, имамо сталну тенденцију специјализације. У срењовековној Европи рудиментарни зачетак овог процеса била је бифуркација професија према универзитетској основи (универзалистички тип) и према гилди (специјалистички тип). Део професија развија се из заната, гилда, које шире своју теоријску спознају и постају професија, а други део професија настаје из развоја науке и друштвених потреба аплицирања науке“ (Шпорер, 1990, стр. 11).

У савременим друштвима на прагу новог миленијума остали су актуелни проблеми у разматрању поделе рада, а нарочито када се говори о друштвеној подели рада и о друштвено-професионалној подели рада. У истраживању проблема поделе рада изучаваће се перспективе организовања подељеног рада, као и превазилажења негативних друштвених последица које настају услед

дељења и интегрисања рада. Питање поделе рада остаје суштински проблем савремене социологије рада.

3.1.6. Социолошко проучавање професија кроз четири типа анализе

Социолози се у анализи друштвених феномена најчешће служе са четири типа научних аналитичких поступака, како наводи Олсен, и то су: структурална, процесна, каузална и функционална анализа (Olsen, 1968, стр. 215).

Структурална анализа описује основне карактеристике социјалног феномена који изучава кључно питање које поставља тест какав је социјални феномен који испитујемо. Основи циљ структуралне анализе јесте начинити таксономију која омогућава да се логичким следом поделе анализира нека социјална појава, процес, однос (M. S. Garr, 1984). Први корак у структуралној анализи професија састоји се у тражењу основних елемената професија као социјалне групе у друштву, тј. у тражењу оних специфичности које професије разликују од осталих занимања у друштву. Други корак је усмерен на тражење и описивање основних карактеристика професионалног деловања.

Процесна анализа открива процесе који се одвијају у друштвеној стварности, а релевантни су за разумевање проматраног сегмента стварности. Кључно питање на које тај тип анализе одговара је како се дешавају промене. Основни циљ је проналажење *правилности промена* кроз које социјални феномен пролази, а концентрисан је на динамичку страну у супротности с релеватно статичким ставом у структуралној анализи.

Процесни модел (M. S. Garr, 1984) у социологији професије испитује како професије настају, какве облике колективне активности преузимају чланови различитих занимања да би постали професије, да би добили одређени статус и привилегије. Процесна анализа је анализа која истражује основне етапе кроз које пролазе занимања да би се конституисала као професије или анализира процесе професионализације у друштву.

Каузална анализа одговара на питање шта је узрок појави неког социјалног феномена, тј. који фактори утичу на његово продуцирање. Има више типова каузалних анализа, нпр. историјска указује на еволуцију одређених историјских

процеса, открива узроке различитости међу друштвеним системима и положајима друштвених група у њима.

Функционална анализа одговара на питање које су социјалне последице неке активности. Свака активност (а социјални феномени производе неке активности) може имати функционалне, дисфункционалне и нефункционалне социјалне последице. Класичан пример је Диркемова анализа функција које религија има у друштву. Мање је елаборирана али јасно назначена кохезивна функција коју ће професије својом све масовнијом активношћу имати за социјални оквир у којем делују.

Сви наведени типови социолошких анализа идеалнотипског су карактера и служе у хеуристичке сврхе, што су, заправо, поједностављена правила или стратегије одлучивања, стандардне оперативне процедуре које људи користе да би доносили одлуке или здраворазумска правила (у САД их називају „правила палца” или *rule of the thumb*). Људи прибегавају триковима: одлуке не доносе тако што истражују проблем, већ што примене неко једноставно правило, које им је у прошлости помогло да донесу одлуку. Полази се од претпоставке да је готово немогуће вршити само један чисти тип анализе, већ да се оне допуњавају и преплићу. Нема структуралне анализе у којој делови те структуре нису плод деловања одређених процеса узрокованих неким променама и чије деловање, опет, нема одређене последице.

3.1.7. Социолошки приступ професионализацији и професионалцима са аспекта високог степена моћи која произилази из њихове самосталности и аутономности

Нема сумње да сам појам професионалац у себи укључује и одређен степен самосталности и аутономности. Дакле, подразумева се да је професионалац у одређеном послу оспособљен да самостално доноси одређене одлуке и да их намеће другима. Аутономија значи да професионалци у свом деловању самостално процењују и одлучују на који ће начин усвојена знања и технике примењивати у решавању неког проблема или насталих потреба. Професионална аутономија, премда је највећа код стручњака, ипак није неограничена. Корисник професионалних услуга није способан да процењује да ли је професионалац

одабрао најбоље решење, предлог: он може тражити само друго мишљење, друго решење. Организацијска контрола професионалаца ограничена је само на правила организацијског понашања, а једина контрола је контрола од стране колега који често не могу а и не желе доводити у питање аутономију, односно ауторитет колеге.

Ауторитет произилази из знања која професионалци поседују. Што је основа знања шира, већа, потребна је већа специјализација, то је и ауторитет већи. База ауторитета је, дакле, знање и аутономија. У неким типовима организације професионални ауторитет се изједначаје с организацијском хијерархиом, негде се стручњаци смештају у руководеће функције, а негде су интегрисани у целу организацију и тиме се ствара подлога за могући конфликт професионалног ауторитета са управљачком моћи.

Алтруизам је такав начин деловања у којем се, пре свега, води брига о другима. У професионалном, етичком кодексу наглашен је идеалан однос између професионалаца и осталих запослених или заједнице. Тај однос почива на алтруистичком ставу по којем професионалац поставља интересе организације изнад својих посебних интереса, дакле за добробит решавања проблема. Претпоставка је да је разлог распада професионалног морала и изостанак алтруизма у професионалном деловању резултат друштвеног, економског и политичког окружења, а не проузрокован из саме природе професије. Један од манифестационих облика алтруистичког понашања професионалаца се одражава у животном стилу, склоност ка добротворним и другим активностима у локалној заједници, чиме постају угледни чланови у својој средини. Наведене димензије чине професије изузетно атрактивном групом занимања у друштву, јер поседују високу моћ да одлучују о томе шта и како ће радити, за разлику од осталих занимања. Савремени трендови делују у смеру повећања деловања професионалаца у организацијама. Питање је да ли тиме професионалци губе нешто од своје аутономије и ауторитета. Висок степен заинтересованости од стране социолошких истраживача да се баве темом професионализације и професионалцима произилази из високог степена моћи која се генерише из њихове самосталности и аутономности у доношењу одлука везаним за радни процес, и из тог разлога је важно проучавати карактеристике професионалних

активности и тип професионалних знања која примењују са аспекта хуманизације радних односа, што представља теоријски основ хуманистички настројених друштвених наука. Учешће представника извршног рада у процесу управљања у компанијама зависи у великој мери од управљачке одлуке коју доноси менаџер власник или професионални менаџер. Потреба за променом и у начину управљања и доношења одлука је резултат како наметнутих парктичних потреба у пословању савремених компанија тако и научне актуелизације питања облика и степена партиципативног учешћа запослених у управљачким процесима, полазећи од претпоставке да су они један од партнера у процесу рада. Разлози за ово разматрање у савременим условима партиципативног-демократског модела управљања не лежи у алтруистичким мотивима оних који управљају радним организацијама већ, као што је већ речено, у објективним друштвеним потребама за иновативним решењима, кретивним приступима и стваралачком деловању у изналагању нових форми и модела успешног пословања. Социолошкој теорији предстоји да искористи већ формиран теоријско-методолошки основ како за изналагање успешнијих развојних форми управљања и остваривања циљева организација тако и потреба и интереса оних који у њима раде. Потреба за мењањем начина управљања у компанијама пре свега је резултат повећање степена мотивисаности у циљу стварања веће продуктивности и профита, а не што би из социолошког угла имало већи значај из цивилизацијског заокрета човечанства ка хуманом, праведном, срећном и солидарном друштву.

3.1.8. Процес прилагођавања професионалаца на радну организацију

Када говоримо о процесу прилагођавања професионалаца радној организацији, врло је важно на смом почетку направити јасну дистинкцију између професионалаца и менаџера. Различите вредносне оријентације произилазе из учешћа професионалаца у два паралелна система. Стручњаци су вредносно укључени у првом реду у професију, а менаџери у организацију (В. Рус, 1972). Из тог произилази оријентација професионалаца ка ширењу и обогаћивању научних знања, за разлику од менаџера који је оријентисан на остваривање циљева предузећа на ефикасан и ефективан начин. Ако резултати истраживања стручњака и значе нешто за науку, а ништа за остваривање пословних циљева предузећа,

онда то утиче на њихов положај у организацији, умањују се њихова улога и повлашћени положај, што је извор радних тензија, проблема и конфликта професионалаца. Радни оквир унутар којег се очекују признања је, дакле, друкчији: „код професионалаца он произилази из захтева струке, а код руководиоца из захтева организације“ (В. Рус, 1972). С тиме је непосредно повезана и једна врло често присутна тензија: да менаџери теже ка томе да стручњаци обављају послове који су моментално потребни организацији, а не оне послове и радне активности који траже стратешки приступ, дугорочније планирање и иновативан рад, а потребни су науци. Потреба менаџера да стручњаци обављају послове који су тренутно потребни организацији, за разлику од послова за које треба дугорочно планирање и рад, што је карактеристично за научну делатност, пре свега произилази из њихове основне менаџерске функције од које се тражи и очекује да у веома кратком року постигну видљиве резултате, који ће омогућити предузећу боље место на конкурентном глобалном тржишту, императивом у савременом пословању.

У истраживању које се спроведено у једном предузећу 1974. год. у бившој Југославији, Ј. Жупанов (1976) је нашао потпуно друге механизме, а не директну материјалну ситуацију, који инжењере вежу за одређену локалистичку оријентацију, или се, како то Ј. Жупанов каже, „територијализују“. „У *првом реду* то је станарски статус, тј. стан добивен од предузећа без властитог улагања, а уз обавезан рад и остајање у организацији. *Друго*, то је могућност запошљавања осталих чланова породице, што је онда појединца везивало за једну средину“ (Жупанов, Према: Шпорер, 1990, стр. 42).

Сукоби у радним организацијама су врло често између стручњака из различитих производних јединица. Тако, на пример, стручњаци из сектора за развој, који су оријентисани на промене, креирају и управљају динамичним радним процесима, долазе у сукоб са стручњацима из директне производње, чија је преокупација на континуирано, систематично побољшање постојећег. Друштвене односе у организацији још више усложњавају и одређују утицаји оних професија које данас све више улазе у организацију, а не баве се пре свега производњом ни успехом на тржишту, него човеком (психолози, социолози, социјални радници), онда се вишеструко димензионира професионални притисак,

чији је циљ побољшање положаја човека, без обзира на продуктивност. *Међутим, улазак – научних дисциплина хуманистичке оријентације у организацију није подржан само из хуманистичког става према учесницима радног процеса, већ и спознајом менаџмента да унапређење и развијање добрих међуљудских односа придонеси повећању продуктивности.* Међутим, поменути идеалистички концепт професионализације различитих професија изазива сукобе у организацији када представници друштвено-хуманистичких дисциплина донесу и примене вредносни систем своје професије, који није оријетисан на продуктивност него на човека. Таква оријентација онда долази у сукобе како с циљевима организације тако и с циљевима осталих професија који произилазе из њихових вредносних система. Треба нагласити да се у условима савременог пословања ствара синергија између повећања продуктивности и конкурентности на тржишту економским инструментима и, с друге стране, оријентацијом ка човеку, његовој целовитости и развоју, хуманизацијом односа, полазећи од претпоставке да то може да буде генератор нових идеја, које представљају императив савременог пословања, а то се не може без људи.

Будући да се савремена радна организација све више ослања на достигнућа науке у свим сферама своје делатности, стручњаке можемо наћи у свим њеним секторима. Њихова је улога прилагођавање променама које се предвиђају у релевантној околини (промена тржишта, промена технологије, промене у начину управљања), или да једноставно ускладе организацијску структуру са захтевима нормативног система (рачуноводствена и правна функција). Међутим, улога стручњака није само прилагођавање променама. Она се, исто тако, састоји и у омогућавању несметаног одвијања свакодневних радних активности у организацијама, које постају незамисливе без улоге стручњака (инжењера у погону, нпр.). Професионални принципи у активностима организације стварају потребу за већом мотивацијом и посвећеношћу људи који су укључени у производни процес, а за то је потребан одређен број професионалаца медицинских и хуманистичких дисциплина (доктора, психолога, социолога, социјалних радника и сл.).

Из претходно наведених различитих улога стручњака у радној организацији саме наведене дефиниције, произилази амбивалентност у којој се налазе стручњаци у организацији. Циљеви (етика) професионалне структуре из које стручњаци потичу нису идентични с циљевима (етиком) организације у којој делују. Док су први усмерени на знање, другима је сврха успех на тржишту. Професионалци треба да успешно посредују између та два супсистема у друштву. Задатак менаџерске функције је да енергију професионалаца покрене у смеру прихватљивом за организацију. „Локалистички оријентисани професионалци спремни су да своје снаге до краја ставе на располагање захтевима организације, али проблем је у томе што они често губе корак са струком и питање је да ли је њихова оријентација увек оно што организацији у том тренутку треба. У савременим компанијама/организацијама менаџмент мора бити свестан тог двојства и стварати радне услове за оптималан однос између једне и друге оријентације професионалаца“ (Шпорер, 1990, стр, 46). За старији (традиционалнији тип организације било је карактеристично да су оне стимулисале управо ову локалистичку организацију, што се данас за најразвијеније организације више никако не би могло рећи. „Поједине компаније постале су свесне улоге професионалне самоконтроле, па су је почеле систематски уграђивати у свој организацијски систем. Ауторитативну контролу надређених они су комбиновали с професионалном контролом, тако да су увеле системско комуницирање својих стручњака са стручњацима најразличитијих универзитета. Поред тога, оне шаљу своје стручњаке на све значајније симпозијуме, састанке и конгресе на којима они морају активно учествовати. Системским комуницирањем стручњака су компанијама оставили велики притисак у правцу побољшања квалитета рада стручњака“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 49). У таквој ситуацији посебно је деликатна, сложена и двојака улога менаџера који непосредно руководи истраживачима и који мора бити преносилац захтева организације. Сложеност се повећава тиме што је тај менаџер обично стручњак који више не обавља своју професионалну функцију, па је често доживљен од осталих стручњака као онај који је напустио професионалну заједницу, а од менаџерског групе као припадник професионалаца.

У периоду између 70-их и 80-их година прошлог века у некадашњој СФРЈ положај професионалаца у предузећима карактерисао је смањен распон у приходима и друштвеном положају између стручњака и осталих запослених. Наведено стање било је условљено „како повећањем понуде и смањењем квалитета стручњака због огромне експанзије високошколских институција, званичном социјалистичком идеологијом, која је наглашавала једнакост и солидарност паралелно с расподелом према раду, тако и егалитаристичком идеологијом која је дубоко укореењена у традиционалистичком друштву“ (Жупанов, 1977, стр. 47).

Положај професионалаца у предузећима тих година у некадашњој СФРЈ може се анализирати кроз њихову властиту перцепцију о томе какав им је статус у организацији и кроз вредносне основе целокупног система које условљавају однос према професионалцима. *Знање, стручност*, према неким истраживањима (D. Rihtman-Augustin, 1970), нису имали статус какав се очекивао, с обзиром на то да је то време било ера индустријализације и убрзане примене знања у пракси. Оно што се највише поштовало у организацијама бивше СФРЈ (а што је важило и за предузећа на територији Републике Србије као бивше републике некадашње Југославије), према поменутом истраживању, јесте *солидарност и борбеност* (44% одговора), а *знање* је било тек на трећем месту (12,7% одговора). Међутим, велики број испитаника се слагао са тим да би знање требало да буде оно што се у организацијама највише поштује (27,5%). Наравно, то су били одговори на експлицитном нивоу. Када су се испитаници налазили у ситуацији да морају, на пример, да бирају између равноправности и знања, онда се 82% њих изјашњавало за равноправност, иако је само 14,6% изјављивало да то треба бити вредност која се највише поштовала у организацији (а за знање, као што је већ наведено, то је изјављивало 27,5%). Из тога проистиче да се знање као вредност потискује, што је морало да се одрази и на његове носиоце. Ставови који су доминирали у спроведеном истраживању на тлу бивше Југославије у појединим предузећима оставили су културолошко наслеђе у систему вредности, према нефаваоризовању знања у довољној мери, мада можемо поменути и то да сада на тај проблем гледамо из другог угла, а то је ниво и квалитет образовања у Републици Србији.

Темељна вредносна оријентација коју налазимо у некадашњем југословенском друштву јесте *егалитаризам* (D. Rihtman-Augustin, 1970). Ако се као индикатор узима расподела личних доходака, онда се, заиста, види колико је егалитаризам био распрострањен (Шпорер, 1990, стр. 48). Резултати који су добијени 1975 (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 49) на репрезентативном узорку словенске популације показују да је 76% испитаника сматрало да тадашње разлике у личним дохоцима *треба смањити*, а осталих 5% да би сви лични дохоци требало да буду једнаки. Само 3% испитаника изјавило је да би постојеће разлике требало повећати. Постојале су разлике и између појединих квалификацијских група, тако је 81% неквалификованих радника према 66% службеника с вишом и високом спремом изражавало егалитарне ставове у простору расподеле. Дакле, прва група, с највишим квалификацијама, егалитарно је била оријентисана, иако мање него они с нижим нивом квалификација. Већ то, само по себи, било је извор фрустрација висококвалификованих кадрова, међутим оно што се истраживачима чинило значајнијим јесте да је егалитарни систем вредности, који је презентован преко индикатора оријентације према расподели, био је повезан са потцењивањем, боље речено, несхватањем улоге креативног рада и тежњом ка депрофесионализацији. Да би се укинуле привелегије, требало је, према таквом схватању, укинути сваку дистрибуцију положаја или спровести радикални редистрибуцију, што би у тадашњим друштвеним и економским условима укључило *елиминисање техничке компетентности као критеријума за распоређивање на положаје, дакле депрофесионализацију*. Однос према професионалном раду (јер се до професионализације и професионалаца као идентификоване социо-професионалне групе није ни дошло) који је преовладавао 70-их и 80-их година прошлог века у радним организацијама на тлу некадашње СФРЈ, на почетку XXI века (у појединим предузећима на тлу Републике Србије) још увек је део културног наслеђа преточен у доминантан систем вредности према стручном професионалном раду. Односно, још увек нису изграђени инструменти за одређивање јасне улоге односа друштва и развоја професионалаца у радном процесу.

Знање се перципирало као групни монопол јер је делило људе на стручњаке и нестручњаке. Стога се тежило минимизацији његове улоге (нпр. тежња да стаж надомести квалификацију) или, како је рекао П. Новосел (1969), у *традиционалистичком схватању производње нема месту креативном и стваралачком раду*. Рад се сматрао нечим чврстим, статичним, непроменљивим, дакле супротним оном који је окренут сталном проналажењу новог. Штавише, може се рећи да је егалитаризму био својствен одређени степен антиинтелектуализма, што се не огледа само у неадекватној материјалној стимулацији интелектуалног рада, него и у несхватању његове улоге. Уравниловке на које су упућивала сва истраживања реализована на просторима некадашње Југославије као на имплицитну прихваћену вредносну оријентацију, релативно најмање су биле прихваћене од стручњака који су се осећали изразито депривилегованим. Комбинације тих фактора које су произилазиле из егалитаризма као доминантне вредносне оријентације – материјална нестимулација и несхватање улоге иновативног и креативног рада, што се огледало и у непостојању адекватне моралне стимулације и у слабијим условима рада – доводиле су до незадовољства професионалаца. То су показивали и емпиријски резултати које је наводио И. Цифрић (1975), из којих се може закључити да су инжењери у иностранству средином 80-их свој посао доживљавали и као боље плаћен и као више цењен, а и боље организован. На то упућује и податак, који је наводио Ј. Жупанов (1977) у поменутом истраживању, да је радна организација стручно усавршавање својих инжењера сматрала њиховом приватном ствари, а не нечим за шта би требало да и она буде заинтересована.

Истраживани однос између професије и организације у периоду 70-их и 80-их година прошлог века наводи на закључак да повећање сложености и неразвијености околине у којима организације делују ствара све већу потребу за носиоцима специјализованих знања. Разлози због којих су професионалци улазили у организације били су: *сложеност опреме, специјализација рада и потребе за умним радом*. Основна функције професије је да одговори и предвиди промене у околини које су релевантне за организацију.

Положај професионалаца у организацији одређен је њиховом радном улогом, статусом и моћи. Радна улога састоји се у примени професионалног знања у служби циљева организације. Друштвено вредновање знања, а тиме и његових носилаца, елемент је који доприноси вишем статусу. Моћ професионалаца базира се на експертизи, употребљивом стручном знању, а стратешки положај у информативном ланцу (који је важан при доношењу одлука) може још повећати ту моћ.

Разлози због којих су професионалци улазили у организације, а то су сложеност опреме, специјализација рада и потребе за умним радом, произвели су, висок степен отворености образовног система (који је производ историјског развоја) и тако представља основни елемент социјалног контекста у којем се проучава регрутовање за поједине професије.

Ако би се са ових општих разматрања о отварању социјалне структуре прешло на статичнију анализу и као фокус разматрања узеле поједине социјалне категорије, па онда унутар њих и професије, видело би се да се то отварање различито прелама по појединим групама. Отварање социјалне структуре у функцији економског развоја, наравно, омогућава брзо мењање социјалног положаја које је везано уз периоде експанзије система. Но, у ситуацијама стагнације одмах долази до затварања структуре и самообнављања групе.

Други разлог, који утиче на регрутацију за професију, на основу истраживања која су рађена крајем 80-их година прошлог века (М. Поповић, С. Болчић, В. Пешић, М. Јаничијевић, Д. Пантић, 1977) не произилази из типа образовног система, већ из тадашње социјалне стратификације. Без обзира на то колико је образовни систем био егалитаран и отворен за сву децу (бесплатно школовање нпр.). Истраживање које је рађено у Републици Србији показало је постојање високе стопе међугенерациске друштвене покретљивости, али и да је у неким слојевима била виша стопа социо-професионалног обнављања (45% КВ радника), као и да су стручњаци водили порекло из средњих и виших друштвених слојева (интелектуалци), док готово да и није било социјалне покретљивости на доле у том случају. После извесног времена, овакво стање донекле се мењало. Удео радничке класе у студентској популацији се стално повећавало, док је удео деце пољопривредника био у сталном опадању и смањивао се брже од смањивања

пољопривредника у активном становништву, на примеру тадашње Републике Хрватске. Трећи елемент који утиче на регрутацију за професију јесте углед, престиж, статус појединих професија у друштву.

Процес прилагођавања професионалца на радну организацију започиње изнова, без обзира на професионалну социјализацију у току образовног процеса која је била успешна. Процес радне социјализације подразумева прилагођавање потребама организације и преузимање организацијских улога када млади стручњаци заснују радни однос. Један од проблема на који професионалци наилазе у процесу радне професионализације је постојање већег или мањег раскорака између професионалног образовања и практичне примене стечених знања у радном процесу. Стручњак може имати премало ускостручног специјализованог знања за потребе организације, а превише општег теоријског знања које не може применити. Наведен проблем нарочито долази до изражаја када су у питању техничке дисциплине, где се технике, технологија и сазнања врло брзо мењају, па може формално професионално образовање заостајати за техникама које се већ примењују у организацијама. Друга могућност је да су стручњаци образовани за технике које се у њиховој друштвеној средини још не употребљавају. Нпр., школовање стручњака на западу (где су технологија и примена техника знатно више развијени) ствара проблеме, тако да стручњаци, пошто се врате у своју средину (нпр., земље у развоју), која је на знатно нижем нивоу техничког развоја, нису у могућности применити стечена знања.

Суштина и карактер преузетих радних улога не само младих стручњака него свих осталих актера у радном процесу су одређени сталним прилагођавањем захтевима, циљевима и потребама организација у којима се запошљавају, који прозилазе из усвојених послованих стратегија, организационе културе са својим вредносним системом и професионалним нормама у току образовања. Различитост циљева, вредности и норми резултира конфликтном ситуацијом за професионалце. Они се налазе у процепу између усвојеног „професионалног духа“ и захтева које поставља организација. Као чланови организације, егзистенцијално су заинтересовани да се што боље реализују циљеви организације, а као професионалци, често су суочени са чињеницом да су ти циљеви неспојиви с усвојеном професионалном етиком. Професионалци се тако

налазе у ситуацији да улазе у две паралелне партиципације, у два различита система вредности. Један је професионалан, а други организацијски. Који ће систем вредности превладати у некој конкретној ситуацији, тешко је рећи, али за младе стручњаке то је тежак процес ресоцијализације, прилагођавања, не само на друге вредносне системе већ и на организацијску структуру, на структуру и дистрибуцију моћи, на систем формалних и неформалних група, на хијерархијску контролу, тј. на све оно што носи више-мање бирократизована формална организација.

3.1.9. Однос посилаца професионалних и менаџерских функција

Када говоримо о каријерама, свакако мислимо на професионалне каријере и оне које то нису, а то су менаџерске или руководеће функције, те политичка каријера (пребацавање са стручне на руководну функцију). Претпоставка је да се сваки стручњак који успешно испуњава задатак у радној организацији суочава, пре или касније, с дилемом да напусти напредовање по стручној хијерархијској лествици и да пређе на руководећу хијерархијску функцију. Формат организације и природа посла могу још убрзати ту одлуку, нарочито у организацијама у којима знање није главни фактор, успешног пословања, а напредовање у струци и стручној хијерархији је ограничено. У наведеном радном окружењу једино могуће напредовање које остаје јесте руководећа функција.

Руководећа каријера је атрактивна за професионалца са менаџерском личношћу. Етзиони (Etzioni, 1964) наводи податак који то најбоље илуструје: од 300 председника америчких факултета само један није и сам био професор. То су обично били мање познати професионалци, с мање публикованих радова, али очито склони менаџерским пословима. Да ли је ту реч о негативној селекцији, па се они који не успевају у професији пребацију у менаџере, или то чине управо због склоности према менаџерству а мање су заинтересовани за професионалан рад и напредовање у професији. Постоји и трећа могућност – да се на почетно успешне професоре врши притисак да преузму менаџерску функцију јер: „Циљевима и средствима професионалних организација најбоље се управља када су на челу менаџери – професионалци“ (А. Etzioni, 1964). Полази се од становишта да они разумеју професионалан рад и професионалце, њихове нивое,

потребе и покушавају то спојити с организацијским циљевима, тражећи оптимално решење. Примећено је да је у неке професије уграђена могућност да се каријера гради управо у менаџерству. Тако су Бекер и Карпер (Becker i Carper) (1970) нашли да инжењери у процесу своје социјализације нису везани само за једну могућу врсту каријере те да су управо склони менаџерској каријери и да та могућност већ постоји у процесу њихове припреме за будући позив. Своју промоцију и напредовање у каријери они везују за могућу менаџерску позицију, за разлику од физиолога који своју будућност и напредак везује уз знаствени и истраживачки рад, или филозофи који себе виде као слободне интелектуалце без чврсто одређених организацијских позиција.

„Професионализам је“, како примећује Маршал (Marshall) „идеја заснована на стварном карактеру одређених услуга. Није паметан проналазак себичних умова (Professionalism is an idea based on the real character of certain services. It is not a clever invention of selfish minds)“ (Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 166) Једна од важних карактеристика професионалног рада је да се стечена знања, иновације, поделе са колегама и стручном јавношћу. Несебичност и солидарност осмишљавају човекову професионалну активност, одвајају га од ларпурлартизма (фра. l'art pour l'art – уметност ради уметности), у овом случају у значењу професионализам ради професионализма. Задатак професионалца је да креира, ствара, унапређује одређене услуге не због њих самих већ из економске, друштвене и моралне функције.

3.1.10. Бирокупатизација професија и професионализација радних организација – услов настанка професионалних менаџера

У периоду од 70-их до раних 90-их прошлог века поделу рада су пратила два процеса, који су се обично третирали одвојено, иако су се међусобно преплитали: а) процес све веће професионализације рада, б) процес све веће бирокупатизације рада.

Разлог смањивања броја слободних занимања и све већа бирокупатизација професија у наведеном периоду налазили су се првенствено у промени структуре професионалне радне снаге: број економиста, инжењера, лекара растао је брже од броја уметника, свештеника и фармацеута. То је значило да расте број оних

професија и професионалаца који су се запошљавали у радним организацијама и у јавној управи, а не и број оних који имају статус слободних радника/уметника. Други тренд је био у да су некадашња слободна звања све више прелазила у службеничка занимања, све је мање било слободних предузетника, све су више замењивани професионалним менаџерима, који су се запошљавали у великим радним организацијама. Смањује се и број предузетника пољопривредника, односно фармера, који су обављали самосталан рад, а све више расте број стручних служби које обављају услуге за приватни сектор и пољопривреднике. Они постају све више службеници великих компанија, које им уступају одређену количину робе по одређеној цени и тако их претварају у дистрибутере робе (franchise businessmen). Процес професионализације појединих занимања у наведеном периоду ишао је у правцу смањења броја лекара опште праксе, а повећања броја лекара који су се запошљавали у великим клиникама. Све је мање било приватних адвоката а све више правних заступника, који бране интересе већих или мањих организација.

Све већи број стручњака запослених у великим организацијама у двадесетом веку још увек није значио и стварну бирократизацију професионалног рада, већ само могућност да се до ње дође. Таква бирократизација је била свеопшта појава, проузрокована све већом поделом рада, која је пак за последицу имала све већу специјализацију рада и већу комплексност организација. Стога се јавља све већи број менаџера који брину о координацији различитих одвојених организационих структура.

Специјализација рада, пораст обима организација и усложњавање техничко-технолошког процеса, убрзавају бирократизацију рада. У великим организацијама немогуће је уређивати односе са сваким радником посебно а, с друге стране, постоји потреба радних организација за што конкурентнијом позицијом на тржишту, која може да се оствари ефикаснијим начином организовања производног процеса. За то су потребни добри планови и организација, контрола и управљање, али и задовољавање потреба запослених за идентитетом, заједништвом и припадношћу, што је врло тежак задатак у великим организацијским системима. Индивидуалне договоре надомештају општа правила и прописане улоге, које стварају безличне и релативно високоформализоване

радне оквира. Специјализација рада повећава потребу за организовањем, координацијом, контролом и вођењем, па тиме и за све већим бројем водећих људи и органа, укратко – потребу за све разгранатијом извршном хијерархијском структуром у организацији. Све сложенија и скупља технологија захтева све већу бригу да се рад одвија неометано и у континуитету и уз максимално искоришћавање материјалних и људских ресурса. Брига за ефикасност рада убрзава развој инструменталних односа међу запосленима и тиме повећава бирократизацију међусобних односа.

Према резултатима емпиријских истраживања, која су реализована до средине 80-их (1984), величина организација је, од три поменута, најзначајнији фактор бирократизације рада. Истраживања Блауа и Шуншера (Blau i V. Schoencher), која су реализована седамдесетих година прошлог века, започета су у заводима за запошљавање а потом у јавним и приватним финансијским службама у Сједињеним Државама и показала су да постоји врло уска веза између поделе рада и величине организације: што су веће организације, то је подела рада у њима била разгранатија. Будући да је подела рада била мерена бројем разнородних професија у појединим организацијама, могли бисмо закључити да је величина организације најуже повезана са нивоом професионалне диференцијације.

Један од закључака Блауовог истраживања је да на успоравање вертикалне и хоризонталне диференцијације делују два фактора истовремено: „величина и професионализација, а не само величина организације. Трећи и истовремено најзначајнији аргумент за постављену хипотезу је између структуралне типологије и стручне сложености рада: *при различитој сложености рада формирају се различити нивои вертикалне и хоризонталне диференцијације*“ (Блау, Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 229). Што је рад једноставнији и стручно мање сложен, то је више диференцирана организацијска структура, и обрнуто: што је рад стручно сложенији, то је мања диференцијација организацијских структура. Сектори који решавају сложене стручне проблеме правне и истраживачке природе и који су задужени за прикупљање, класификацију, обраду и дистрибуцију података, најмање су изложени хоризонталној и вертикалној диференцијацији; сектор који обављају једноставне рутинске послове администрирања имају највише диференцирану хоризонталну и вертикалну

организацијску структуру. Очигледно је да се у случају једноставних послова координација не ослања на раднике већ на руководиоце, а при сложеним пословима координација се ослања углавном на саме запослене. У првом је случају организацијска структура комплексна, а у другом, упркос сложенем раду, мање комплексна, јер добар део координације обављају сами радници.

Учинци веће професионалне диференцијације, односно већег нивоа друштвене поделе рада су, према томе, двојаки: с једне стране, присиљавају организацију на повећање обима пословања и бирократизацију, која прати раст организације, а с друге стране, професионалном диференцијацијом повећава се и професионализација, која има учинке у супротном смеру, у смеру дедиференцијације организацијских структура и у правцу дебирократизације и дехијерархизације организацијских структура. До сличних резултата дошла је Глорија Енгел (Gloria Engel) (Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 231).

Узимајући у обзир резултате оба истраживања, може се закључити да већа професионална диференцијација, односно виши ниво социјалне поделе рада утиче на величину организација, на нивоу њихове диференцијације а не на бирократизацију организација, док специјализација, односно техничка подела рада, утиче на однос између професионалне аутономије и степена бирократизације. Техничка и социјална подела рада, према томе, утиче на структуру организација, као и на односе између структуре организације и делатности њихових чланова.

Познате прогнозе Макса Вебера (Max Weber) „да ће XX век бити век све веће бирократизације друштвенога живота, потврђује се и на подручју професионалне активности, јер је тренд бирократизације и на том подручју доста видљив и трајан процес“ (Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 232). Истовремено с том прогнозом остварује се и прогноза Талкота Парсонса (Talcot Parsons) да је професионализација рада у савременим друштвима свеопшти и трајно присутан процес. До сада је социологија оба процеса третирала одвојено, а приказ наведених истраживања упозорио је на повезаност међу процесима. Па иако су та два истраживања упозорила тек на прве основне везе између бирократизације и професионализације у савременим друштвима, ипак су тиме отворила нове визуре у проучавању човековог рада: открила су противречан однос између

бюрократизације и професионализације и тиме упозорила на то да се у савременим друштвима подела рада одвија као противречан процес истовремене бюрократизације професионалног рада и професионализације бюрократских организација.

Тај противречан процес на нивоу структурално функционалних анализа још увек је доста замагљен. Јаснијим ће постати тек када га будемо третирали на нивоу групне динамике.

Када говори о конфликтима, Павалков (Pavalko), бивши професор социологије, Универзитета у Висконсину-Парксид, ставља у контекст противречности супростављених карактеристика професије и бюрократије. „Професије у први план постављају самосталност, док бюрократија захтева приврженост организацијским правилима, правилницима и процедурама. С гледишта професије, мотивација за радну активност налази се у њој самој, а из бюрократске перспективе мотивација је лоцирана у циљевима и правилима организације“ (Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 232 – 233).

Модерне индустријске организације олабавиле су социјалне везе тако што су уместо трајних радних односа увеле повремене уговорене односе, у вези са сасвим специфичним задацима.

Вера у машину а не у човека са тежњом ка оптималном искоришћавању техничких средстава а не људских ресурса остварила је такође потпуну доминацију организацијских детерминираних улога над професионалном каријерама.

Услед све бржег развоја науке и све већег превладавања науке над техничким средствима, традиционална бюрократска организација, која се темељи на подређивању каријере стручњака радној улози, губи свој економски *raison d'être*; ефикасност организације не темељи се више првенствено на оптималаној употреби машина, већ на оптималном ангажовању стручњака. Та чињеница налаже обликовање нових система у радним организацијама, система који се неће више темељити на бюрократској „рационалности“ и хијерархијскоме ауторитету, већ на ауторитету знања и на „минималној рационалности“.

Колегијална контрола стручњака има и шире учинке: не повећава само квалитет рада, већ и глобалну ефикасност предузећа као целине, док контрола времена нема никакв учинак на глобалну ефикасност радне организације.

Други корак ка превазилажењу кризе у којој се нашла бирократска организација због професионализације рада је у минималној рационалности организације. Заговарају га Бо Хедберг, Хистром и Старбак (Bo Hedberg, P.C. Hystrom, W.H. Starbuck); (истраживање Бо Хедберга повезано са Универзитетом у Гетеборгу) уместо „максималне рационалности“ бирократске организације, која се заснивала на чврстом и унапред одређеном систему улога, по мишљењу аутора чланка, „Рецепти за само-дизајнирање организације“ (Prescriptions for Self Designing Organization), требало би развијати такву организацију у којој ће чланови организације сами обликовати своје радне улоге. У таквој, „самоформирајућој“ организацији „знање мора бити распршено, а не концентрисано на једном месту. Ауторитет мора бити двосмислен, статус запослених нестална одговорност која се преклапа, активност узајамно компетитивна, правила флексибилна, критеријуми одлучивања променљиви, комуникацијска мрежа аморфна, обрасци понашања нестални, аналитичке методе једноставне, радне јединице у међусобним конфликтима а ефикасност другоразредни циљ“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 238). Минимална рационалност нерационална је у том смислу што троши веће количине енергије, знања и искуства својих чланова него бирократска организација. Таква организација није више подвргнута функционалној рационалности, већ у све већој мери тежи фундаменталној рационалности. То је и закључна мисао Хедберговог чланка: „Самоформирајућа организација може одржати динамичку равнотежу с мноштвом преклапајућих, непланираних и нерационалних процеса; ти се бројни процеси међусобно испреплићу, супротстављају и делују један на други са сврхом рађања МУДРОСТИ “ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 238).

Први случајеви самофинансирајућих организација нису само утопије већ и стварност, у случајевима када професионалне групе експерата саме управљају организацијама. Пример такве организације је „њујоршка компанија групе адвоката, за коју је карактеристичан чак врло низак ниво бирократизације, преовладавање професионалних интереса и употребљавање организације као

инструмента за остваривање професионалне каријере њених чланова“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 238).

Велики значај професионализације показује и утицај који она врши на однос радника према раду. Истраживање из 80-их година прошлог века (Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 239) реализовано у развојним секторима аеронаутичкој индустрији показало је да је од 49 истраживачких фактора радне околине, за предност раду најзначајнији фактори: *професионалне карактеристике и посебна организација запослених*.

Асоцијацијски човек је, у ствари, само стручњак који се пре поистовећује с професионалном етиком неголи с професионалном организацијом (Рус, Арзеншек, 1984, стр.241). Кључ решења налазио се у одговарајућем регулисању професионалних каријера, које би значиле доживотни радни циклус.

Учвршћивањем и стварањем зависности између појединца и професионалних група у ширем друштву, требало је омогућити већу ширину и интензитет друштвеног комуницирања, већу сигурност запослења, већи степен кохезивности у групи, висок ниво идентификације са групом и већу партиципацију активног становништва у ширим друштвеним заједницама.

Идеја је била да радне организације буду отворене за утицај који долази споља, из ширег друштвеног окружења, чиме би се постигло лакше решавање све изразитијих проблема мотивације и контроле професионализиране радне снаге. Хијерархијска бирократска контрола, која је била ефикасна у организовању и функционисању контроле над употребљеним временом и средствима, „у отвореној организацији требало би допунити контролом коју би чиниле спољне професионалне институције које би имале за задатак контролу рада стручњака у компанијама, предузећима, где полако долази до сазревања потребе и за формирање професионалних удржења као једног од обележја професионалаца, па и професионалних менаџера, као професионално-слојне групе савремених компанија“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. стр. 244).

Треба нагласити да појам професионална каријера не треба поистовећивати са елитистичким поимањем каријере менаџера и политичара. „Професионална каријера није везана за положај већ за рад. Отворена је када омогућава страховиту акумулацију знања и искуства, смислено ређање радних задатака и пројеката и

напредовање у струци, а не напредовање по хијерархијској лествици“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 245).

На основу претходно реченог, могли бисмо закључити да би хуманизација рада била постигнута усклађивањем односа између личности и радне улоге и елиминисањем подређености према другој. У ширем контексту целокупне организације требало би ускладити односе између формалних (командних и радних) и неформалних (пријатељских и интересних) група у организацији, те тако омогућити несметан развој личности у организацијама. Неформалне групе су неизбежни део сваке радне организације, али њихова улога може да буде позитивна или негативна, зависно од система вредности и норми понашања које испољавају у радном окружењу. Неформалне групе су неизбежне у свакој радној организацији и менаџери морају да знају како да управљају са њима. Функција неформалних група је да задовоље потребе појединаца за заједништвом, идентитетом, припадношћу и љубављу, као и задовољавање потреба и интереса који се не могу остварити у формалним радним групама. Самим тим, управљачке структуре морају увек да воде рачуна о усклађивању рада формалних и неформалних група, јер не могу да их избегну али морају да науче да управљају њима.

Стихијска и неконтролисана индустријализација рада, каква се догађала у Европи и Америци у последња два века, изузимајући период од 90-их година прошлог века, водила је неминовно ка све већој депрофесионализацији рада, а тиме у стварање социјалне аномije, у којој је свака хуманизација и еманципација раде посве неостварива. Ако се због размрвљеног, подељеног рада, који је карактеристичан за индустријску организацију, радни процес у тим условима доводи до ситуације да је за обављање радних активности потребан тренинг који може да траје и само неколико недеља, ако се услед неуредности тржишта радне снаге ствара масовна флукуација радника, онда није могуће остварити идентификацију радника са радном организацијом, везаност радника за рад, његову одговорност према раду који обавља и везаност за сараднике са којима ради. У таквим је околностима радников однос према раду „нужно инструментализован, што значи да му је рад тек средство за задовољавање потреба изван рада. У таквим околностима рад постаје нужно зло, а не средишњи животни

интерес“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 249). Рад губи карактер самосвесне, сврсисходне, креативне делатности, која је сама суштина човека и његовог опстанка Добро плаћени рад само повећава материјалну зависност радника о радној организацији, јер нуди само релативно велики доходак а не и посао који има еманципаторску, развојну и хуману сврху. Према томе, „инструментални однос према раду није више само реакција на бесмислени рутински рад, већ и навика и потреба; није више реакција на радне односе, већ саставни део културе радника. Не ради се више о отуђеном раду, већ од отуђеном раднику“ (Рус, Арзеншек, 1984, стр. 249).

Квалификовани радници су више солидарни међу собом, више укључени у синдикате, у активности локалне заједнице, боље информисани и више заинтересовани за политику, док су неквалификовани и полуквалификовани више укључени у комшијске односе и родбинске кругове, а мање у друге активности. Квалификовани радници задржали су некакво заједништво занимања, које неквалификовани радници више немају.

Сличне учинке деквалификације депрофесионализације индустријске организације рада налази и Саламан (Salaman) (Према: Рус, Арзеншек, 1984 стр. 250 – 251). Основни резултат његовог истраживања је спознаја да постоји уска веза између преданости раду и професионалног заједништва. Где нема посвећености раду, нема ни професионалног заједништва, а где је пак преданост раду очита, постоји и професионално заједништво. Заједница звања мост је између рада и слободног времена, извор задовољства и узрок што је рад још увек у средишту човековог живота. Заједнице звања нису карактеристичне само за високообразоване групе радника већ и за звања с неакадемским образовањем.

Кроус (Krause) је веровао у идеју да је могуће уместо револуционарног обликовати некакво полукапиталистичко – полудржавно, друштво на чијем челу ће бити технократи (Према, Рус, Арзеншек, 1984, стр. 252). Технократија јача зато што се владини органи све више повезују са социјалним планерима, економистима, социолозима и сличним позивима. То може довести до двокласног друштва, у којем ће владати „одговорни стручни менаџери“, док ће маса бити усмерена на уживање слободног времена. У том случају, високопрофесионализирана технократска елита нудила би срећан живот, а

масовно депрофесионализиран народ све више би се усмеравао на активност у слободном времену изван рада.

3.1.11. Професионализација као монополизација и социјализација струковне активности

Професионализација је врло комплексан процес, који се одвија истовремено на више нивоа друштвеног развоја. С глобалног, системског гледишта то је темељни процес друштвене поделе рада, а с институционалног гледишта то је легитимизација привилегија звања; са социјалног гледишта то је извор друштвене диференцијације и стратификације, с културног је основни извор настајања супкултура у савременом друштву. Социолошке теорије професија третирају професионализацију у већини случајева с институционалног гледишта, што значи да поистовећују процес професионализације с институционализацијом привилегија појединих група звања. За њих су професије оно што би Макс Вебер (Max Weber) именовао као „законски привилеговане групе“, којима друштво признаје монопол одређене стручне активности. Тако схваћен процес професионализације не разликује се више битно од процеса бирократизације. Дилема у вези противречности између професионализације бирократских организација и бирократизације професије, по мишљењу неких социолога, не постоји; професионализација и бирократизација само су два различита облика, преко којих поједине друштвене групе покушавају да се домогну монопола над одређеном стручном активношћу, односно над одређеном друштвеном функцијом.

По мишљењу Артура Визенберга, (Arthura Wissenberga); (Према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 258), професионализација и политизација главни су емпиријски контекст организација, који организацијске теорије потпуно занемарују.

Проблем поделе рада преплитаће се са проблемом поделе богатства и тако се ширити на проблеме друштвене стратификације. *У том троуглу између поделе рада, расподеле добара и социјалне стратификације у ближој будућности одвијаће се сви конфликти на релацији радне организације и ширег друштва.* Три вредности ће иступати као основне идеолошке платформе субјекта који буду

учествовали у том противречном поцесу политизације и професионализације: а) зависност, која извире из друштвене поделе рада; б) рационалност друштвене делатности и ц) захтев да се легитимно заштите оне делатности које успеју осигурати рационалну делатност на темељу међузависности. Све те три вредности технократске су природе и не задиру у проблеме као што су демократизација друштвених односа, дистрибуција моћи, социјализација друштвене делатности и једнакост у расподели друштвених добара, који представљају данас социјални фактор на врло високом месту у производним и друштвеним односима.

Отпор професионализацији, која је значила монополизацију струковне делатности, коалицију са валадајућим политичким групама и доминацију над корисницима стручних услуга, карактеристичан је за сва револуционарна кретања. Тај отпор против професионализације стручне активности најоштрије је дошао до изражаја у време америчке револуције у XIX веку и у време кинеске револуције 60-их година XX века.

У време такозване Џексонове Америке, у САД је била врло развијена егалитарна идеологија. Стварне разлике међу друштвеним слојевима биле су уистину мање него било где другде. Тврђаве неједнакости биле су: професионални монополи.

3.1.12. Професионализам у друштвеним условима самоуправног социјализма

Бивша југословенска самоуправна заједница развијала је популистички тип професионалне активности и спречавала монополне тежње, које су се стално појављивале у процесима професионализације. Са аспекта анализе процеса професионализације у време бивше југословенске заједнице, треба нагласити да је то био занимљив покушај социјализације професије.

Иако је демократизација, демонополизација и популистичка регулација професионалних активности нужна, никада се не би смела угрожавати професионална аутономија. Иако је интензивна социјализација професија нужна, она не би смела никад да прерасте у депрофесионализацију стручне активности. Иако би социјализација професија требало да елиминише сваки монопол над

професијом, она не би смела да потисне стручњака у положај најамног радника и не би се смела ограничавати активност струковних удружења.

Виталност самоуправног друштва које се развијало од Другог светског рата на простору бивше СФРЈ, па све до 2000. године, требало је да се огледа у *способности развијање интерне мотивације при раду, колегијалној контроли, кооперацији и стимулацији у раду. Све то називамо професионалном етиком, која се заснива на професионалном кодексу. Кодекс је мртва ствар уколико иза њега не стоји жива професионална заједница.* Развијање професионалне заједнице је, према томе, био нужан услов за развијање популистичке самоконтроле свакодневне радне активности. Демократизација рада, елиминисање хијерархизованих система контроле и коруптивних система награђивања могу довести до потпуне анархије или летаргије запослених ако се не буду постепено, са елиминисањем традиционалних контролних и стимулацијских система, развијале професионалне заједнице, које би требало да самоиницијативно и самоуправно контролишу и стимулишу стручну активност. Поставља се питање који је степен професионализације постигнут након 80-их година, од како се писани наведени текстови. Анализе и резултати истраживања показали су да је у српским предузећима био постигнут одређен ниво професионализације у управљачким структурама, са основним *недостаком неразвијене социјалне равнотеже или правде*, чак и посигнут ниво социјализације процеса рада у време реалсоцијализма на просторима бивше СФРЈ.

Развој професионалних заједница не мора да значи истовремено опасност од монополизације и опасност од професионалног затварања. У савременим друштвима развој професионалних заједница, као центара моћи и утицаја, није у тој мери могућ, због све веће међусобне зависности струке и потребе за интердисциплинарним радом. Свака струковна затвореност је самоубилачки чин, који не може бити масовни и трајнији феномен у савременом друштву.

Већа опасност налазила се у увођењу монополистичких тежњи у оквиру развијених стручних друштава. Без обзира на поменуте разлоге, није се смео кочити развој стручних удружења, већ је требало развијати противтежу монополистичким тенденцијама бољом организацијом корисника професионалних услуга.

Следећа противтежа монополистичким тежњама професионалних удружења је политизација тих удружења, што је битно другачији процес од политизације професионалног рада. Док политизација професионалног рада води у његов распад, у моралну и интелектуалну дегенерацију професионалног рада, политизација професионалних удружења може довести до веће одговорности и више социјалног деловања тих стручних удружења. Такву социјалну усмереност професионалних асоцијација не можемо постићи насилном политичком контролом одозго и ауторитативним ограничавањем активности стручних удружења, већ, пре свега, плуралистичком међусобном контролом стручних удружења. Та контрола и саморегулација могу се одвијати у оквиру механизма договарања и спразумевања који се руководе планом дугорочног развоја.

Преусмеравање улоге и активности синдиката у интензивирању регулисања стручних проблема није могуће ако се синдикати не диференцирају тако да буду способни за решавање специфичних стручних проблема. Синдикалне организације, наиме, настале су заједно са настајањем мноштва неквалификованих и полуквалификованих индустријских радника, који нису имали никакве посебне стручне проблеме, већ пре свега општу политичку потребу за заједничком и јединственом одбраном пред капиталом. Стога је, велика, неиздиференцирана синдикална организација била адекватан инструмент за одбрану и остваривање циљева таквог индустријског пролетеријата.

Професионализацијом рада синдикати постају све мање способни за успешну социјалну регулацију проблема рада, јер су постали превише специфични.

Исто тако, није било искључено да ће се између синдиката и професионалних удружења све више заоштравати супротности, које су захтевале ауторитарно политичко решавање насталих спорова.

Самоуправни плурализам, какав је постојао до 2000. године на простору некадашње СФРЈ, није био политички плурализам већ професионални плурализам, утемељен на раду а не на дохотку, на производњи а не на дистрибуцији, на професионалној аутономији а не на организацијској хијерархији, на интердисциплинарној сарадњи а не на ауторитарном подређивању, на усклађивању бројних посебних професионалних радних интереса а не на

доминацији општих интереса, такав самоуправни плурализам не може се оживети нити у тако идеалном институционалном систему какав је за претпоставку имало југословенско друштво, ако нема социјалну основицу, ако нема примерену социјалну структуру и примерену дистрибуцију моћи.

4. СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА И МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА

4.1. Појмовно одређење стратегије

Према Оксфордском речнику, стратегија је „план деловања направљен да би се постигли дугорочни или укупни циљеви“, а Мериам-Вебстер речник дефинише стратегију као „промишљени план или методу за достизање посебних циљева, обично у дужем периоду“ или као „науку и вештину упошљавања политичких, економских, психолошких и војних снага народа или групе народа за добијање максималне подршке за усвојену политику у миру или у рату“.

Имајући у виду различите теоријске приступе у одређењу појма стратегије, као и постојање 18 различитих дефиниција тог појма, на основу компаративне анализе дефиниција о стратегији, коју је сачинио Момчило Сакан, произилази да се могу издвојити следећи основни термини, односно значења тог појма: скуп варијаната, план, идеја; систем мишљења, употреба целокупне државне моћи, материјал, хтење, акција, усмеравање снага, вештина, теорија и пракса, метод, доктрина, део политике, грана ратне вештине, систем научних знања (Сакан, 2002, стр. 218).

Реч стратегос (или „војвода“), по Јовану Анђелковићу (Ђорђевић, 2007, стр. 210), састоји се од *стратос* што значи војска, или тачније војска постројена у пољу (што стратос повезује са стратумом) и *агеин* водити. Појава овог термина подударала се са све већом сложеношћу доношења војних одлука. Ратна вештина се развила до тачке када за победу више нису били довољна само јуначка дела храбрих појединаца, него и координација многих јединица које су се бориле у блиско повезаним формацијама. Пораст значаја поморских снага увећао је број варијабли који су команданти морали да укључе у своје планове. Следствено томе, питање координације и синергије међу различитим јединицама њихове организације постало је нешто што су успешни (Cummings, 1993),⁶ команданти обавезно морали узети у разматрање.

⁶ Stephen Cummings, (1993), Brief Case: The First Strategist, *Long Rangs Planning*, June.

Владимир Гаћиновић за Србе који хоће да мењају постојеће стање каже: „Српски револуционар, ако хоће да победи, мора бити уметник и конспиратор, имати талента за борбу, бити мученик и завереник, човек западних манира и хајдук, који ће заурлати и повести у бој за несрећне и

О томе шта је стратегија постоји велики број различитих мишљења, тако да из тога произилази сва сложеност и непрецизност у давању њеног јединственог, општег дефинисања, па је сврсисходније покушати идентификацију тих *стратешких питања* и које су могуће *перспективе и начини њиховог решавања*.

Различити стратешки приступи, углови сагледавања, другачије наглашавају предности и недостатке понуђених алтернатива за решавање пробелама. Уобичајено је, стога, најпре саслушати аргументе за и против, неколико понуђених алтернатива, па онда прићи решавању проблема и напетости. Четири су општа приступа (Оцић, 2014, стр. 12) у утврђивању и тумачењу стратешких напетости или дилема. Она се посматра: 1. Као *загонетка*. Загонетка је изазовни проблем *с једним оптималним решењем* („одгонетком“). Стратешка напетост може се појавити и у овом облику, при томе, њен узрок настанка најчешће је у неразумевању загонетке, а не у њеним котрадикторним премисама. 2. Као *дилема*. Дилема је узнемиравајући проблем са *два могућа решења*. Најпознатија је затвореникова дилема.⁷ Са дилемом се суочавају они који покушавају да реше проблем с тешким *или-или* избором, при чему свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. Стратешке напетости могу се појавити и у виду дилема. У том случају, стратег се мора определити за једну опцију, на пример, *или* да сарађује (кооперативна стратегија) *или* да се такмичи (конкурентна или конфликтна стратегија). 3. Као *компензаторна релација*. Компензаторна релација (или trade-off) јесте проблемска ситуација у којој има *много могућих решења*, од којих свако представља другачију

погажене“ (Дедијер, I, Глава X 1966: 22). На другој страни, Крис Лауни (Lowney 2004), бивши језуита и извршни директор у Џ. П. Моргану (J. P. Morgan), наводи стратешка начела вођства којих се језуити (успешно) држе последњих 450 година: самосвест, проицљивост, љубав, и хероизам (Lowney 2004).

⁷ (Cummings 1993). Овај тип игре коме је име дао канадски математичар Такер (Albert W. Tucker, 1905 – 1995) илуструје анегдоту о два човека ухваћена с туђим стварима. Ако један не призна, он зна да ће најгори могући исход за њега бити десетогодишњи затвор. А ако призна, за њега је најгори могући исход петогодишња казна. Ниједан затвореник, међутим, не зна да ли ће онај други признати или неће. Тако, ако један од њих, суочен с овом неизвесношћу, реагује опрезно, он ће признати и у најгорем случају зарадити петогодишњу, а у најбољем случају, шестомесечну казну, ако други затвореник не призна. Оба затвореника су у истој ситуацији, с истим алтернативама. Тако ће оба отићи на петогодишњу робију. („Признање“ ће, дакле, за обојицу бити доминантна стратегија). Да су били у могућности да сарађују, да анализирају могуће алтернативе за најбољи исход из целе ситуације, сваки од њих би боље прошао. У том смислу, „затвореникова дилема“ служи као илустрација разилажења индивидуалне и колективне рационалности.

равнотежу конфликтних притисака, при чему увек више једнога значи за исто толико мање другога, односно оно што је за једног играча добитак то је за другог губитак. Ова игра која описује *редистрибутивну* ситуацију позната је као игра с „нула-сумом“ (zero/sum game). Ниједно решење није супериорно. Стратешке напетости могу се посматрати и као компензаторне релације. У том случају оне се превазилазе неком од могућих равнотежа конфликтних солуција. 4. Као *парадокс*. Парадокс⁸ је ситуација у којој се два – наизглед противречна или чак узајамно искључива – чиниоца (А и Б), у исто време јављају као истинита и ваљана. Парадокс *нема реалног решења*, јер не постоји начин да се два опозита логично интегришу у конзистентно разумевање проблема. За разлику од *или-или* природе дилеме, парадокс се може окарактерисати као *и-и* проблем – један фактор је истинит, али и противречни фактор је истовремено „прави“. И А, али и Б које му противуречи, пожељни су (И конкуренција и кооперација! И тржиште и план! Више тржишта – више плана! Боље тржиште – бољи план). Стратешке напетости могу се посматрати и као парадокс. Оне немају („традиционално“) реално решење не само због тога што се одлуке доносе у условима ризика и неизвесности⁹ у садашњости, него и стога што је свака стратегија нужно отворена према будућности, а о будућности је тешко говорити јер је она најчешће непредвидива и недокучива. Иако успешна стратегија увек садржи неки футуристички аспект, он је нужно најслабији, јер је готово немогуће сачинити стратегију иновација. У процесу између сталности и промењивости, решење се налази у комбинацији солуција која представља *функционални компромис* којим се привремено излази на крај с нерешивим парадоксом. Ово „привремено“ практично подразумева стално рвање с проблемом, а да се никад не стигне до дефинитивног решења. Нема ни *стратегије која би једном заувек укинула све друге стратегије*, о чему је др Стренцлав¹⁰ сањао и што неки хипермоћници прижељкују.

⁸ Грчки парадокс (*παράδοξος*) значи: мишљење противно општем мишљењу.

⁹ Амерички економиста Најт (Frank H. Knight, 1885-1972) за осам деценија рада јасно је разграничио ризик и неизвесност (Knight 1937). Ризик се односи на догађаје који се могу али не морају десити, али којима се може приписати смислена вероватноћа. Већи део традиционалне економске теорије бави се (само) ризиком, али не и неизвесношћу.

¹⁰ У филму *Др Стренцлав или како сам научио да волим бомбу* (Dr Strangelove, or How I Learned to Love Bomb) Стенлија Кјубрика (Stanley Kubrick) где је лик главног јунака инспирисан последњим данима живота Џона фон Нојмана (John von Neuman), по многима, највећег математичара XX века, творца теорије игара, математичке основе савремене стратегиологије. (B: (Strathern 2001).

У случају када се напетост јавља као парадокс, страст, дакле, треба настојати да се истовремено изађе у сусрет у А-у и Б-у. Он, парадокс, трагаће за новим (хетеродоксним) путевима у циљу помирења супротности на најбољи могући начин, користећи предност и једне и друге опције (The best of both worlds, „и јаре и паре“), а настојаће да минимизира штете обеју. По својој природи, нов, „оригинални“ начин комбиновања супротности делује подстицајно, његове су предности у иновативном и креативном приступу решавања проблема. То је најтежи и најизазовнији приступ решавању стратешких проблема, али и најуспешнији,¹¹ јер би на крају требало да сви буду на добитку, с обзиром на то да је реч о ситуацији која се описује као игра с ненултом сумом (non-zero-sum game).

4.2. Три димензије стратегије

Треба правити разлику између три суштинске *димензије стратегије*. То су:

1. *Стратешки процес* – одговара на питање *како, ко и када*: „Како је и како би требало стратегија да буде сачињена, анализирана, сањана, формулисана, примењивана, мењана и контролисана? Када треба да се десе неопходне активности? Производ стратешког процеса је: а) *Стратешки садржај* – одговара на питање *шта* је и *шта* треба да буде стратегија за појединца, домаћинство, посао, фирму, привредни сектор, локалну заједницу, регион, националну привреду, глобалну компанију, макрорегионалну интеграцију б) *Стратешки контекст* – показује *где*, у коме окружењу, тече стратешки процес, односно где је уклопљен стратешки садржај“ (Оцић, 2014, стр. 15). Стратегија је тродимензионалан феномен и претпоставка је да све три димензије треба разматрати *истовремено*.

Стратешки процес сачињавају стратешко мишљење, стратешко формирање и стратешка промена. Њих обележавају следећи полови стратешких напетости и одговарајући опозити стратешких перспектива:

Стратешки садржај дефинише *ниво* стратешког мишљења и делања. То може бити ниво функције, ниво посла, корпоративни ниво, ниво управљања, ниво

¹¹ Занимљиво је да је деведесетих година прошлог века Американац Патрик Гункл (Patrick Gunkel) истражујући „идеокосмос“ и дефинишући *идеономију* као општу науку о идејама, извршио њену (привремену) поделу на 235 дисциплина и у својој класификацији наука посебно издвојио *парадоксологију*, науку о парадоксима! О парадоксима у науци в.: (Clark 2002).

мреже (регионалне или неке друге), национална или интернационална. У тржишном моделу стратешки почињу да се понашају учесници (партнери) у процесу рада на микронивоу, а потом на вишим нивоима (down-top). А у централнопланским привредама и друштвима (каква је била за време државне заједнице СФРЈ, а смим тим и у Републици Србији као њене тадашње конститутивне републике) приоритет има „стратегизација“ на врху, а према доле (top-down) она је више формална него стварна, због одсуства аутономије нижих нивоа. Увек, дакле, постоји и постојала је нека стратегија, у овој или оној равни, конкурентска или кооперативна. Са аспекта потребе за анализом специфичности стратегија и њихове примене у савременом, тржишном пословању српских предузећа, неопходно је узети у разматрање степен преузетог система вредности и стечене праксе у управљања из времена друштвено-економског уређења реалсоцијализма у Републици Србији. *Применити иновативни, креативни приступ и партиципацију нижих нивоа је врло важан садржај савременог пословања, поставља се питање колико је он био присутан и у прошлости, а колико данас.*

У организационој равни избор стратегије од стране оних који управљају је релативно једноставнији јер се дефинише као „контрола versus хаос“, док се на секторском нивоу ситуација већ усложњава и одређује као „повиновање или избор“ (Compliance versus Choice), а дилема се на националном нивоу такође драматично исказује као „покоравање или слободан избор“, односно ту се супротстављају две перспективе: (д)еволуција versus креација. Планетарни контекст карактерише „глобализација versus локализација“ тј. изгледи глобалне конвергенције насупротив међународној разноврсности (диверзитету) (или: „глобализација versus алтерглобализација“, тј. супротстављање овој („негативној“) глобализацији неке друге, боље (правичнија, здравија, „праве“, „позитивне“) глобализације (Оцић, 2014, стр. 16).

Социолози се слажу, а и парктичари, да је сваки контекст јединствен, непоновљив, специфичан. Поједини теоретичари сматрају да стратеги немају много слободе у свом избору, јер је процес и садржај најчешће резултат околности које они не могу да контролишу, други пак верују да на стратегије не

утиче толико контекст колико њихова воља да одреде и следе (неки) правац активности.

4.3. Садржај и карактер стратегија у условима транзиције

У сагледавању неких крупних проблема транзиционих процеса у Републици Србији, стално, постоји опасност да сваки еволутивни приступ буде протумачен као одбрана *statusa quo*-а. У Србији, на републичком нивоу, сачињено је око 120 стратегија чији је основни недостатак искључивост према (искуствима) прошлости и оријентација ка будућности. Неусаглашеност националних са локалним стратегијама такође је један од проблема, који још увек није довољно видљив. У даљим друштвено-политичким акцијама у дефинисању националних стратешких циљева, још увек се не узима као инструмент локалне стратегије. Он треба да синтетизује специфичности различитих локалних ентитета, да би се аналитичким приступом дошло до једног свеобухватног уравнотеженог, територијалног развоја, што су развијене земље нарочито на тлу Европе урадиле много давно. Поменути стратешки приступ у појединачним развојним активностима и мерама, делује по принципу гашења пожара, тамо где је тренутно видљиво или се намеће кроз развојни или евентуално политички проблем. Уочавање и уважавање специфичних проблема и потреба локалних ентитета, приликом израде кровне националне стратегије развоја (која тренутно није израђена, сем секторских) постигао би се синергетски ефекат у делу успешног спровођења планираних стратешких циљева и њихових акционих планова. Усаглашавањем националних и локалних стратегија, омогућило би се ефикасније коришћење средстава која стоје на располагању кроз мрежу међународних и домаћих фондова и донатора. Смањила би се могућност непланских, *ad hoc* усамљених пројеката, који треба да буду стратешки повезани у један или неколико стратешких циљева са перспективом њихове одрживости и развоја, стварајући развојни континуум, који даје могућност за јасно, извесно, планирање својих развојних активности. Расцепкани привредни субјекти често губе оријентацију: шта даље? Системским приступом би се створила дугорочна перспектива и јасни правци даљих улагања. Без ових предуслова тешко би могла

да се избегне недовољна искоришћеност средстава која стоје на располагању у европским и домаћим фондовима, и другим финансијским изворима.

Поједине стратегије на локалном нивоу су нереалне, из разлога што носиоци реализације стратешких циљева на крају процеса не одреде ред приоритета.

Управљање комуналним и социо-економском структуром локалне заједнице важан је елемент укупног локалног развоја, и ту наилазимо на двоструки проблем. С једне стране, идентификовано је питање расподеле надлежности са државом, јер она и даље задржава уставну одговорност за развој локалних заједница и инсистира на њој, а с друге стране, постоји потреба за довољно широком социо-економском основом да се управља тим процесима. Из првог је произашао проблем локалних власти да од државе не добијају јасне и прецизне инструменте социо-економске политике за успостављање сопственог развоја. Из другог произилази проблем што се локалним заједницама не допушта слобода територијално-политичког организовања, како би се концентрисала потребна маса социо-економске основе. Овде се, поред територијално-политичке организације, у нас појављује и допунски проблем јединственог и двостепеног система локалне самоуправе.

Ово је, истовремено, и одговор на питање како тржишни функционализам профитног интереса подредити колективним социјалним потребама. Реч је о томе да локални урбани центар у Србији треба ставити у њихове конкретне економске, социјалне и политичке контексте. За потпуно остварење овог идеала потребни су инструменти и надлежности локалне заједнице за управљање сопственим локалним социо-економским развојем (политичким, социјалним и економским). Управљање сопственим локалним социо-економским развојем од стране грађана је први и један од основних корака ка томе.

Без обзира на то што су реформе у реалсоцијализму готово увек биле извођене падом производне активности и економске ефикасности, нерационално привређивање најчешће је било симптом отворених бројних друштвених проблема. То је нужно наметало преиспитивање свих делова стварног живота. Према томе, успешна реформа не може да се схвати само као економски процес,

она је и друштвени процес у коме се сукобљавају захтеви различитих слојева становништва.

С обзиром на то да у постсоцијалистичким (као и раније у реалсоцијалистичким) друштвима *доминира политика* (свака, па и економска моћ извире из политичке моћи), несумњиво је да се и кључ укупних промена налази у овој области. Сваки успех економске реформе доводио је до подривања постојећег политичког монопола, тако да све привредне реформе у бившим социјалистичким земљама нису до краја завршене или су мањкаве у погледу демократизације односа у друштву. А и данас, с обзиром на то да је и даље у *центру свих питања – питање моћи, а не ефикасности историја се понавља* (Мау, В. А., 1995). Транзиција која започела 90-их година прошлог века и још увек траје нагласила је све проблеме ранијих реформи и изнела их на површину. Процес разоткривања тензијских, манифестних и латентних проблема из прошлости, није био довољан већ је генерисано и постављање нових циљева које је требало остварити у неповољнијем унутрашњем и међународном окружењу. Из наведених разлога, транзиција, објективно посматрано, тежи је и сложенији проблем у односу на оно што су раније биле реформе. Натан и Хофман (Nathan, Richard P. и Erik P. Hoffmann), разматрајући могућности стварања модерног федералног система у тада још постојећем СССР-у (Richard, Hoffmann. 1991, стр. 28-29), истичу: „Могло би се показати да су совјетски и источноевропски реформатори јединствени у модерној историји у покушају да брзо и у исто време пређу с унитаристичког на федерални поредак, с једнопартијске на вишепартијску структуру, са централизоване на тржишну привреду, и са гушења на изражавање националног идентитета. Сваки од ових циљева је тежак; већина без премца; сви су за расправљање“.

Покретања друштвено-економских промена изазива страх и социјално-психолошке последице код представника одређених политичких, друштвених и економских слојева који у систему представљају елиту јер у већини случајева доводе до губљења привилегованих положаја и моћи, промене радних улога. Тај страх генерише њихова неспособност да се прилагоде променама. Досадашња негативна „кадровска“ селекција и није могла на површину да избаци друштвену групу носилаца модерних промена која би, пре свега, била носилац

рационалности, знања, тимског рада, професионализма, неко ко може да усвоји и примени нова правила игре. Уместо тога, влада својеврсни *терор непрофесионалаца*.¹²

4.4. Новије концепције и стратегије развоја

Привредни развој, у најопштијем смислу, дефинише се као повећање сложености привреде. То конкретно значи да када у одређеном друштву у свим секторима привреде долази до квантитативног и квалитативног раста, онда говоримо да је у том друштву на делу привредни развој. Друштвени развој је сложенија и комплекснија појава, јер он у себи подразумева, поред квантитативне и квалитативне, и вредносну димензију. „Најједноставније друштвени развој се одређује као пораст комплексности друштва. Повећана сложеност настаје у процесима истовремене диференцијације и интеграције привреде и друштва.¹³ Повећање социјално-економске комплексности понекад се дефинише као *друштвено-економски развој* „(Оцић, 2014 стр. 45 – 46).

Интезивни интелектуални напори у различитим дисциплинама друштвених наука усмеравали су се ка објашњавању и разумевању појма неразвијености и проналажење стратегије за њено превазилажење. Економска наука је заузимала средишњу позицију у настојањима да се нађу начини да се из сиромаштва ступи на пут развоја. Економисти су покушали да у те сврхе потребама неразвијених прилагоде средства анализе која су била развијена са циљем управљања сложеним привредама богатих земаља. Такав покушај могао би се уза сав ризик уопштавања, условно назвати *неокласичном економском теоријом развоја* (или тачније: раста). Ова теорија је у складу са социолошким и политиколошким *концептом развоја као модернизације* који, у ствари, представља шири оквир за неокласичну анализу привредног раста у неразвијеним земљама. Теорије

¹² Џорџ Сантајана (George Santayana) каже: „Нема тако мрзилачке тираније као што је тиранија простака и анонимуса. Она све спречава, својом свеprisутном и суровом ступидношћу она гуши у заметку сваку новину и затира клице духа.“

¹³ Анализа историје идеја о развоју у последњих осамдесетак година указује на сложеност развоја као друштвеног процеса. Поменути сложеност произилази из укључивања у анализу све већег броја економских, социолошких, политичких елемената (не)развијености и разматрање њиховог односа. У том смислу, могло би се тврдити да раст знања о развоју произилази из реалног процеса развоја. Онда су, као ретко где, идеје – било у научној, било у идеолошкој форми – непосредно доприносиле обликовању стратегије развоја.

модернизације доминирале су током три деценије после Другог светског рат^а. Изазвале су оспоравања најпре у оквиру економске науке, да би средином седамдесетих година и у другим научним дисциплинама почео све више да јача талас реакције на доминирајућа схватања развоја као модернизације, што је последица различитих интелектуалних инспирација које су, у крајњој линији, имале јединствен подстрек у незадовољавајућем привредном и друштвеном стању неразвијених земаља. Реакција на владајућу парадигму састојала се, пре свега, у новом приступу проблему (не)развијености. Старе и нове дисциплине у својим истраживачким напорима оствариле су мање или више плодан укрштај, а то је, између осталог, водило све изразитијој *трансдисциплинарности* у изучавању развоја, да би коначно резултирало у „новој науци“ о развоју (development studies). Нова наука је настала, као што увек у историји идеја бива, у процесу истовремене диференцијације и интеграције постојећег знања о развоју, уз неопходне иновације. Предмет нове науке дефинисан је као *развој*; отпали су атрибути „економски“, „социјални“, или „друштвено-економски“. Нов концепт развоја, у ствари, укључује све те димензије покушавајући да их посматра у *тоталитету*. Нова парадигма у знатној мери се развила на критици теорије модернизације у најширем смислу (укуључујући ту и њену „неокласичну“ економску компоненту). Парадигма модернизације заснована је на индуктивним уопштавањима извесних аспеката прошлости развијених западних индустријализованих земаља¹⁴ и као да се испирисала познатим исказом из *Капитала* Карла Маркса да „земља која је индустријски развијенија показује мање развијеној слику њене сопствене будућности“. Неразвијене земље су посматране као још увек пољопривредне и руралне, чије становништво робује архаичној социјалној организацији и превазиђеним ставовима који су неспојиви са сталним растом производње. Таквим земљама развој ће донети индустријализација; она ће већину радне снаге из пољопривреде и других сектора примарне производње пребацити у индустрију. Штавише, предвиђало се да трансфер радне снаге из пољопривреде у индустрију (која је као „модерни“ сектор

¹⁴ Отуда раније изрази: европеизација, прозападњавање или чак цивилизовање („укључивање“); сви изрази који су претходили „модернизацији“ звучали су „политички неприхватљиво“. Стога је било потребно наћи термин који не би био дискриминишући: „израз модернизација је деловао привлачно управо због његовог неодређеног, уопштеног, вишезначног и безличног карактера; осим тога, реч је будила посве позитивне асоцијације“. (Wehler 1975: 11).

продуктивнија) доведу до више друштвене продуктивности од које треба радници у индустрији да имају непосредне користи. Она, наиме, треба да се одрази у њиховим повећаним дохоцима“ (Оцић, 2014, стр. 46 – 47)

На друштвеном плану, због индустријализације која – за разлику од традиционалне пољопривреде – захтева становништво високих квалификација, писмености и креативности, опште *образовање* представља иманентни захтев обрасца развоја (Ивић, Према Оцић, 2014 стр.47). Уз то иде и усађивање и неговање новог система друштвених вредности и норме и правила понашања, који подржава индустријски раст. Те вредности су: лична дисциплина, тачност, одговорност, марљивост и реаговање на новчану стимулацију која треба да има за последицу да се више и боље ради, самореализација, улагање у лични развој кроз едукацију и образовање, развијањем својих способности и могућности на иновативан и креативан начин, стварање осећаја за кохезивност у групи, потреба за тимским радом, посвећеност у раду. *Наведене вредности, а и неке друге, нису резултат високог нивоа развоја човечанства као последица духовног развоја и способности појединца, већ потребе привредног раста. У XXI веку друштвено-економски развој не може да се посматра само кроз економске параметре, већ и кроз друштвене димензије, које неминовно гурају појединца у већи степен специјализованог образовања, развијање способности за тимски рад, посвећеност, хуманизацију односа према раду. Било је неопходно да се у систему вредности истакну и она обележја која доприносе рађању предузетничке класе; то су рационалност, емоционална интелигенција, имагинација, машта и спремност на преузимање ризика, а у новије време и висок степен етичког понашања.*

Разумевање друштвено-економског развоја у XXI веку, усађивање и неговање новог система друштвених вредности, норми и правила понашања која подржавају индустријски раст, као нова парадигма, подвргнути су општој критици осамдесетих година прошлог века. Два разлога леже у основи те критике. Прво, многа конкретна решења, изведена из описане парадигме, која су била практично примењивана водила су готово без изузетака погоршању животних услова највећег дела становништва неразвијених земаља. Друго, све важније критичке примедбе подударале су се с појмом нове парадигме неразвијености. Кључни став алтернативне парадигме гласи: неразвијеност је неодвојиви део

истог оног процеса који је довео до развоја у садашњим развијеним индустријским земљама. На основу тога, нова парадигма упућује неокласичној анализи привредног развоја неколико замерки: а) *одсуство историјске спецификације*, б) *одсуство социјалне анализе*, в) *неуважавање значаја простора структуре у процесу развоја* (Оцић, 2014, стр. 48). За тематски оквир рада посебно је значајна замерка која се односи на одсуство социјалне анализе. Анализом поменутог недостатка неокласична парадигма полази од претпоставке да се развој и организација привреде догађају у имплицитно хармоничном друштвеном поретку, у коме нема унутрашњих структурних противречности (Митровића, 2014). И у случајевима где се у анализи дотиче питање неједнакости у расподели дохотка, или помиње постојање социјалне и/или политичке елите, не даје се никакво објашњење о пореклу и репродуковању тих социјалних група. Социјална диференцијација има значајне последице за регионални развој унутар неразвијених земаља. Анализа структуре моћи показује *који слој доминира у процесу развоја*. У анализи регионалног развоја неокласична парадигма посматра микрорегионалну целину као апстрактан простор, осим тога, полази се од (нереалне) претпоставке да су региони, у начелу, хомогени и једнако моћни. Отуд се неокласична стратегија просторне реорганизације може сматрати одговорном за огромне дисторзије настале планирањем на основама те стратегије.

4.5. Развој као дистрибуција правде

До краја шездесетих година прошлог века постало је јасно да ни развој схваћен као привредни раст нити развој тумачен као модернизација, односно развојне политике и стратегије засноване на тим концептима, нису дали очекиване резултате. Наиме, изостао је њихов утицај на услове живота већине становника неразвијених земаља. Релативан положај маса погоршао се у односу на елиту. Широко распрострањено сиромаштво и беда постали су видљиви и опипљиви и захтевали су акцију засновану на другачијем виђењу развоја. Развој је почео да се сагледава не више само као раст дохотка по становнику него као *дистрибутивна правда*, као проес смањења масовног сиромаштва, повећања запослености, редуковања неједнакости у расподели, промене у начину

управљања, као задовољавање основних потреба и интереса појединца, остваривање слобода и права.

У новој развијеној стратегији обраћала се посебна пажња депривилегованим друштвеним групама као што су ситни сељаци, беземљаши, те недовољно или сасвим незапослени у градовима. Осим тога, у оквиру нове стратегије, истиче се значај *планирања регионалног развоја* ради релативног уједначавања услова живота и рада свих становника једне земље, без обзира на то у ком региону живе. У том контексту у први план избијају *идеје о половима раста и индустријским комплексима* (кластерима¹⁵ као средствима за остваривање равномернојег развоја и постизање дистрибутивне правде).

4.6. Карактеристике стратегије развоја у Србији

У зборнику радова *Могуће стратегије развоја Србије*, који је приредила Српска академија наука и уметности, Зоран Поповић говори о три могућа приступа науци, наравно, које је могуће применити и на могуће стратегије развоја. Наиме, он говори о: 1. Викинг прилаз: Помоћу штапа и канапа – може и да нам се посрећи. 2. Титаник прилаз: Не може нам нико ништа – јачи смо од судбине. 3. Колумбо прилаз: Врло солидне припреме – резултат много значајнији од планираног. Најједноставнији и најхрабрији је тзв. Викинг прилаз, када, осим храбрости и воље, немате других услова за бављање научним радом. И у том случају је могуће постићи нешто, скроман резултат који неће бити шире запажен. Овај прилаз је обично везан за почетак каријере у лоше опремљеним лабораторијама или неразвијеним земљама. Титаник прилаз је резервисан само за врло развијене земље, где је могуће имати велике научне инсталације. Свакако да је најпожељнији тзв. Колумбо прилаз, када се на једном месту створе сви потребни услови за квалитетан рад, од људских ресурса до најбоље опреме и

¹⁵ Појам кластера још увек није довољно јасно дефинисан на просторима земаља у транзицији, па тако и у Србији. Нашим привредницима су више познати другачији облици удруживања и присутан је одређени степен скептицизма међу приватним предузетницима када се појам кластера жели ближе одредити. Кластери икључују предузећа из једне делатности, али и из вертикално повезаних делатности, произвођаче комплементарних производа, што значи да кластер у текстилној/одевној грани чине произвођачи сировина, произвођачи готових одевних предмета, научне, образовне институције, владине, невладине организације. <http://www.pks.rs/> приступљено: 20.02.2018.год.

довољно новца за планиране експерименте. У тим околностима често је резултат много већи од оног који је био планиран. Велики број открића која су награђена чак и Нобеловом наградом настао је „случајно“ у току истраживања. Да би вам се та срећа догодила, морате за њу да будете добро припремљени. (Поповић, 2014, стр. 113 -117).

Ако се запитамо који је прилаз био карактеристичан при изради досадашње стратегије развоја Србије у транзиционом периоду, могли бисмо да кажемо да доминира Викинг приступ (помоћу штапа и канапа), али и уз комбинацију новог приступа, који нам првенствено одређују страни фактори. Наиме, очигледно је да је Србија упала у канце доминантних светских организација, пре свега ММФ, и да нам те организације и одређују стратегију развоја. Најбољи доказ у прилог томе јесте што у Србији постоје бројне стратегије развоја, али не постоји „кровна“, она најважнија, свеобухватна стратегија развоја Србије у којој су јасно дефинисани правци и приоритети развоја.

До 2014. године на централном државном нивоу донето је око 120 (што секторских што „проблемских“) стратегија. Када је реч о том најновијем покушају реформских промена, намећу се најпре нека концепцијска питања: да ли аутори тих стратегија третирају Србију као специфичан – или чак јединствен – случај¹⁶ или за њих она представља пример који има општи(ји) значај. Ако је она посебна (до уникатности) - да ли је и *концепт* промена које стратегије желе да иницирају томе прилагођен, а ако је њен (развојни) проблем универзалног карактера, да ли (временски и просторно) универзални реформски рецепти (какви се углавном прописују у *нашим стратегијама*) дају у Србији (позитивне) резултате. Пажљиво читање стратегија изазива бројне асоцијације, понеку недоумицу, отвара питања, тражи додатна разјашњења.

Када се говори о новом концепту промена, на макронивоу посебан изазов представља критичко преиспитивање квалитета и домена институционалних решења, не само у начину производње већ и у начину управљања, у

¹⁶ После две хиљаде године уведена је нова пројектна филозофија рада, тако да су на пројектном принципу израђене стратегије на захтев ЕУ и Светске банке, како на локалном тако и на националном нивоу. Израда стратегија су биле део процедуре прикључења Србије ЕУ, односно (пред)услов за грантове, донације из којих су финансиране и израде тих стратегија и за одобравање средстава (кредита) из претприступних фондова. У циљу строже контроле употребе одобрених средстава, требало је израдити општу стратегију привредног развоја. Тадашња власт одбила је тај захтев, на коме је инсистирала Светска банка.

постсоцијалистичким друштвима (у које спада и Република Србија као експериментална држава из времена СФРЈ) која су у процесу дерегулације, под фирмом модернизације и економских реформи. Избор стратегије развоја и модела управљања друштвеним променама у постсоцијалистичким друштвима условљен је бројним унутрашњим и међународним факторима, објективним и субјективним, односом класних снага, али и економским, политичким, културолошким и идеолошким чиниоцима. У циљу бољег разумевања досадашњих институционалних решења постсоцијалистичких земаља у процесу транзиције, уочена су три развојна и управљачка модела, и то су: а) неолиберални; б) неоконзервативни; ц) социјалдемократски (Пајеска, 1992, стр. 66). Када се говори о неолибералном концепту, треба нагласити његове основне елементе, минимализацију улоге државе и глорификовање тржишта као по себи довољног услова за остваривање ефикасности и друштвено-економског развоја, кроз монетаристичке доктрине и антиинфлационе политике у односу на политику подстицања развоја и запошљавања. Затим, протагонисти овог концепта се залажу за редукцију сложеног процеса транзиције, тј. системске трансформације, искључиво на промени система власништва путем приватизације, чиме је паралисан процес дубље структурне модернизације и ефикасне социјалне трансформације; на догми о либералној представничкој демократији као пуком пољем конкуренције елита и на дезидеологији Митровић, 1996, стр. 167). У покушају бољег разумевања савремених економских, друштвених и политичких токова, из угла утицаја на процес транзиције као системске трансформације постсоцијалистичких друштва, социолози су извршили класификацију одређених модела стратегије развоја, са одређеним типом транзиције (Митровић, 1996, стр. 167). Било је постављено питање у којим стратегијама модернизације, развоја и интеграције новоформираних балканских елита траже и налазе одговор на савремене изазове глобалних трендова. Већина балканских елита је била оријентисана на стратегију неолибералног развоја и зависне модернизације и реколонизације овог простора. Ефекти ове стратегије у друштвеној пракси воде производњи зависног друштва. По обележјима настајуће структуре и карактера друштвених односа у овим земљама у току је периферизација привреде и друштва, формирање друштва полупериферног капитализма на Балкану.

Поставља се питање где је смештена транзициона трансформација у српском друштву у распону од традиционално предграђанског преко капиталистичког, периферног зависног, или полупериферног политократског до модерног развијеног социјал- демократског, са нагласком на редефинисању досадашњих модела социјалдемократских стратегија развоја друшта, с обзиром на одустајање развијеног света од социјалдемократског концепта који је трајао до средине осамдесетих година прошлог века. Одговор на ово питање сигурно треба да се тражи у историјској промени техно-економске парадигме и успону нових технологија, повезан са тековинама научно- технолошке и информационе револуције, са развојно-цивилизацијским импликацијама синергије дејства развоја производних снага, микроелектронике, информатике и генетског инжењеринга. Ове тековине технолошког и економског напретка омогућиле су најразвијеним земљама светског центра искорак из индустријског капитализма у информациони / постиндустријски – у глобално светско умрежено друштво (Митровћ, 2015, стр. 227 – 240). Треба нагласити да ове промене нису линеарне и симетричне у глобалној економији, па отуда и различито место појединих зона у регионалној и светској подели рада. Преображај савременог српског друштва лежи, по мишљењу социолога Митровића, у следећим претпоставкама, које уједно представљају полазишта за покретање промена и на нивоу радних организација: Редифинисање глобалне стратегије друштвеног развоја од неолибералног ка социјалдемократској стратегији одрживог и хуманог развоја. Можда треба овде скренути пажњу на неопходност редифинисања идентитета појединца у новим теоријским и емпиријским приступима са аспекта његових духовних потреба. Савремена друштвена теорија није се променила од времена античке цивилизације, рационалног и логичког поимања света, а негде је у међувремену изгубила из вида и остале димензије идентитета појединца, односно његову целовитост. Суштинско је питање избора модела социјалдемократског концепта друштвеног развоја, сходно томе да су се потребе човека као материјалног бића претвориле у његову суштину, а измакао је човек у његовом тоталитету. Ако се не примени хуманији приступ друштвеном развоју у редифинисању суштине и идентитета појединца, циљ ће бити исти само остварив другим путем.

5. МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У РАДНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА СА АСПЕКТА ХУМАНИЗАЦИЈЕ РАДНИХ ОДНОСА

5.1. Теорије савременог менаџмента и управљање радним организацијама

За хуманизацију радних односа у радним организацијама од изузетног су значаја модели управљања у тим радним организацијама. По речима социолога Болчића, „управљање људским ресурсима у радним организацијама има два основна сегмента: запослене („раднике“) и оне који руководе радним организацијама. Проблеми мобилизације људских ресурса, организовање рада, мотивације и „радног морала“, задиру у делање оба сегмента, иако се често чини да су поменути проблеми мобилизације људских ресурса проблеми које руководиоци имају са радницима (запосленима) у организацији“ (Болчић, 2003, стр.12).

Претпоставка је да постоје специфични проблеми управљања и начина деловања менаџера као део управљачке структуре, затим проблеми мотивације људи, како оних на руководећим функцијама тако и оних директних извршилаца у радном процесу, да прихвате и успешно остварују руководеће и извршне улоге у организацијама. Социологија рада дуго се и интензивно бави проблемима руковођења радним организацијама, узимајући у обзир личне особине оних који руководе, а и шире друштвене чиниоце успешног руковођења.

Руководећу структуру организације у ширем смислу чине лица која управљају (утврђују визију, мисију, пословну политику, стратегију деловања организације, доносе развојне и инвестиционе програме), као и они који непосредно руководе оперативним, тактичким свакодневним радним операцијама које чине радни процес организације. У стварном животу „руководеће структуре“ чине управна тела (надзорни одбори, и сл.), као и власници који (понегде) непосредно учествују у управљању или руковођењу организацијама (има номиналних власника, рецимо акционара, који непосредно не учествују управљачко-руководилачким пословима организације и њих није могуће третирали као део вођствене структуре или као менаџмент радне организације) или као носиоцаи предузетничких улога, те као „менаџери“ (руководиоци).

„Будући да руковођење произилази из управљачких одлука, руководиоци се понегде називају и „извршиоцима“ („executives“) или „администраторима“ (администратори су најчешће руководиоци непривредних организација, установа). Уз „кључног“ руководиоца организације, извршног директора организације („CEO“ - chief executive of organization), постоје и нижи руководиоци, руководиоци сектора, служби, погона, шефови радних јединица, надзорници, те тзв. „предрадници“ и све њих ваља имати у виду када се разматрају проблеми вођења и руковођења у организацијама“ (Болчић, 2003, стр. 183).

Руководиоци, менаџери, представљају функционално важан, за многе и најважнији елемент организације. Менаџери, као посебна социо-професионална група, по правилу су и социјално моћни, најмоћнији сегмент радне организације ако је посматрамо не само као економску већ и као социолошку категорију у којој се одвијају друштвени односи и процеси. Ефективна контрола и манипулација организацијским ресурсима је основни извор моћи ове групе. Анализа сложених улога или функција менаџера нужен је корак у разумевању моћи овог сегмента организације, али и за разумевање других проблема руковођења у радним организацијама, који се односе на *права и интересе свих запослених у процесу рада*.

Теорија научног менаџмента делом је настала из потребе да се повећа продуктивност. На почетку двадесетог века није било довољно квалификоване радне снаге, поготово не у Сједињеним Америчким Државама. Већа продуктивност је могла да се обезбеди једино повећаном ефикасношћу радника. Због тога су Фредерик В. Тејлор, Хенри Л. Гант (Henry Gantt) и Френк и Лилиан Гилберт (Frank and Lillian Gilbreth) осмисли групу принципа, позната као теорија научног менаџмента. У раду ће бити назначени они принципи који се односе на хуманизацију односа у процесу рада.

Фредерик В. Тејлор је своју филозофију засновао на четири основна принципа (Frederick W. Taylor, 1974). Са аспекта хуманизације односа у процесу рада, важно је нагласити четврти принцип који се односи на присну и пријатељску сарадњу између руководиоца и радне снаге. Тејлор је базирао свој систем менаџмента на студији о времену на производној траци. Он је свој план назвао систем диференцијалне стопе. Иако су његове методе у много случајева довеле до

драматичног повећања продуктивности и виших зарада, радници и синдикат су почели да се супротстављају његовом приступу, јер су се бојали да би радећи више и брже могли да исцрпу све постојеће количине посла, што би изазвало отпуштање. Тејлоров систем је означавао да је време суштина. Нагласак на продуктивност, а тиме преносно и на профитабилност, наводио је неке менаџере да слаби хумани приступ у односу послодавца, менаџера и запослених експлоатишу како раднике, тако и потрошаче,, што то је навело многе раднике да се удруже у синдикат. Такав однос је само појачао сумњу и неповерење у односима радништва и руководства које је трајало деценијама.

Хенри Л. Грант (Henri L. Grant) радио је с Тејлором на неколико пројекта. Међутим, након извесног времена напушта систем диференцијалне стопе, јер је сматрао да нема довољно мотивационе снаге. Грантова идеја је била да сваки радник који би завршио комплетну дневну количину предвиђеног посла добије 50 центи стимулације и сваки предрадник је, такође, добијао стимулацију уколико би је сви радници испунили (Група аутора, 2002, стр. 31). На овај начин, размишљао је Грант, предрадници би били подстакнути да обучавају раднике како би били бољи.

Посебно је занимљив рад брачног пара Френк Б. и Лилиан М. Гилберт који су заједно радили на проучавању замора и кретања и концентрисали се на начине како да се побољша добробит индивидуалног радника. *За њих је коначни циљ научног менаџмента био да се радницима помогне да развију сав свој људски потенцијал* (Група аутора, 2002, стр. 31). Занимљиво је да су Гилбертови утврдили како би студије о кретању подигле радничко расположење због очигледних физичких предности и због тога што су биле израз бриге руководства за раднике. Овде треба поменути школу класичне теорије организације и њене ауторе. Класична теорија организације израсла је из потребе откривања смерница у руковођењу комплексним организацијама као што су фабрике.

Хенри Фајол (Henry Fayol) се сматра оснивачем школе класичног менаџмента, не због тога што је први проучавао менаџерско понашање, већ зато што га је први систематизовао. Фајол је веровао да се добра менаџерска пракса одвија у неколико одређених шема, које се могу препознати и систематизовати.

Од Фајолвих 14 принципа менаџмента (Група аутора 2002, стр. 31 – 32), издавајау се два који се односе на начин управљања, и то кроз јединство командовања и подређивање индивидуалног интереса општем добру. У првом случају сваки запослени мора да прима упутства од само једне особе. Фајол је веровао да долази до бркања ауторитета и опречних упутстава уколико радник реферише код више руководиоца. У другом случају, интереси запослених не могу ни у каквом подухвату да буду испред интереса организације као целине. Напори за остваривање веће продуктивности у фабрикама на почетку XX века ишли су у правцу препознавања потенцијала у мењању односа између извршилаца и оних који управљају радним процесом. Промене и решења су се заснивали на рационално бирократском приступу који је подразумевао промену у организацијском – хијерархијском смислу променом правила и начина организовања процеса рада. Још увек се не препознаје потреба за укључивањем у процес управљања организацијом и представника извршног рада. Једна од препрека која је већ назначена су објективни разлози, који су се, пре свега, односили на низак ниво техничко-технолошког развоја, где су машине и људи који раде на њима најважнији за повећање продуктивности. С друге стране, друштвене околности нису ишле на руку социјалном приступу у процесу привређивање, јер су синдикалне активности биле усмерене на висину надница, услове рада и скраћивање радног времена. Још увек је било рано говорити о хуманизацији радних односа и укључивањеу извршилаца у процес управљања предузећем и доношења одлука кроз форму економске демократије, која се у савременом пословању поставља као услов ефективности у предузећу и његове конкурентности у новим идејама, могућностима, иновацијама.

Када се говори о класичним теоријама менаџмента *и подстицају за истраживањем партиципативног односа између менаџера и запослених*, незаобилазно је поменути Мари Паркер Фолет (Mary Parker Follett); (Група аутора, 2002, стр. 33). Она је увела многе нове елементе и нарочито се бавила људским односима и организационом структуром. То су били трендови које су даље, крајем XIX и почетком XX века, развиле тек настајуће бихејвиористичке школе и школе менаџментске науке. Прихватила је Тејлорову тврдњу да радништво и руководство имају заједничку тежњу као чланови исте организације,

али је веровала да вештачка подела на менаџере (издаваоци наредби) и подређене (примаоци наредби) замућује ово партнерство. Она је чврсто веровала у моћ групе, где појединци могу да удружују своје различите таленте. Модел Фолеове био је важна претећа идеја да је менаџмент нешто више од оног што се дешава унутар једне организације. Захваљујући томе, настао је читав скуп разнородних теорија модерног менаџмента. Класичне теорије које подржавају партиципативан однос између менаџера и запослених су дале подстицај да се и даље у оквиру партиципативног односа тражи демократски потенцијал у управљању предузећима, са аспекта, пре свега, профита, а с друге стране, и подстицај за истраживањем облика, врста, узрока економске демократије ка хуманизацији рада и цивилизацијског односа према важној људској димензији, односно раду.

За разумевање особених проблема вођења у радним организацијама пресудан је увид у садржину вођствене улоге, односно функције руководиоца. Анри Фајол (Fayol, 1949) је истицао планирање, организовање, командовање, координирање и контролу као кључне функције руководиоца. Савремена становишта понављају у великој мери ово Фајлово виђење функције руководиоца. Тако Р. Олдкорн (Oldcorn, 1990, стр. 21) сматра да је руководиоца одговоран за особље, за финансије, за доношење одлука, израду планова и контролу. М. Амстронг (1990) истиче следеће четири основне улоге менаџера: „планирање, организовање, мотивисање и контролу. Овај издвојени нагласак на мотивисање изражава савремено становиште о важности људских ресурса и о мотивацији као окосници мобилизације људских ресурса“ (Амстронг, Према Болчић, 2003, стр. 184).

Неизоставно треба поменути Ренсиса Ликерта, који је у својим истраживањима дао класификацију стилова вођства. Основни критеријум за разликовање стилова јесте степен учешћа подређених и однос поверења подређених и лидера. Према Ликерту, разликују се четири основна стила или система вођства. На првом месту је експлоатативно-ауторитарно. У овом стилу лидер нема нимало поверења у своје подређене. Одлуке обично доноси брзо и саопштава их подређенима јасно и одлучно. Други стил је беневоолентно-ауторитарни, чија је карактеристика да лидер развија однос оца породице и деце. Доноси одлуке брзо, али пре него их спроведе покушава да их објасни својим

подређенима. Даје им разлоге за донету одлуку и одговара на сва њихова питања. Трећи стил вођства је партиципативни стил, када лидер прикупља идеје од својих подређених, они учествују, мада само у границама које је поставио лидер. Слуша њихова мишљења и узима их у обзир, а затим објављује своју одлуку. Од подређених очекује да лојално спроводе донету одлуку, без обзира на то да ли је она у складу са њиховим мишљењима или не. И на четвртм месту је демократски стил, који подразумева потпуну слободу подређених да износе своје мишљење и утичу на групне одлуке. Увек прихвата већинско мишљење као одлуку. Постоји потпуно поверење између лидера и пратилаца (Јанићијевић, 2008, стр. 188).

Једно интересно истраживање, спроведено у нашим предузећима (Јанићијевић, 2008, стр. 188), пошло је од Ликертове класификације стилова вођства. Запослени су били питани да оцене стварни и идеални стил вођства руководиоца у том предузећу. Добијени су следећи резултати: само 7,7% испитаних запослених волело би да њихов руководиоца има експлоатативно-ауторитарни стил руковођења. Иако би око 40% запослених највише волело да њихови руководиоци примене демократски стил вођства, то стварно чини само 20% руководиоца.

5.2. Модели управљања у компанијама земаља ЕУ

Пут до изградње успешног и прихватљивог демократског модела управљања у компанијама у земљама Европске уније, није био нимало лак, а ни брз. Посебан проблем је представља „проналажење опште прихватљивог модела укључивањем радника у процес управљања“ (Јевремовић Петровић, 2007, стр. 400-432). Потешкоћу је представљало и то што су различите чланице ЕУ имале различит ниво и облик партиципације запослених у управљању. Тај процес се одвијао тако што се после вишегодишњих напора и расправа у Европској унији и неколико неприхваћених предлога, децембра 2000. године на састанку Европског савета у Ници дошло до политичког решења проблема питања учествовања радника у управљању, чиме је отклоњена последња препрека да октобра 2001. године Европски савет усвоји текст Уредбе о Сатуту Европске компаније. Овоме је претходила и расправа на састанку Европског савета у Лисабону марта 2000. године, када је постављен циљ да се у Европи оствари најкомпетитивнија

глобална економија до 2010. године.¹⁷ Као део програма за остваривање тог циља, сачињени су бројни предлози у сфери компанијског и права финансијских услуга. При том се водило рачуна о конкурентским тржиштима, пре свега САД, али и глобализацији јефтиних економија у развоју. Постављен циљ је остварење јединственог тржишта капитала од 2005. године кроз План за финансијске услуге (Financial Services Action Plan, 1999), а предлози регулативе за Европску компанију, Десете, Тринаесте и Четранесте Директиве биле су део тог плана.¹⁸ Током неколико године након овог Плана испуњени су циљеви у области компанијског статусног права скоро у потпуности и донети су сви предвиђени документи (Уредба о Статуту Европске компаније и Директива о положају запослених, Директива о прекограничним спајањима друштава капитала и Директива о понуди за преузимање, осим Директиве која је требало да регулише прекограничну промену седишта друштва).¹⁹

Идеја о стварању европске форме компаније се јавила још након Другог светског рата, да би касније нарочито била заступљена и развијена у оквиру ЕУ. Почетак идеје се везује посебно за рад и залагање професора Сандерса, који је својим предавањем на Ротердамском факултету поставио темељ овој будућој форми друштва. Професор Сандерс је рад на формирању европске форме компаније наставио под окриљем Европске комисије израдио и текст првог предлога ове форме друштва, који ће касније постати основа за предлоге Уредбе о Статуту Европске компаније. „Први званични предлог у оквиру ЕУ је Комисија објавила 1970. године и тај предлог је модификован новим Предлогом из 1975. године. Рад на формално-правној регулативи Европске компаније је обустављен 1982. године, и настављен тек након доношења Европског јединственог акта 1986. године“ (Јевремовић Петровић, 2007, стр. 402-403). Европска комисија је у великој мери изменила раније предлоге, и заменила их новим 1989. године, а касније је он,

¹⁷ Видети нарочито тачке 1, 2, 20, и 21 Закључка из Лисабона, текст доступан на интернет страни: <http://www.consilium.europa.eu>. приступљено 20.12.2018.

¹⁸ „Financial Services, COM (1999) 232. Текст доступан на интернет страни: <http://www.europa.eu>.24/12/2018

¹⁹ Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European company (SE), OJ L 294 of 10.11.2001, Council Directive 2001/86/EC of 8 October 2001 supplementing the Statute for a European company with regard to the involvement of employees, OJ L 294 of 10.11.2001, Directive 2005/56/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on cross-border mergers of limited liability companies, OJ L 310, 25.11. 2005, European Parliament and Council Directive 2004/25/EC of 21 April 2004 on takeover bids, OJ L 142 of 30. 04. 2004. Tekstovi dostupni na internet strani: <http://www.europa.eu>. приступљено: 24/12.2018.

након процедуре унутар органа ЕУ, измењен 1991. године. После Предлога из 1991. уследило је неколико незваничних измена које нису биле официјално подношене на увид другим органима Заједнице. Подстицај у покушају новог решења формално-правног питања у вези са формирањем Европске компаније дат је 1997. године, када је Европска комисија покушала да новим програмом у области компанијског права регулише неколико спорних и важних питања, међу којима и Европску компанију, нарочито у вези са решењем питања партиципације радника у управљању тзв. Извештајем групе Давињон, који, није усвојен. „Коначно решење проблема уследило је на састанку Европског савета у Ници, 7. и 8. децембра 2000. године, када је усвојен политички компромис о учествовању радника у управљању, који је представљао и коначно решење овог питања, дефинисано 20. децембра 2000. године на специјалном састанку Савета.²⁰ Европска комисија је изнела нешто измењен Предлог Сатута Европске компаније, заједно са договореном Директивом о положају радника у европским компанијама. Без обзира на противљење Европског парламента, оба документа су усвојена званично октобра 2001. године, чиме је ово питање дефинитивно решено у СЕ“ (Jevremović Petrović, 2007, стр. 402-403). Проналажење успешних, ефикасних решења учествовања радника у управљању је сложен процес, за који је потребно време и за земље са развијеном привредом и стабилном политиком. У српском друштву овај проблем је још тежи и специфичнији.

5.2.1. Положај запослених у европским компанијама

Положај запослених у европским компанијама (у даљем тексту ЕК) представља највише разматрано питање у вези са овим форматом друштва. Проблем везан за усвајање Уредбе представљало је политичко питање, односно, конкретно питање положаја запослених у ЕК и њеном управљању. Од самог почетка стварања ЕК јавиле су се различите идеје везане за решење овог питања. Професор Сандерс је пре усвајања првог Предлога ЕК заступао став да се проблем саодлучивања радника у управљању мора решити применом тзв.

²⁰ Тачка 24 Закључак из Нице, текст доступан на интернет страни: <http://www.consilium.europa.eu>. 24/05/07 Видети и: Blanquet, Françoise, „Enfin la société européenne - la SE“, *Revue de droit de l'Union européenne*, 1/2001, p. 77.

„диференцираног решења, које би значило да се принцип саодлучивању примењује зависно од тога у ком месту се налази седиште, односно место обављања активности (већина запослених), те уколико је то место у земљи која примењује принцип саодлучивања, примениће се правила тога права о положају радника.²¹ Наведен приступ у принципу је преузет и данас. Поред оваквог решења, предлагано је да проблем буде решен и *ad hoc* применом правила о положају запослених у ЕК у сваком конкретном случају, где би било неопходно увођење одговарајуће контроле у овакве *ad hoc* аранжмане приликом оснивања ЕК.²²

Положај запослених у ЕК је директно регулисао Предлог из 1970/5, као обавезно учествовање радника у надзорном органу. Према посебној директиви уз Предлог из 1989. било је предвиђено редовно информисање и консултовање пре доношења дефинитивне одлуке, док је уз Предлог из 1991. предвиђена обавеза избора модела партиципације радника између три опције: партиципација радника у надзорном управном органу (заснован на правима Немачке, Холандије и Луксембурга), стварање посебног органа који представља запослене (према правима Франсуске и Белгије), други модел изабран договором између оних који управљају и представника радника (према правима Велике Британије, Ирске и Италије).²³

Нови предлог у вези са положајем запослених је уследио као резултат рада групе стручњака, назван Пројектом групе Давињон. Овај пројекат предвиђао 1/5 радника у органима надзора или управљања (или најмање 2 члана), али је овакво решење било премало за Намачку, док је за остале земље било превише.²⁴

²¹ Sanders, Pieter, "Zusammenfassung von Kapitalgesellschaften über die Grenze", in Angleichung der Rechts der Wirtschaft in Europa, Internationaler Kongress 18-20. März 1969, Köln, Carl Heymanns Verlag KG, Köln, Berlin, Bonn, München, 1971, pp. 316-8.

²² Ibid., p.318.

²³ Blanquet, Françoise, "Enfin la société européenne la SE" op.cit. P 72.

²⁴ Ibid., pp. 75-6.

5.2.2.Формално-правни оквир положај запослених у европским компанијама

Директива²⁵ о положају запослених донета је као пратећи документ уз Уредбу о Сатуту ЕК и има социјални циљ, који се нарочито односи на дефинисање и обезбеђење положаја запослених, односно њиховог права на управљање у случају стварање ЕК, која редовно подразумева и промену меродавног права које се примењује на неко или на сва друштва (Јевремовић Петровић, 2007, стр. 425) Њене одредбе су, при том, искључиво везане за одредбе ЕК и не могу се односити на друге облике управљања радника у националним типовима друштва.

Основна идеја од које се кренуло у дефинисању одредби Директиве су, пре свега, обавеза информисања и евентуалног консултовања запослених у сваком случају стварања. Поред тога, правило је да у случају постојања права учешћа у оквиру једног или више друштва која учествују у стварању ЕК та права треба да буду очувана и пренета на ЕК, уколико саме стране које учествују у овом поступку не одреде другачије.

Директива (поступак преговарања) предвиђа да се „од тренутка сачињавања плана реорганизације од стране органа управе или административног органа предузимају неопходне мере ради обавештавања и започињања преговора са представницима запослених из друштва о њиховом учешћу у ЕК. Формирање преговарачког тела и његове активности. У сврху омогућавања преговарања, предвиђа се стварање посебног преговарачког тела, у коме су представљени запослени из друштва која учествују у поступку стварања СЕ. Чланови овог тела бирају се саразмерно броју запослених у друштвима, према правилима и поступку који се одређује правом земаља – чланица“ (Јевремовић Петровић, 2007, стр. 425 - 426).

Посебно преговарачко тело и надлежни органи друштва одређују писменим споразумом предлоге који се тичу учешће запослених унутар ЕК: За доношење обавезујућих одлука унутар специјалног преговарачког тела неопходна је апсолутна већина свих његових чланова, али је неопходно да та већина уједно представља и „апсолутну већину свих запослених. Уколико се, међутим, као

²⁵ Blanquet, Françoise, "Enfin la société européenne la SE" op.cit. P 72.

результат преговора смањују права на учествовање, тада је неопходна двотрећинска већина чланова преговарачког тела која представља најмање две трећине запослених. Преговарачко тело може одлучити двотрећинском већином гласова да не отпочиње преговоре или прекине већ започете, и да се ослони на правила везана за информисање и консултовање запослених која су важећа у земљи – чланици у којој ЕК има запослене“ (Јевремовић Петровић, 2007, стр. 426).

Директива је предвидела све важне елементе договора: садржај договора, начин његовог реализовања, време трајања и под којим условима и када може да престане. Директивом је предвиђено да „преговори почињу одмах по формирању посебног преговарачког тела и могу трајати шест месеци након тога, али стране могу заједнички одлучити да продуже овај рок до годину дана. На поступак преговарања се примењује право оне земље – чланице у којој треба да се налази регистровано седиште ЕК, осим уколико другачије није предвиђено“ (Јевремовић Петровић, 2007, стр. 426).

По Директиви – чланице морају имати у виду *стандардна правила* о учешћу запослених у управљању компанијом која морају задовољити одређене услове. Наведена правила ће се примењивати од дана регистрације ЕК, уколико се стране о томе договоре или уколико истекне рок за преговоре, а надлежан орган сваког од друштава које учествују у овом поступку одлучи да прихвати примену стандардних правила у односу на ЕК или уколико специјалне преговарачко тело одлучи да не улази у преговоре, прекине већ започете преговоре. „Стандардна правила која су одређена националним правом земље – чланице регистрација ће се примењивати само уколико је ЕК настала трансформацијом друштва у коме су се примењивала правила о учешћу запослених у управљању; спајањем у случају да су се примењивала правила о учешћу у односу на најмање 25% укупно запослених у свим друштвима која учествују, односно у случају мањег броја уколико то одлучи преговарачко тело, у случају оснивања ЕК путем холдинга и зависног друштва у случају да су се примењивала правила о учешћу у односу на најмање 50% и укупно запослених у свим друштвима која учествују, односно у случају, мањег броја уколико то одлучи преговарачко тело. Уколико је раније постојало више различитих форми

учествовања, преговарачко тело одлучује која од тих форми ће постојати у ЕК“ (Јевремовић Петровић, 2007, стр. 426).

Предвиђене су одређене одредбе које регулишу информисање и поверљивост информација у вези са преговорима о положају запослених, и евентуалне услове за њихово (не)објављивање и покретање судског поступка, обавештавање запослених и заштита представника запослених. У анексу Директиве дате су одредбе Стандардних правила које се односе на састав представничких тела запослених, стандардна правила за информисање и консултовање, као и стандардна правила за учествовање.

5.2.3. Национална (немачка) права након доношења правила о положају запослених у европским компанијама

Након регулисања положаја запослених у Европској компанији, много се говори о немачком праву, на које су ова правила највише утицала, и које је традиционално земља са највишем степеном учешће радника у управљању. Наиме, немачка је традиционално усвојила дводомни систем управљања друштвом који се огледао у постојању управног одбора (Vorstand) и надзорног одбора (Aufsichtsrat). Функција надзорног одбора се своди на надзорну улогу у друштву, а као најзначајније овлашћење надзорног одбора истиче се избор чланова управног одбора. Након тога, управљачку политику самостално води управни одбор који представља независан и најзначајнији орган у друштву. Учествовање радника у управљању у немачком праву се испољава кроз њихов избор у надзорни орган, и то према следећој шеми: уколико друштво има 500 или више запослених, они чине половину надзорног одбора, уколико у друштву има преко 2000 запослених, они чине половину надзорног (али су и у том случају „у мањини“, узимајући у обзир да председник надзорног одбора, кога бирају акционари, има одлучујући глас. Након регулисања прекограничних реструктурисања унутар ЕУ, у правној доктрини дошло је до преиспитивања регулисања учествовања радника у управљању. Проблем настаје применом одредби које предвиђају могућност договора у вези са учествовањем радника у управљању, што је, при том, према неким мишљењима, врло добро и флексибилно решење, јер подразумева да се постигне договор о положају

запослених, а у случају његовог неуспеха примењује се принцип „пре и после“, те долази до обавезне примене постојећег система саодлучивања.²⁶ Истиче се да ова нова правила не одговарају немачким друштвима и да их стављају у лошији положај у односу на друштва из других земаља, јер су немачка друштва оптерећена теретом саодлучивања, те стога нису пожељни партнери у евентуалним прекограничним интеграцијама.²⁷ Мишљења су, међутим, да су таква схватања ипак крајности, што се може потврдити и путем података о до сада основаним европским компанијама. Највећи број до сада основних ЕК управо у Немачкој, што потврђује да овај облик друштва није непожељан нити недовољан нити био недовољно прилагођен постојећој пракси у Немачкој, укључујући и питања везана за учествовање радника у управљању. Питање је, међутим, да ли ће правила о ЕК довести до изигравања неких правила националних, па и немачког права, нарочито у вези са учествовањем радника у управљању и такозваног „Delaware efekta“, односно конкуренција правних система Европске уније. До сада то није био случај, али је питање шта ће се дешавати у будућности. Вероватно ће пресудно бити у којој мери постојеће разлике међу националним правима заиста пружају користи или друге услове у односу на пословање друштва, а и да ли има смисла и сврхе избегавати домаће зарад примене националног права друге земље – чланице. Сматра се, међутим, да су крупне промене које су везане не само за оснивање ЕК већ и омогућавање других облика прекограничних кретања, а нарочито нова тумачења права на настањивање, већ довела до изузетне либерализације у вези са покретљивошћу друштва, тако да је сада вероватно неопходна фаза прилагођавања на те нове идеје и праксу и прихватање новог концепта покретљивости, који је нарочито тежак у традиционалним правима и правним срединама, каква је Немачка. У Немачкој долази и до нових предлога у вези са модернизовањем регулативе учествовања радника у управљању, па је једна од водећих идеја стварање посебног тела запослених (Konsultationsrat) које би се редовно састајало са управним одбором. На тај начин би се задржале предности учествовања запослених у пословима друштва, кроз очување њихових

²⁶ У учествовању радника у управљању у немачком праву након нове регулативе унутар ЕУ о прекограничном реструктурисању друштва види: Teichmann, Christoph „Restructuring companies in Europe: a German perspective“, *European Business Law Review*, 6/04. Pp.1331 и даље.

²⁷ Ibid., p. 1334.

конструктивних предлога, док би се избегле мане саодлучивања.²⁸ Правно, тиме се положај запослених битно мења, те од чланова органа друштва они постају обични представници запослених.

Учествовање радника у управљању проблематично је и у вези са једнодомним системом управљања у друштву, што је једна од две могуће опције у Европској компанији. Немачки законодавац покушао је да саодлучивање у овом случају примени на јединствени орган управљања, што при том битно противречи циљу који су Статут Европске компаније и Директива о положају запослених предвидели: очување и смисао права запослени која су они имали до реструктурисања. Може се стога закључити да су нове могућности реструктурисања, као и нова пракса Европског суда правде отворили само додатна питања и проблеме у немачком праву.²⁹ Уношење националних одредби у правила о учествовању радника у управљању довело је и до значајних последица у конкуренцији законодавства земаља-чланица и примени права земље – чланице о учествовању радника у управљању ван њених граница.³⁰

5.2.4. Европске компаније у пракси Европске уније

Уредба о статусу ЕК имплементирана је у свим правима земаља-чланица, изузев Бугарске и Румуније. Углавном су национална права унела њене одредбе у року, или са незнатним закашњењем. Занимљив је и интересантан историјат уношења наведених одредби у национална права, односно како је дошло до стварног оснивања ЕК. У првим деценијама XXI века основано је 70 Европских компанија, од којих је само једна ликвидирана, а две су трансформисане.³¹ Претпоставка је да ће се тај број повећати, судећи по најваљеним и примењеним оснивањима ЕК, као и досадашњем тренду. То пре свега значи да ЕК за многа друштва представљају атрактивну форму. Области којима се баве друштва које је основала ЕК су различите, али је уочљив претежан број друштва у области која се баве финансијским услугама, додајући томе и осигурање и банкарство (чак 20

²⁸ Ibid., pp.1335 -6.

²⁹ Ibid., pp.1340-1.

³⁰ Rickford, Jonathan, „Current Developments in European Law on the Restructuring of Companies: An Introduction“, op.cit., p. 1242.

³¹ Подаци о већ постојећим, као и будућим ЕК почев од 18.03.2017, доступни су на интернет сајту: www.seeurope-network.org, 24.12.2018.

ЕК). Такође, приметан је велики број друштава која су основана од стране специјализованих друштава као ЕК, али без дефинисаног циља, активности и запослених, и намењена су продаји заинтересованим лицима уколико брзо желе да отпочну бављење одређеним активностима – тзв, shelf ЕК (има их 11), иако је могуће да се овај број неће више драстично повећавати након што је прошао први талас оснивања. Остале ЕК баве се пружањем услуга у вези са некретнинама, продајом, медицинским инжењерингом, електроником, консултантским услугама, транспортом, извођењем грађевинских услуга, информационим технологијама, трговином металом, нафтном и прехрабреном индустријом и здравством. Интересантно је приметити и да су 23 друштва из Немачке, 10 из Холандије, 8 из Аустрије, 7 из Белгије, 4 из Шведске, 3 из Велике Британије (што је интересантан податак, јер се британски аутори углавном негативно изјашњавају у вези са ЕК и њеном применом у овој земљи, по 2 из Луксембурга, Мађарске, Француске, Словачке и Норвешке и по једно из Лихтенштајна, Финске, Летоније, Естоније и Кипра (Jevremović Petrović, 2007, стр. 30).

Када се разматрају немачка друштва, треба нагласити да се ради о једнако заступљеним, како са једнодомним тако и са дводомним системом управљања, и да је присутна и представљеност запослених у органима појединих ЕК. На основу разматрања доступних досадашњих података није могуће извући било какав закључак који би указивао на „тренд“ изигравања закона, бројно оснивање у појединим земљама или шта слично што се до сада сматрало потенцијалном опасношћу након усвајања ЕК. Још увек је рано предвидети да неће доћи до одређених одступања од закона, тако да треба пратити будућа дешавања и податке у вези са ЕК.

Закључак је да доношење Стаута о Европској компанији има изузетан значај у целокупном компанијском праву ЕУ. Оно је у резултат нове развојне фазе у области компанијског права, и поред других усвојених аката у вези са прекограничним кретањима прати изузетан либерализам у тумачењу основних права гарантованих Уговором о оснивању ЕК. Дошло је до промене традиционалног става којим су друштва ипак националне творевине, не само у тренутку оснивања већ и касније током функционисања. Друштва су сада толико „европска“ не само тиме што могу да се оснују у форми ЕК као специфичној

европској форми него што националне границе у пракси постају све мање препрека. Ово је почетак једне нове фазе у ЕУ и остаје да се види како ће се ствари развијати и у ком правцу ће кренути нови проблеми, односно која су питања остала отворена и који су начини за њихово решавања.

5.3. Облици управљања у српским предузећима у време социјалистичког самоуправљања и у тржишним условима

5.3.1. Квалитет управљања у српским предузећима у условима друштвене својине и радничког самоуправљања

Друштвено-економски смисао самоуправљања је у био у настајању изградње таквог облика производних односа заснованим на друштвеној својини средстава за производњу у коме је у све већој мери требало да доминира присвајање на основу рада као једини начин присвајања. У таквим производним односима радник је требало да присваја на основу свога рада непосредно, ослобођен свих облика најамног односа према власнику капитала или према држави као „вршиоцу дужности“ колективног власника капитала. Треба нагласити да радник то присвајање није могао да врши аутархично, својевољно и својински, већа само на основу међусобне зависности и пуне одговорности према једнаком праву другог радника. Самим тим, друштвена својина је требало да престаје да буде однос између радника и државе, односно монополског управљача друштвеним капиталом, већ однос између самих радних људи. Другим речима, то је требало да буде пут историјског настајања оног облика друштвене својине за који је Маркс рекао да „успоставља индивидуално власништво на основу тековине капиталистичке ере: на основу кооперације и заједничког поседа земље и средстава за производњу које је произвео сам рад“ (К. Маркс, 1947, стр. 684). Како је текао даљи ток развоја друштвене својине и радничког самоуправљања разматраће се кроз квалитет и начин управљања у не тако давној прошлости у друштвеним предузећима у Републици Србији. Квалитету и начин управљања у друштвеним предузећима у прошлости може се анализирати из неколико аспеката: први се односи на решавање менаџерских проблема техничке природе. У тим случајевима стручњаци су имали последњу реч. Став да се техничко-

технолошким областима искључиво баве стручњаци не поставља се као дилема ни у савременом привређивању. Питање управљања дохотком и добити у условима друштвене својине као опште, народне, јавне, заједничке својине свих чланова друштвене заједнице прената је на управљање радним колективима. Одређене законске обавезе које је дефинисала држава колективи су морали да поштују: минималне амортизације, као и смернице које су колективи прихватили у виду друштвених договора стварне обавезе предузећа у погледу расподеле дохотка, односно акумулације ради увећања друштвене својине. У савременим развијеним тржишним економијама расподела добити није само трпање у џеп акционарима високих дивиденди, већ постоје одређене корпоративне друштвене одговорности које компаније прихватају. Треће, област кадровске политике била је вишеслојна, укључујући елементе демократије, као и елементе партијске дисциплине. Вишеслојна и непосредна демократија је била међу кадровима у самом колективу. Избор најбољих кадрова био је предмет расправе у оквиру партијских комитета и једино су они могли о томе да одлучују. Чланови партије нису по својој вољи постављали неспособне и нестручне кадрове, већ се кадровска политика водила на тај начин, када се појединци, кадрови докажу у бази били су предмет одлучујуће улоге партије на власти. Треба рећи, постојали су изузеци. Могло би се говорити о директној демократији на нижим нивоима у избору најбољих кадрова и њиховом кандидовању за најодговорнија руководећа места. У савременим корпорацијама власници преко свог механизма управљања постављају професионале менаџере независно од њиховог природног израстања из саме корпорације, што може бити велика предност због стриктног поштовања радне и технолошке дисциплине, а некада и недостатак због непознавања неких битних интерних техно-економских процеса. Радници у друштвеним предузећима нису могли бити отпуштени без одлуке комисија и радничког савета. Директор није могао донети одлуку самостално кога ће запослити а кога отпустити. Данас су одлуке менаџера неопозиве по питању пријема и отпуштања радника. О демократији и радничким правима и таквим системима излишно је говорити, упркос постојању јаким синдикалних организација, које често о појединачним случајевима нису кадри да расправљају већ, пре свега, о општим условима плаћања, условима рада и општим бенефицијама свих запослених.

Крајем 70-их година прошлог века холандски аутор Герт Хофстед (Geert Hofstede) је са групом својих сарадника реализовао истраживање (Хофстед, Према Јанићијевић, 2008, стр. 339) националних култура и њихових димензија, чији су резултати били релевантни за пословање и организацију предузећа. Анкетирање је било урађено у Љубљани, Загребу и Београду, па је било могуће касније, после распада СФРЈ, издвојити посебне резултате. Са проблематизацијом противречности извршног и управљачког рада Хофстедов рад је посебно важан по томе што је истраживање показало да национална култура има велики утицај на избор стила руковођења у организацијама али и ван њих. Према истраживању, српска национална култура има следеће импликације на стил вођства у српским предузећима: Висока дистанца моћи подразумева склоност ка ауторитарном стилу вођства и то ауторитарно-беневољентном, у коме лидер дозвољава малу партиципацију запослених у одлучивању (висока централизација), али брине о њиховим интересима. Из наведеног истраживања произилази да запослени у српским организацијама очекују да лидер буде способан да решава све проблеме, не укључујући њих саме. Менаџер у српским организацијама мора да гради емотиван и близак однос са подређенима који ће подразумевати и строгу контролу њиховог рада, као и врло интензивне контакте менаџера са запосленима. Колективизам и „женске“ вредности подразумевају да лидер мора много да брине о хармонији односа у колективу и да буде оријентисан ка остваривању интереса људи којима руководи пре него на задатке. Он мора да убеди људе које води да организацију усмерава у интересу свих чланова, а не само њене елите.

Упоредивањем резултата истраживања (Мојић, 2003, стр. 120) о националној култури у Србији и стилова вођства менаџера у Србији (Мојић, 2003, стр. 120), потврдили су се налази Хофстедове студије након више од три деценије о опстајању националних димензија у Србији који се детерминисале већ потврђене димензије у руковођењу, и то, високој дистанци моћи и избегавању неизвесности и слабом индивидуализму и мање присутним „мушким“ вредностима. Највеће изненађење представљала је чињеница да су менаџери у предузећима у Србији имали веће скорове код дистанце моћи, избегавање неизвесности и колективизма од „неменаџера“ (осталих запослених). Само код четврте димензије показало се да је менаџерска поткултура мање „женска“ него у

националној култури осталих запослених. Овакав резултат није лако објаснити. Сматра се да „женска“ оријентација потиче из специфичне позиције директора друштвених предузећа у Србији. Захваљујући дугогодишњем владању друштвене својине, а велика већина менаџера у нашим предузећима имала је готово апсолутну власт над свим ресурсима предузећа (укључујући и запослене), интересно је истражити стилове руковођења са аспекта партиципативног модела након петнаест година процеса транзиције и укидање друштвене својине.

Сличан образац се може видети и у томе како менаџери из предузећа Србије виде личне особине успешних менаџера. Они истичу значај *преговарања и комуникације*, као и особина као што су *доследност, сталоженост и стрпљивост*. Тиме је потврђена једна ранија оцена да домаћи менаџери преферирају политички промишљен наступ у односу на отворен, харизматски начин комуницирања са својим окружењем (Мојић, 2003, стр. 121). Поставља се питање: у ком правцу су се мењали критеријуми успешног менаџера након започињања примене либералног економског концепта развоја у Србији, са претпоставком да се фазно налази у првобитној акумулацији капитала.

5.3.2. Квалитет управљања привредних субјеката током 90-их година у Србији

Рушење Берлинског зида симболички је значило и урушавање социјалистичког поретка који није издржао пробу времена. Тргови и улице свих већих градова бивших социјалистичких земаља испунили су људи који су веровали у бољу будућност коју је требало да доноси транзиција и нови поредак у који је она водила.

Поставља се питање ко су ти нови предузетници – неокапиталисти који представљају нови поредак. Љубиша Митровић у својој књизи *Савремено друштво* (1996) (Према, Анђелковић, 2013. стр. 1926–1927) истиче да се нови предузетници – неокапиталисти по пореклу регрутују из три групе: а) из редова бивше и садашње партијско-државне и привредне номенклатуре – буржоазија номенклатуре; б) из редова ратно-профитерског мафијашког слоја – лумпенбуржоазија; ц) нови предузетници (стр. 272). Могло би се донекле рећи да је само ова трећа, малобројнија група, свој капитал стекла захваљујући својим

способностима, радом и домаћинским пословањем, те стога и представља здраву основу за развој српског друштва (Анђелковић, 2013, стр. 1927). Ову констатацију потврђују и резултати истраживања Института за социолошка истраживања, под називом „Нови трендови у класно слојној покретљивости у Србији 2012“. Упоредном анализом истраживања од пре десетак година, када су скоро половину (43%) економске „топ класе“ чинили потомци радника и сељака, у 1989. години чак 60 одсто „крупних“ капиталиста јесу били потомци очева са ситном имовином који су дошли из радничких и сељачких породица, аутори овог истраживања показују да данас тек сваки пети припадник ове елите потиче из радничког и руралног социјалног миљеа. Припаднике данашњег „бизнис клуба“ у Србији, углавном, показује ово истраживање, чине деца истог тог социјалног слоја – предузетника, директора или политичара. Наиме, чак 40 одсто садашње економске и политичке елите на питање шта су били ваши родитељи одговара – директори или власници предузећа, а свега 2 одсто њих каже – радници. (Цвејић, стр.2012). Дакле, јасно је да се највиша „бизнис класа“ саморепродукује а уједно затвара за припаднике нижих друштвених слојева. Међутим, оно што је негативно и опасно у овој друштвеној појави је то што највећим делом садашњи капитал нових – старих неокапиталиста – комунисткапиталиста није заснован на властитом раду и произвођачко-трговинском предузетништву, већ је производ шверца у време санкција, финансијских махинација (Анђелковић, 2013, стр. 1927).

Почетак и прелаз ка тржишној економији, у Србији је два пута покретан. Прва фаза је почела 1989. године, током социјалистичког поретка у бившој Југославији. Главне карактеристике првог таласа транзиције биле су „макроекономска стабилизација и реформа самоуправног система, који је показивао слабости у функционисању“ (Обрадовић, 2012, стр. 86). Почетни облици транзиције били су доношење Закона о предузећима и Закон о приватизацији. Политичка ситуација у земљи је била обележена, формирањем политичких партија на републичком нивоу, чему је претходио распад Југославије 1991. године, ратовима и економском колапсу Србије, а тиме и колапсу првог таласа транзиције, који је требало да унапреди корпоративно управљање повећавањем приватног власништва. Након распада Југославије 1991. године транзиција у Србији је била битно успорена, јер је привредни живот био обележен

врло специфичном комбинацијом друштвено-политичког социјалистичког система и нових капиталистичких елемената са снажном влашћу која је покушавала да организује функционисање државног и привредног система у условима економских санкција.

Услед одсуства макроекономских предуслова, као и елемената који се везују за ниво предузећа, Република Србија је била једна од ретких земаља централне и источне Европе, која је имала економске санкције које су утицле на то да се у привреди појаве негативни трендови: успорен развој финансијског тржишта и доток инокапитала као потенцијалних инвеститора. Почетком 90-их година Србија је имала укупно боље привредне услове и претпоставке успешне транзиције од већине земаља централне и источне Европе. Услед уведених санкција, Србија је 90-их година почела нагло да заостаје у процесу транзиције, али се у последњих десетак година чине огромни напори да се тај заостатак смањи и у неким областима привредног живота учињен је значајан напредак (монетарна стабилизација, довођење страних инвеститора...).

За проблеме друштвене и државне привреде са правом је стављен акценат на проблеме својинског облика - друштвено власништво, као инфериорно по ефикасности на основу лоших подстицаја које даје онима који управљају. Битно унапређење очекивало се, с правом, од приватизације и преласка предузећа из руку партијских чиновника у руке приватних власника, који имају далеко више мотива да ефикасно раде и унапређују пословање фирме. Транзиција је неопходна да би се дошло до компатибилности са релевантним тржишним привредама. Основни процес изградње интегралне тржишне привреде је приватизација.

Отпочињање процеса транзиције у Србији је везано за доношење Закона о својинској трансформацији, објављеног у Службеном гласнику бр. 32/97. Својинска трансформација у предузећима је могла да се спроведе на један од три могућа начина: „1. аутономно, 2. према посебном програму који доноси надлежни орган предузећа уз сагласност Владе Србије, 3. уз сагласност оснивача, у вези са чиме програм и одлуке доноси надлежни орган предузећа, из сагласност оснивача и Владе РС кад Република Србија није оснивач“ (Обрадовић, 2012, стр.88).

„Највећи број друштвених, мешовитих и јавних предузећа, којих је у Србији на дан 30. 06. 1997. године било 64.564, а која су тада запошљавала

1.648.636 радника, треба да буде власнички трансформисан на први од поменутих начина, тј. аутономно“ (Ранковић, Илић, Према: Обрадовић, 2012, стр. 88). По посебној уредби одређена су предузећа, која ће се трансформисати по посебном програму. На списку се тада налазило 75 предузећа, од којих је, на успешан или мање успешан начин, до сада приватизовано укупно 26. Успешне су биле приватизације: дуванске индустрије, фармацеутске индустрије и фабрике цемента, од индустријских компанија Ваљаоница бакра и алуминијума Сеојно.

Квалитет корпоративног акционарског - управљања привредним субјектима током 90-их година, па све до 2001. године, био је на ниском нивоу. Радило се о доминантној друштвеној својини над привредним субјектима, која је полако прелазила у приватне руке, и појаве првих приватних трговинских предузећа и разних злоупотреба од стране менаџмента „већина менаџера разних нивоа, па чак и запослени, не само да су незаинтересовани за промене власништва већ су и непријатељски настројени према њима“ (Обрадовић, 2012, стр. 89). Код менаџмента није постојала спремност да се уђе у реструктурирање, са неизвесном, можда бољом будућношћу. Уместо да траже инвеститоре са компанијама на Западу са којима сарађују, напори менаџмента су још увек били у великој мери усмерени на задржавање превазиђеног и неефикасног начина пословања. Честа је била пракса да менаџери своје капацитете (стручне, управљачке) стављају на располагање власницима приватних предузећа и на тај начин, споредним путем, умањују вредност капитала тих компанија. Активности менаџмента у то време нису се само одвијале у договору са предузетницима, већ су, с друге стране, тражили помоћ од државе. У тим околностима није била ретка ситуација да су тренутни интереси приватног интереса за менаџере били изнад интереса предузећа и запослених у њима.

Приватизована и неприватизована предузећа у раздобљу од 90-их па све до данас карактеришу сличне предиспозиције, могућности, али и слабости и проблеми. *Предности* предузећа су биле, пре свега, у дугој традицији и производном искуству; затим искусна и обучена радна снага; велики капитал у физичком смислу (зграде, погони, машине), коришћење градског грађевинског земљишта по повољним условима и значајни производни капацитети и остала друштвена структура. *Слабости* су се, пре свега, огледале у високој здужености;

заостајању у техничко-технолошком смислу, затим у превазиђеним производним програмима; суженом тржишту; великом броју запослених, неадекватној квалификационој структури (што је данас у Србији такође велики проблем, посебно изражен последњих пет до седам година) и старосној структури запослених у корист већег учешћа запослених са преко 40 и 50 година; високим фиксним трошковима неконкурентности; нерешеним имовинско-правним односима; бројним судским споровима; хроничном недостатку сопствених средстава за нове инвестиције; и, за тематски оквир рада посебно важно, недостатку хуманог капитала и превазиђеном начину пословног понашања и управљања, па може да се говори и о новој пословној култури, која је захтевала промену система вредности који су до тада били усвојени. *Шансе су, сем у економским мерама*, у имплементацији социјалних програма и у промени начина управљања у тражењу и изграђивању сопственог модела, кроз преузимање позитивних елемената из друштвеног и политичког наслеђа реалсоцијализма и изграђивање прилагођавањем новонасталим глобалним и регионалним тржишним условима пословања (Стошић, према: Обрадовић, 2012, стр. 90). Пословни свет и грађани били су навикнути на тржиште и његову логику и сложеност у односу на све земље у окружењу. Стога је Србија 2000. године била спремнија за транзицију него многе источноевропске земље једну деценију раније (Група аутора, према: Обрадовић, 2012, стр. 92).

Друштвена својина, као и велики број нефункционално запослених радника, стварала је потенцијалне социјалне тензије и проблеме великих система и, с друге стране, потребу за прихватљивим социјалним програмима, који би били пут за брзи улазак у стабилнији транзициони процес. Највећа опасност и страх за менаџмент друштвених компанија и тада владајућу партију су појава масовних штрајкова. Таква ситуација, у циљу одржавања какавог-таквог мира, резултирала је максималним повећањем зарада уместо стварање профита. Тиме је „дезинвестирање и технолошко заостајање предузећа убрзано и почела црна будућност великих привредних система. Транзиција, која је требало да унапреди корпоративно управљање кроз својинске промене и изградњу ефикаснијих предузећа током 90-их година прошлог века, није дала добре резултате“ (Обрадовић, 2012, стр. 92). Посебан проблем је био што су „предузећа била под

великим утицајем синдиката и државно-партијског управљања и, с друге стране, што у Србији није постајала конкуренција на тржишту менаџера“ (Обрадовић, 2012, стр. 92).

Успешно вођење предузећа у процесу прве приватизације у Србији је добра препорука за нове власнике да се менаџер задржи, али, с друге стране, јавља се проблем недовољног професионалног вођења и напретка таквих предузећа у сложеним и непознатим, новим тржишним условима. Важну улогу у правима и овлашћењима има почетни уговор између менаџера и власника капитала којим би требало да се утврди које обавезе има менаџер у смислу остваривања пословних резултата, односно профита. Посебно се посвећује пажња пословним активностима менаџера у различитим пословним случајевима и потенцијалним проблемима. Међутим, немогуће је предвидети сваку могућу пословну ситуацију и активност у којој се менаџер и власник могу наћи. Из тог разлога почетни уговор је увек нејасан, недовољно дефинисан и подложен слободној интерпретацији менаџера, како треба и да ли треба да реагује у датим пословним околностима и ситуацијама и, с друге стране, да ли власник одобрава или не одобрава предузете пословне активности. Мањкави, непотпуни уговори и многе непредвиђене ситуације јачају управљачка права менаџера и дају дискрециону моћ за доношење одређених пословних одлука које могу али не морају бити у корист власника. Успешно решавање односа власник–менаџер, у смислу неугрожавања интереса власника од стране менаџера без обзира на потписане почетне уговоре и уз непрекидан и свеобухватан надзор над менаџером, није технички могуће при постојању дискреционе моћи менаџера.

Уколико би неко и покушао да формално-правно формализује однос власника и менаџера и регулише га у свим могућим ситуацијама, такав уговор би морао да примени и спроведе суд. „Судови у већини земаља немају ни могућности ни знања да то ураде. Чак и у САД, са завидном правном традицијом, тзв. „Business judgment rule“ спречава судове да се сувише мешају у пословање компаније и оцену менаџерског просуђивања. По правилу, судови се баве само озбиљним повредама и правима инвеститора (Ђупић, према: Обрадовић, 2012, стр. 12).

Посебно однос између власника и менаџера невласника проблематизује непоседовање специфичних знања од стране власника фирми, неопходних, поготово у савременим условима пословања, за вођење фирме. Стога је немогуће да неко ко мање зна контролише неког ко више зна у специфичним областима за које је власник мање стручан. Због тога је кључна позиција власника да менаџер максимизира профит на капитал који му је поверен на управљање, тј. циљна функција менаџера је максимизација профита, односно вредности фирме. „Уколико менаџер максимизује неку другу циљну функцију на пример сопствене бенефиције или најбржи раст укупног прихода фирме или запосленост у фирми или нешто четврто, резултат ће бити инфериорна економска ефикасност и зато очигледно незадовољавајуће решење са становишта корпоративног управљања“ (Група аутора, 2003, стр. 14).

Фокус пословање у Србији у транзиционим условима у процесу управљања предузећем не треба да буде само на оне којима су уступљена управљачка права – менаџере – већ и на представнике извршног рада. Савремено управљање компанијама подразумева остваривање интереса компанија и задовољавање интереса и потреба оних који у њима раде. Предуслов таквог приступа је, пре свега, у потреби савременог рада за иновацијама и креативним решењима. У супротном случају, последице се манифестују блокадама рада фирми или опструкцијама – штрајкови понекад могу бити нелогичан али ефикасан метод за ефикасну наплату својих права, која директно могу угрозити пословање фирме, а самим тим директно угрозити права власника. Један од механизма за остваривање поменутих права је систем колективног уговарања и/или неки други облик институционалних или ванинституционалних облика постизања договора.

Моћ менаџера и потенцијална злоупотреба те моћи произилази из поседовања врло важних информација за пословање компаније које не морају да буду познате власницима, као на пример, они понекад знају да фирма више вреди него што је берзанска вредност акција. Ово је посебно карактеристично за земље у транзицији као што је Србија, где неразвијено, неефикасно и неликвидно финансијско тржиште тешко може да одреди праву цену акције једне фирме. У таквим условима менаџерима се дају већа власничка контролна права него што

власник може и да претпостави. Искоришћавање инвеститора у таквим ситуацијама може да добије врло разноврсне облике. Прво, менаџер може једноставно присвојити капитал инвеститора трансфером ресурса, односно продајом производа и услуга фирме испод тржишне цене фирми која је у власништву менаџера. Таква фирма, формално је у квазивласништву невласника и служи само за постепени пренос капитала. У многим земљама овакви методи се лакше откривају у условима развијеног тржишта роба и услуга. Менаџери у таквим земљама користе суптилније начине и методе како би себи обезбедили привилегије од луксузног опремања пословног простора до куповине скувих ауомобила, пословних авиона са правом да их користе у пословне и приватне сврхе, резервисано и плаћено паркинг место.

Заштита права мањинских акционара је кључно питање за многе инвеститоре који разматрају могућност да инвестирају у Србији. Моћни већинским власници и менаџмент често не обраћају пажњу на права мањинских акционара. С друге стране, мањински акционари су неорганизовани и пасивни, што је доказ недостатка акционарске културе међу инвеститорима у Србији. Понекад је природна пасивност малих акционара, који су акције добили бесплатно и постали мали акционари преко ноћи, за разлику од малих акционара који су купили акције на берзи. Свакако, једна од битних активности малих акционара је „удруживање права акционара и заједничко деловање. У ту сврху, мали акционари имају право увида у листу акционара, што им омогућава да остварују међусобне контакте и да покрећу одређена питања која сматрају да су у интересу малих и великих акционара“ (Обрадовић, 2012, стр. 24).

„Акционарски споразуми могу бити врло важан инструмент за заједничко деловање акционара. У ствари, такви споразуми омогућавају мањинским акционарима да досегну, нпр., 20% у циљу избора стручних повереника који ће погледати финансијске извештаје“ (Обрадовић, 2012, стр. 24). Инструмент као што је *акционарски споразум* може да омогући да мали акционари направе одређени споразум са чланом надзорног одбора и покушају да направе одређени утицај у циљу актуализације одређених питања, пословних одлука које сматрају да су у интересу привредног друштва и њиховом личном интересу. Акционарски споразуми су у принципу приватни уговори из домена грађанског права. „Понекад

акционарски уговори могу се користити за злоупотребу права акционара и присиљавању акционара да делују на одређени начин који одговара члановима управног или извршног одбора. Такве споразуме познају многа законодавства у развијеним земаљама у домену позитивне праксе корпоративног управљања“ (Обрадовић, 2012, стр. 25). По Кодексу корпоративног управљања, захтева се да о сваком уговору о гласању буде обавештена скупштина на следећој наредној седници.

Једна од варијанти привременог укрупњавања гласова малих акционара је „прикупљање пуномоћја за заступање ситних акционара на седницама скупштина предузећа. Проблем ситних акцинора је изразита скептичност и незаинтересованост, јер знају да немају значајан утицај на процес корпоративног управљања. У тој ситуацији никоме не поверавају свој глас или га унапред дају менаџменту, што је често пракса, јер пракса менаџмента им је позната а потпуно је неповерење према непознатим лицима која од њих траже подршку, односно своје управљачко право“ (Обрадовић, 2012, стр. 25). Тако се управљачка моћ изнова концентрише код менаџера невласника, заснована на уступљеном управљачком праву, које даје могућност за манипулисањем информацијама и ресурсима, супротно од интереса власника и акционара.

У Србији се много тога променило од времена брзог стицања великих вредности имовине и злоупотреба при формирању трансферних цена, које су биле карактеристичне почетком процеса транзиције. Финансијска криза деведесетих година прошлог века изазвала је још драматичнију реакцију. Последњих година, доношењем Закона о привредним друштвима, Закона о тржишту хартијама од вредности, усвајањем Кодекса корпоративног управљања у Привредној комори Србије 2005. године, дошло је до позитивних промена које су увеле значајан ред у корпоративном управљању у Србији.

Корпоративно управљање је област која се, пре свега, бави правима акционара, односно како власници акција обезбеђују себи дивиденду на своју инвестицију. Механизми корпоративног управљања су правне, али и економске институције, на које могу да утичу државне институције кроз законодавну регулативу, али, укључује и моралне категорије менаџера. Слаба конкурентност капитала на српском тржишту, као и успореност његове реалокације на

недовољно јак и транспарентан начин, утичу на менаџера да свој рад усмери на побољшању ефикасности управљања хуманизацијом и демократизацијом радних односа.

Акција, као комплексан правно-економски институт коју издаје акционарско друштво, корпоративна је исправа која власницима даје одређена права, и то првенствено права управљачког карактера. Правно гледано, може се тврдити да акција није стварно правна (власничка) хартија од вредности, већ корпоративна исправа која даје одређена чланска управљачка права. Акција је мера интереса акционара у акционарском друштву. Акција се може посматрати и као специфичан финансијски инструмент који даје право власнику на приход и право да утиче кроз управљачке механизме на пословање корпорације.

Свака акција исте класе даје свом акционару иста права. Код обичних акција, скоро увек је реч о праву на дивиденду и на део стечајне или ликвидационе масе. Уколико компанија оде у стечај или ликвидацију, тада је реч о имовинским правима. За уобичајену праксу важнији значај имају права на управљање привредним друштвом.

Носиоци интереса, акционара који учествују у управљању, у великој мери зависе од националних закона и праксе и варирају од земље до земље. Права и обавезе акционара, у принципу, сразмерна су висини капитала у привредном друштву. Органи управљања у друштву имају интерес да посебну пажњу посвете улози носиоца интереса, тј. власницима.

У основи теорије и праксе управљања је настојање да се реши проблем односа власника и менаџера. То је проблем са којим се суочава власник капитала – инвеститор, односно акционар, у настојању да спречи менаџера, коме је капитал поверен на управљање и, сходно томе, уступљена су му овлашћења да управља компанијом и самостално доноси управљачке одлуке с циљем да донесе власнику оптималан приход – да не злоупотреби свој положај. Сам појам „управљање“ упућује на то да је реч о моћима, односно овлашћењима. Носилац те управљачке моћи је у функцији менаџера, односно главног менаџера - генералног директора. Почетни уговор који се закључује између менаџера и власника је полазна тачка једног крајње неизвесног пута. Све могућности и мере заштите од стране власника капитала је тешко предвидети. Могуће је да власник, жели да се

обезбеди додатни прилив капитала који може да се оствари кроз два начина: издавањем нових акција или повећањем вредности постојећих акција. Одлуку о томе да се повећа основни капитал кроз повећање номиналних вредности акција и издавање нових акција доноси Скупштина акционара. Управни одбор/Надзорни одбор може да одлучује о издавању нових акција уколико је овлашћен оснивачким актом, у тим ситуацијама активну улогу може да добије и менаџмент. Пошто издавање нових акција води разводњавању права постојећих акционара, право прече куповине имају постојећи акционари. У циљу заштитетности права акционара, Комисија за хартије од вредности даје одобрење за издавање додатних емисија хартија од вредности и води евиденцију издатих хартија од вредности. Због законских одредби које штите власника, менаџерска права и активности могу да допринесу да власник изгуби већински пакет акција, а у исто време добије већи принос на постојеће акције, или да изгуби и контролни пакет акција и комплетно право управљања без могућности да остварује предвиђен принос. Различити модалитети су често у пракси. Стална и латентна опасност од сложености тржишних услова, с једне стране, и могућности да менаџери раде у свом интересу или у интересу другог инвеститора је увек присутна. Дисциплинујући ефекат на менаџере могућа је конкуренција на тржишту менаџера и могућност њихове смене уколико се од стране Управног одбора/Надзорног одбора, скупштинских органа и других регулаторних тела примети менаџерска активност која иде на штету власника капитала.

5.3.3. Квалитет управљања привредним субјектима у тржишним условима у Србији

„Транзиција ка тржишној економији у Србији „први пут покренута је 1989. године у време социјалистичког покрета у СФР Југославији. Основни принципи тог првог процеса били су реформа самоуправног социјалистичког система доношењем Закона о приватизацији и почетак приватизације доношењем Закона о транзицији. Реч „приватизација“ још увек се изговара са дозом неповерења, скептицизма, јер су јаке предрасуде владале према систему где приватна својина треба да замени друштвену као специфичну својину која је имала карактер „несвојине“ (Обрадовић, 2012 стр. 30). Политичке тензије у земљи довеле су до

њеног распада 1991. године, ратова и економског колапса у Србији, па тиме и колапса процеса транзиције - приватизације.

После почетних реформистичких процеса крајем 90-их прошлог века, политичким тензијама, распадом бивше СФРЈ, ратовима на тлу некадашњих југословенских република, санкцијама према Републици Србији процес транзиције није само стагнирао већ је и назадовао због појаве два паралелна система власништва: приватног и друштвеног. Приватно власништво се у тим годинама транзиције показало као ефикасније од друштвеног, првенствено због великог преливања друштвеног капитала у приватна предузећа разним комерцијално-финансијским малверзацијама. Политичка елита, понета националним заносом, покушавала је да преживи све кризе и, да би задржала политичку моћ, постигла је потпуну контролу над економским животом.

Контрола економских процеса од стране политичке елите одвијала се кроз „форсирање појединих грана и делатности контролом цена, монополским положајем државних предузећа, примат дужничког лобија у односу на повериоце, систем контрола увозних и извозних контингента. Тржиште девиза је функционисало по тржишним законима упркос закону о девизном пословању који је заговарао фиксни девизни курс. Ретко где у свету може се наћи пример да стриктно поштовање закона изазива највећу могућу малверзацију и криминал“ (Обрадовић, 2012, стр. 31). Услови и околности под којима се одвијала економска стварност били су свесни и менаџмент и запослени. Улога синдиката у организацијама је била да води рачуна о контроли менаџмента и да штити капитал предузећа.

„Процес приватизације заснован на ваучерској приватизацији дељењем бесплатних акција 70% капитала у основи је био поново увођење јаког самоуправног система у коме радници постају сходно годинама радног стажа и формални власници капитала“ (Обрадовић, 2012, стр 31). Недостатак таквог модела приватизације био је немогућност привлачења иноинвеститора са циљем добијања свежег капитала који је био неопходан у циљу модернизације дотрајалих производних капацитета и обртног капитала чија је цена код пословних банака била нетржишна.

Питање ефикасности је један од највећих проблема метода инсајдерске приватизације. За ефикасност управљања важно је како се вреднују зараде запослених, с једне стране, и како се вреднује капитал предузећа, с друге. Радник – акционар, налази се пред врло специфичном дилемом: да ли му је циљ да буде максимизација зараде као запосленог који радећи жели да има већу зараду за задовољавање својих потреба или да има мању зараду и да део зараде иде у повећање капитала предузећа, јер би на тај начин, имао већу вредност акција и можда будући већи принос на капитал – дивиденду.

У условима нестабилног привредног окружења, у предузећима у којима постоје различити проблеми и општа неизвесност његове позиције на тржишту, за запослене –акционаре већи значај су имале текуће зараде. Овакав општи став је релативан у трећем таласу приватизације када је доласком стратешких партнера вредност акција знатно порасла, на тај начин су запослени остварили велики принос по основу радничког акционарства, тако да су запослени акционари тек након неколико година увидели значај и сопствене користи од инсајдерске приватизације.

Радничко акционарство даје предузећу својство и прерогативе запослених да и даље управљају предузећем по старим моделима самоуправног система. Све док је велика дисперзија власништва над акцијама, предузеће у управљачком систему је типично самоуправно предузеће.

Укупњавањем акција, било да их купује део запослених, менаџмент или стратешки партнер, полако се радници опредељују да се мање баве самоуправљањем а више бољим и ефикаснијим радом, јер продајом својих акција постају свесни да им остаје само рад и дисциплина да буду задржани као радници. У тој фази, јављала се већа корпоративна ефикасност и боља продуктивност рада као страх радника од губитка посла.

Један од основних циљева у процесу приватизације у Републици Србији је управо било и јесте да се успостави нова управљачка структура и да се изабере стручни, способни, одговорни, иновативни менаџери на управљачким местима. Инсајдерска приватизација јесте у почетку личила на типично самоуправно предузеће, да би у наредном периоду, укупњавањем акција, управљање од стране радника било сведено на најмању могућу меру. Комплетна управљачка моћ

прелази на управни одбор, по новом закону о привредним субјектима на надзорни одбор и директора. Разни облици институционалне партиципације запослених, као што су били раднички савети, самоуправна радничка контрола, збор радних људи и разне самоуправне комисије одлазе у прошлост. За разлику од самоуправљања, где су запослени имали утицај на пословне одлуке предузећа, делимично су те одлуке у инсајдерским приватизацијама биле мера моћи и утицаја, док власничким преображајем и укрупњавањем акција, менаџмент предузећа преузима управљачку моћ, а тиме подиже и корпоративну ефикасност. За разлику од самоуправног предузећа, које је зависило од спољних утицаја, на пример политичког постављања директора, након инсајдерске приватизације, а посебно укрупњавањем капитала, утицај спољних политичких фактора сведен је на минимум. Поставља се питање да ли је то био најефикаснији начин да се усвоји и примени другачији начин управљања, прилагођен новим стратегијама и моделима пословања у савременим предузећима, претпоставка је да није.

Судбина акционара у новонасталим условима привређивања и управљања је следећа: „радничка акционарства и врло ограничен промет акција фаворизују откуп тих акција од стране менаџера, који су по правилу имали далеко веће зараде, с једне стране, и веће привилегије да дођу до разних нерегулисаних прихода у „пријатељској“ сарадњи са приватним сектором који је добијао све већи значај“ (Обрадовић, 2012, стр. 35). Радничко акционарство постепено еволуира у менаџерско акционарство. Последица успостављања менаџерског акционарства у многим малим фирмама је то што је, по правилу, група менаџера долазила до контролног пакета акција и тиме до преузимања контроле над органима управљања, а тиме и немогућности смене менаџера.

За боље разумевање наведене власничке структуре (радничко акционарство, односно менаџерско) врло је битно објаснити управљачки аспект инсајдерске приватизације. Са аспекта управљања, инсајдерска приватизација се може оценити као позитиван помак, имајући у виду да је ова транзициона промена значила промену самоуправног система – радничког самоуправљања у корпоративно управљање. С друге стране, скупштине акционара су подсећале на зборове радника, јер се увек постављало питање социјалне правде у свим сегментима у процесу доношења одлука. Запослени показују много мање

склоности ка променама, које су наметнуте тржишним условима пословања, повећањем ефикасности и смањењем трошкова. Директори су тежили очувању положаја и привилегија, а запослени сигурности радног места и редовним зарадама. Проблеми криминалног присвајања друштвене имовине, неконкурентности друштвених предузећа и даље су била карактеристика привредног живота у Србији. Оваквим променама корпоративно управљање је било само концепт на папиру. Када се покрећу економске и политичке промене, често се заборави на стечене навике људи које се споро и тешко мењају. Ускраћивање стечених радничких права не ретко се завршавало штрајком и општим губљењем вредности фирми које се боре за своје место у тржишној утакмици. Концепт инсајдерске приватизације није повећао ефикасност рада предузећа нити је побољшао ефикасност привређивања, а један од разлога је неуспех у усклађивању интереса и права власника, менаџера и представника извршног рада.

Овакав концепт инсајдерске приватизације био је иманентан за подручје централне и источне Европе почетком деведесетих година. Основне карактеристике су биле: „1) Значајна контрола од стране инсајдера, запослених и првенствено менаџера путем директне или индиректне контроле акција запослених. 2) Држава није још била спремна да покрене приватизације великих инфраструктуралних система, јавних и комуналних предузећа и 3) Због нетржишне, монополске и бирократске апаратуре институционални инвеститори још увек су бојажљиво улазили у власничке структуре тих предузећа“ (Обрадовић, 2012, стр. 36).

Током 2001. године започет је, други талас приватизације у Србији, одлучније него у претходној деценији. Разлог за то је нова власт која је дошла 2001. године и чија је програмска централна тачка убрзана приватизација ка либералном капитализму и демократизација друштвених односа.

Закон о приватизацији усвојен је јуна 2001. године (Сл. гласник бр.38), који је један од фундаменталних транзиционих закона. Овај закон је изузетно важан за корпоративно управљање. Продаја већинског капитала као основна техника приватизације требало је да реши питање ефикасности. Продаја већинском власнику (стратешком партнеру) требало је да реши проблем

корпоративног управљања. Основни концепт је продаја 70% друштвеног, односно државног капитала предузећа; остатак се бесплатно додељује запосленима и/или свим грађанима Србије. Основ доношења оваквог закона било је уверење да је будуће добро корпоративно управљање најбоље у предузећима којима управља један доминантан инвеститор. Куповином контролног пакета власништва од 70% инвеститор може лако да контролише менаџмент и успешно доприноси квалитетнијем пословању. Продајом контролног пакета од 70% „инвеститори или конзорцијум инвеститора предузећа се трансформисао у акционарска друштва и тиме је менаџменту дато право да доноси одлуке за које ће да одговара власник - инвеститор“ (Обрадовић, 2012, стр. 37).

На основу Закона о приватизацији, процентуално су утврђени износи капитала предузећа које се приватизује, а бесплатно се преносе запосленима. Овим законом се „запосленима поклања до 30% акција у предузећима која се продају акцијом и до 15% у предузећима која се продају на тендерима, уз индивидуалне лимите по запосленом. Право на учешће у бесплатној подели квалитета имају само држављани Републике Србије, који су запослени или су били запослени и његови пензионери (Обрадовић, 2012, стр. 37). Са становишта корпоративног управљања, важно је рећи да од 30% капитала предузећа, ма колико значајан у апсолутном смислу, уопште не мења суштину корпоративног управљања, јер већински власник са значајно већинским капиталом доминантно утиче на начин функционисања предузећа.

У марту 2003. године, новом изменом Закона о приватизацији (Сл. гласник бр. 18) жели да се зада велики ударац самоуправним рецидивима у предузећима. Изменом поменутог закона, укинута је потреба да се запослени сложе са купопродајом, већ је ту улогу искључиво преузела држава преко Агенције за приватизацију која потписује уговоре. У пакету је „промењена политика социјалних програма са периода од 3 до 5 година, значајно је смањено време за дозволу отпуштања радника од 1 године. Након тога, 2005. године изменом Закона о приватизацији (Сл. гласник бр. 45) Агенција за приватизацију је добила право да лако раскида уговор са купцем ако купац није поштовао уговор о приватизацији“ (Обрадовић, 2012, стр. 38) У циљу што брже и повољније продаје

великих друштвених предузећа, предвиђена је могућност условног отписа државних потраживања према предузећу које се приватизује.

Утицај који су имали директори друштвених предузећа на синдикате да их побуне и инструишу да одређени стратешки партнер није добар за њихово предузеће, изгубила је на значају новим формама приватизације.

Избијањем светске економске кризе у последњем кварталу 2008. године и колапсу највећих светских берзи, поготово у САД где је и настала криза која се врло брзо проширила на готово цели свет, Европа је, такође, одмах доживела драстичан пад акција финансијских институција, поготово банака. Пошто је Европа највећи инвеститор у Србији, одмах након избијања кризе осетио се проблем недовољних страних инвестиција, као драстичан пад нових инвестиција (greenfield investments). Ситуација се значајно променила у последњих неколико година, као да Србија поново проналази своје место на привредној мапи света.

У склопу нове законске регулативе од 2001. године донети су нови закони о приватизацији у Акцијском фонду. Основна концепција Закона о Акцијском фонду била је да се „акције морају у року од 6 година продавати на берзи и да не носе право управљања као би се предупредило мешање државе именовањем послушних партијских кадрова у управне одборе по основу државног власништва“ (Обрадовић, 2012, стр.44). Улога Акцијског фонда је требало да буде да стално продаје акције а не да пасивно чека када неко иницира акцију па да се онда реагује.

Функционисање Акцијског фонда у периоду од 2001. до 2005. године имало је неколико концепцијских недосатака: „непостојање управљачког права над акцијама Акцијског фонда прећутно је тумачено као да то право припада менаџменту или синдикату, све у зависности од јачине једног или другог фактора у конкретном предузећу“ (Обрадовић, 2012, стр. 44). Изменама Закона о акцијском фонду (Сл. гласник 45/2005) 2005. године учињени су врло битни помаци да се ојача позиција Акцијског фонда. Изменама и допунама Закона о акцијском фонду повећава се улога и овлашћење Владе у продаји акција Акцијског фонда. Оваква политика је изазвала различите ставове како стручне јавности тако и опште полемике у вези са намерама Владе и коментаре о различитим аранжманима продаје.

Државни капитал присутан у јавним комуналним предузећима значи и контролу државе над општим добрима ради задовољавања општих друштвених потреба.

Државни монопол може да значи контролу цена и неефикасно пословање. Разни губици јавног-државног комуналног сектора морају се покривати средствима пореских обвезника. Уз то, ове фирме често имају вишак запослених и стварају латентне губитке. С друге стране, приватна ефикасност у делу корпоративног управљања може да значи и смањење квалитета услуга у условима када се државни монопол замени приватним монополом, а све у циљу већег профита. Стога, приватизација јавно-комуналног сектора има врло озбиљне социолошке, економске и правне реперкусије. С друге стране, лако га се не одричу ни политичке партије које свој политички и лојални кадар шаљу у та предузећа не уважавајући принципе повећања корпоративне ефикасности и подизања професионализма менаџмента. Један од метода, који је већ законски применљив, јесте јавно и приватно партнерство. Улагања стратешког партнера у јавни сектор под контролом државе један је од метода којим се долази до ефикаснијег менаџмента; с друге стране, могуће је да државни капитал буде доминантан или значајан како би се једно зло – „државни монопол“ – заменило још горим – „приватни монопол“. Конкуренција је, свакако, врло ефикасан метод борбе против монопола, с тим што га у појединим сегментима није могуће остварити, на пример, јавно водопривредно предузеће у локалној самоуправи често нема могућности да има конкурента у делу својих услуга (Обрадовић, 2012, стр. 45). Модалитети приватизације јавног – државног комуналног сектора могу бити различити, узимајући у разматрање различита успешна решења из развијених земаља. Услов свих услова је политичка воља, а затим и одлука да се започне процес приватизације јавног сектора у Републици Србији. Постоје одређена јавна предузећа која су од стратешког и виталног значаја за националне интересе сваке земље, па тако приватизација није могућа, као што је већ поменуто (водопривредно предузеће). У Србији процес приватизације јавних и јавно комуналних предузећа има и социјалну димензију, у смислу политике ниских цена комуналних услуга којима се штити животни стандард грађана. Међутим, када би се започело са процесом приватизације јавно-државног комуналног

сектора у Србији, наишло би се на многа питања и дилема. У Србији има више од 300 јавно-комуналних предузећа која треба припремити за приватизацију. Приватизација у комуналној делатности је неопходна да би се избегао монопол, али искуства Румуније, Бугарске и Мађарске, које су без претходне припреме приватизовале комунална предузећа, говоре да ниво услуге није побољшан, а насупрот томе, цене су понегде толико повишене да грађани нису могли да их плаћају.

У студији под насловом „Оптимални модели трансформације и приватизације комуналних предузећа у Србији“, коју је 2004. године израдило Пословно удружење комуналних предузећа КОМДЕЛ, предложен модел приватизације јавног сектора је јавно – приватно партнерство као најзаступљенији модел у свим системима, док ће у мањим срединама, општине вероватно задржавати доминантну контролу. Остаје да се види да ли су наведени и слични предлози једина и најбоља решења.

5.3.4. Законски оквир управљачког компанијског права у Србији

Регулаторна реформа компанијских права у Србији је највећим делом спроведена. Наиме, нови Закон о привредним друштвима донет је 25. маја 2011. године и објављен у „Службеном гласнику РС“, број 36/11, а његова примена је била одложена до 1. фебруара 2012. године (осим члана 344, став 1, тачка 8 и члана 586. овог закона, који се примењују од 1. јануара 2014 године). Нови Закон ставља ван снаге претходни Закон о привредним друштвима („Службени гласник РС, број 125/04), осим у делу којим се (прелазном одредбом која упућује на Закон о предузећима) уређују друштвена предузећа и управљање предузећем у поступку приватизације, а до окончања приватизације, постојећих друштвених предузећа и привредних друштава која послују друштвеним или државним капиталом. Усвајањем новог Закона о привредним друштвима спроведено је преко 80 препорука Јединице за спровођење свеобухватне реформе прописа, транспоноване су директиве Европске уније и уграђени су ОЕЦД-ови и други међународни принципи доброг корпоративног управљања. У овом тексту

анализирају се изабрана решења и новине Закона о привредним друштвима с аспекта корпоративног управљања.³²

Према новом Закону о привредним друштвима, управљање привредним друштвима може бити организовано као једнодомно или дводомно (*one-tier vs. two-tiers*; монистички или дуалистички модел), што се одређује оснивачким актом друштва. Нови Закон је децидан, тако да привредно друштво не може да се определи за неки трећи модел, него само да изабере један између ова два. Органи код једнодомног управљања компанијом су: 1) скупштина; 2) један или више директора; а органи код дводомног управљања су: 1) скупштина; 2) надзорни одбор; 3) један или више директора. У једночланом друштву функцију скупштине врши једини члан друштва. Оснивачким актом може се одредити орган јединог члана друштва који у име тог члана врши функцију скупштине, а у одсуству такве одредбе сматра се да је то регистровани заступник тог члана. Према томе, нови компанијски закон не познаје више управни одбор као орган привредног друштва. Избор између једнодомног и дводомног модела управљања компанијом, без законодавчевог по коптирања искључиво за један од ова два модела и без остављања могућности креирања неког трећег модела, представља добар правац развоја неког трећег модела корпоративног управљања у Србији. На овај начин се повећава ефикасност корпорацијских одбора. Ново законско уређење корпоративног управљања је сагласно редукацији ове области у савременим тржишним системима.

У једнодомном моделу привредно друштво има скупштину и једног или више директора. Овај модел је једноставнији и карактеристичан је за мање компаније. У једнодомном моделу директора, односно директоре именује и разрешава скупштина друштва, која и надзире рад и усваја извештаје директора. Скупштина утврђује и накнаду за рад директора, односно начела за утврђивање те накнаде. У друштву у коме је управљање једнодомно директори обављају све послове који нису у надлежности скупштине. Директори заједнички врше овлашћења, али се може предвидети и да имају самостална овлашћења за заступање друштва. С друге стране, код послова вођења је могуће да се појави сукоб одлука ако сваки од директора има право да самостално доноси одлуке. У

³² www.bep.rs/documents/2012-08-03-novi-okvir-za-korporativno-upravlljanje..pdf, приступљено: 15.01.2019.

том случају, сваки од директора има право да од скупштине тражи да одлучи чија ће одлука бити спроведена.

У дводомном моделу привредно друштво има скупштину и надзорни одбор, као и једног или више директора. Овај модел, поред скупштине, има и органе управе и контроле, а карактеристичан је за веће компаније. Скупштина бира и разрешава надзорни одбор и утврђује накнаду за рад чланова надзорног одбора, а надзорни одбор бира и разрешава директора, односно директоре. У друштву у коме је управљање дводомно директори обављају све послове који нису у надлежности скупштине и надзорног одбора. У овом моделу сва овлашћења, али и одговорности за пословање више се преносе са скупштине на надзорни одбор него на директора, како је то случај у једнодомном моделу. За члана надзорног одбора може бити изабрано само лице које испуњава услове за именовање на позицију директора акционарског друштва и то лице не сме бити запослено у друштву, чиме се обезбеђује независност надзорног одбора. Неопходно је да је посреди пословно способно лице, које није директор или члан управног одбора у више од пет друштава, није осуђено за кривично дело против привреде током периода од пет година, рачунајући од дана правноснажности пресуде, с тим да се у тај период не урачунава време проведено на издржавању казне затвора, и коме није изречена мера безбедности забране обављања делатности која је претежна делатност друштва, за време док траје та забрана.

5.3.5. Утицај модела приватизације на калитет управљања

У Србији се још увек трага за обликом управљања на нивоу земаља са којима се Србија увек поредила, а посебно са развијеним земљама тржишне економије. Ситуација се посебно искомпликовала у време настанка светске економске кризе крајем 2008. године и смањењем иностраних инвеститора за куповину великих привредних система. Познато је да је метод продаје путем тендера био управо намењен иностраним купцима, који имају сличну делатност како би српска предузећа била укључена у велике компаније и постала њихов саставни део. И поред законске регулативе, која је успостављена у Србији, корпоративно управљање у приватизованим великим привредним системима, није показало напредовање. У предузећима са доминантном државном својином и

даље суштински преовладавају стари социјалистичко-самоуправни механизми управљања засновани на друштвеној/државној својини и снажном политичком упливу партије, која је најважнији фактор одлучивања и поред нормативног регулисања надлежности надзорног одбора и скупштине по Закону о привредним друштвима. На одређене пословне одлуке стратешки утицај политичких фактора је доминантан. Спровођењем политике партије која га је поставила директор има привилегију да добија субвенције од стране државе да компанија не иде у стечај, мада, по свим правилима, то би требало и да се деси. Основни мотив менаџмента је да руководи без одговорности за резултат користећи разне бенефиције које могу сами да изаберу и комбинују. Мотив запослених је да примају зараде и да им тече радни стаж, а што мање да раде. Друго, културолошки проблем, проблем лоших навика и традиције. Наиме ни приватизована предузећа нису ослобођена проблема корпоративног управљања. Приватизација није механизам који може сам по себи да на ефикасан и ефективан начин регулише све сегменте производног процеса, па и да унапреди начин управљања, на шта јасно указује искуство у Србији. У таквим околностима искусни менаџмент је углавном имао негативна искуства из ранијих времена и тешко се ослобађао лоших навика као последице преузетог културног наслеђа које је носио стари систем вредности. Свакако да има менаџера са стручним знањем и огромним искуством стеченим радом у великим компанијама који су усвојили навике и парвила савременог пословања и лако су се прилагодили новим захтевима тржишне економије. Треће, унапређење законске регулативе и време за његову доследну примену. Закон о привредним друштвима донет је 2004. године и он на сасвим модеран начин регулише питање модерног корпоративног управљања. Паралелно са унапређењем законске регулативе врло је битна њихова доследна примена и снажна подршка државних органа, нарочито судства.

У условима савременог корпоративног управљања предузећима менаџмент настоји да на најбољи начин организује процес рада како би постигао максималну профитабилност, кроз ефикасност у одлучивању и доследну примену менаџерских одлука у њиховој реализацији. Ефикасно управљање повећава пословне перформансе фирме и цену акција тих фирми, али избор модела управљања је једно од важних задатака у циљу остваривања постављених циљева.

Избор модела управљања разликује се од амбијента који зависи од различитих друштвено-економских и политичких околности и власничких односа у којима менаџмент управља. Углавном менаџер нема стриктну контролу од старне власника капитала и тиме пружа могућност корупције од стране менаџмента. На основу спроведеног истраживања (Према: Обрадовић, 2012, стр. 106) закључено је да у чак 63% испитаних корпорација у Србији постоји концентрисана власничка структура, а објашњено је и порекло такве структуре власништва. Такође, поједине анализа показале су да у Србији постоји тенденција укрупњавања власништва над капиталом на предузећа, односно да постоји тенденција *затварања отворених акционарских друштава*.

Очигледно је да власници капитала процењују да постоји овакав вид корупције од стране менаџера и да индиректни методи менаџера нису ефикасни. Односно, јачањем директне и непосредне контроле власника над менаџментом умањује се могућност приватне корупције.

Реформа јавног сектора би се односила на промену власништва кроз коју ће се аутоматски елиминисати промене понашања менаџмента који је политички постављен на функцију главних менаџера. Након приватизације јавног сектора, извршила би се позитивна селекција кадрова који раде на осетљивим местима погодним за корупцију, чиме би се кодекс понашања запослених подигао на виши ниво.

Убрзаном приватизацијом, поред ефеката смањења корупције као појаве са свим својим последицама по привредни и државни систем, подиже се ниво корпоративног управљања, што је основ развоја српске економије. Уместо менаџмента, који је одговарао за рад својој партији и држави или никоме до сами себи, приватно власништво је прави пут којим се треба кретати. Као прво, смањује се приватна корупција у свим областима пословања предузећа, мења се целокупан амбијент пословања и менаџмент у приватним компанијама је под већом контролом власника капитала.

5.3.5.1. Управљање у српским акционарским предузетима у тржишним условима

Анализирајући различите основне моделе приватизације и њихов утицај на кључне економске и социјалне пословне преформансе предузећа током транзиције, консултанти Светске банке дошли су до закључка: са становишта квалитета корпоративног управљања даје се предност инсајдерима који боље познају предузеће и његове предности и мане у оперативном функционисању. Овакав закључак је логичан, будући да инсајдери имају више информација о функционисању предузећа које је предмет приватизације. Очигледно је да би мешовит састав екстерних и интерних инвеститора дао синергетски ефекат, брзина спровођења трансформације предузећа са подизањем квалитета управљања и бољим приступом додатним изворима капитала доприноси бољем квалитету корпоративног управљања.

У Србији структура власништва показује високу концентрацију власништва. Свакако да већа концентрација власништва омогућава власнику да надгледа менаџмент и да може да остварује своје власничка права. Заштита права власника је један од најзначајнијих механизма корпоративног управљања. У високој концентрацији власника постаља се питање интереса малих акционара за хартијама од вредности тих предузећа.

Мала дисперзија власништва омогућава контролу над предузећем и мање проблема у надгледању управе–менаџмента. С друге стране, оваква дисперзија власништва има предност у дефинисању стратешких одлука, јер власници доминирају у одлучивању и такве одлуке не креира менаџмент као у високој дисперзији власништва.

Карактеристично у Србији је да предузећа са малом дисперзијом власништва имају интензиван развој у време раста фирме; проблеми настају када фирма почне добро да послује и када се прецизно не дефинише учешће у добити већинских акционара, велики је број примера када долази до раздвајања власништва и поделе капитала између главних акционара.

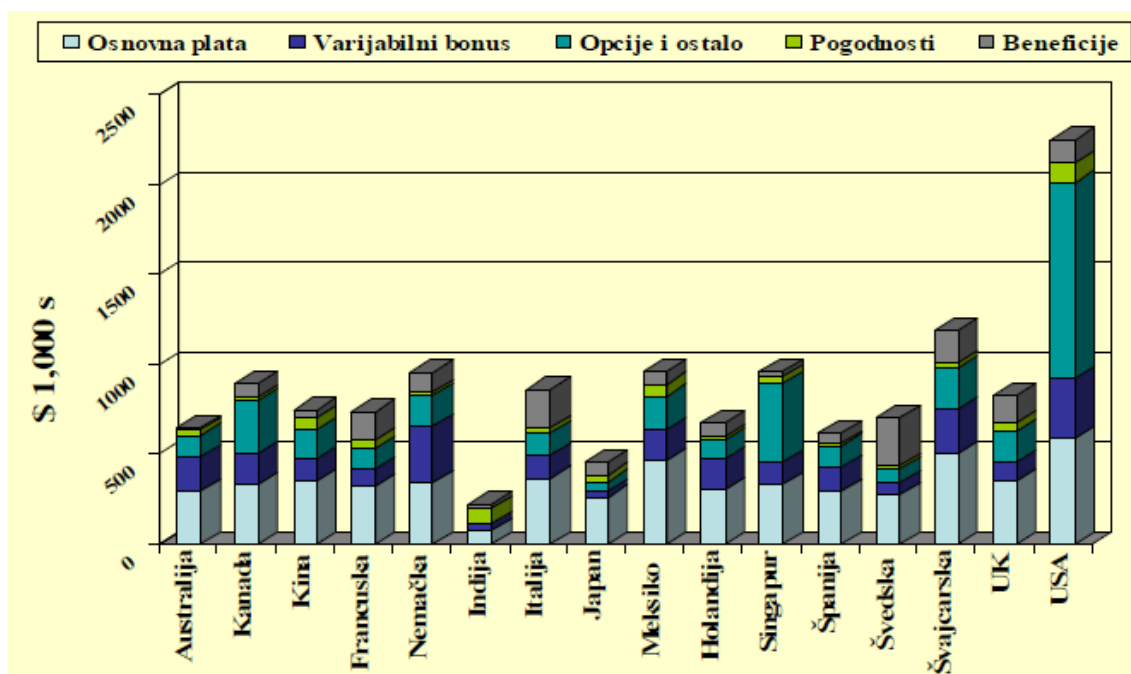
Код предузећа у Србији са великом дисперзијом власништва менаџмент је мање контролисан од стране великог броја власника, па је често питање како да мањински акционари могу да остваре своја права уз доминантно учешће великог

броја већих акционара. Међутим, у оваквим акционарским друштвима поставља се професионални менаџмент, али тада долази до изражаја однос „власник и професионални менаџер“. Власници, иако нису професионалци у пословним активностима компаније, поседују механизме контроле пословања кроз остваривање зацртаних планова, пројекције тржишног учешћа и тржишни раст вредности акција као једног од параметра успешности менаџмента. Врло често се занемарује управљачки сегмент, нарочито у домену партиципације запослених у доношењу важних, развојних стратешких одлука, учешће запослених у управљачким процесима рада компаније се врло често заснива и завршава на нивоу техничко-технолошких питања, набавци и поправкама машина, апарата и решавању свакодневних текућих проблема који су често и личне природе. Остаје проблем што велики број мањинских акционара нема довољно интереса јер поседује мали број акција да ваљано надзире рад менаџмента. Како у таквим околностима, када је присутна одвојеност власништва од професионалног управљања, обезбедити да власник не само не изгуби главницу инвестиције већ и оствари свој принос. Овакви типови власништва карактеристични су у развијеним земљама, као и у Србији, у предузећима са високом дисперзијом власништва (пример: Металац, ад Горњи Милановац, Енергопројект холдинг, ад Београд, Алфа – Плам Врање).

Велики је и напоран задатак власника да натера професионални менаџмент у предузећима са високом дисперзијом власништва да ради у интересу власника, а не у сопственом. Овакав озбиљан задатак није могуће решити давањем одређених препорука, али свакако примери добре праксе могу да помогну у решавању наведеног проблема. С друге стране, реч је о дуготрајном процесу усвајања стандарда добре праксе из западних економија у нашем амбијенту који је оптерећен специфичностима транзиције.

Ефикасност у управљању предузећима биће смањена уколико менаџери почну да манипулишу информацијама које су важне за пословање предузећа и у условима немогућности потпуне контроле власника у циљу сопствене личне користи. Овај проблем је посебно присутан управо у великој дисперзији власништва. „У овом контексту уобичајено се истичу четири кључна циља која применом подстицајног плана треба остварити: 1) Повезивање интереса менаџера

са интересима акционара што подразумева давање компензација, које ће мотивисати менаџера да доноси стратегијске и оперативне одлуке које ће максимизирати богатство акционара; 2) достизање адговарајућег леверџа богатства, у смислу да награде менаџерима буду тако постављене да промене у богатству менаџера буду повезане са променама у богатству акционара; 3) минимизирање ризика од одласка квалитетних менаџера из компаније, чак и онда када добију нешто бољу понуду у условима када је индустрија у фази нижих приноса и рецесије и одржавање трошкова акционара (у смислу лимтирања износа за компензације) на разумном нивоу“ (Обрадовић, 2012, стр. 232).



Слика бр. 1. Плате, бонуси и бенефиције менаџерима у различитим земљама

Извор: Дејан Малинић: „Компензационе шеме за менаџере“, Економски факултет Београд, Комисија за хартије од вредности, страна 5.

Овакав начин стимулације је врло интересантан и као такав модел уз уважавање специфичности наше транзиционе стварности није апсолутно применљив. Уобичајена је пракса да се у нашој земљи уговором дефинишу краткорочне подстицајне мере везано за годишње остварење зацртаних планова и на тај начин креирају бонуси. У том смислу је врло важно узети квалитетног

менаџера на дужи рок и дати му одређене средњорочне подстицајне мере, чиме се губи интерес његовог преласка у конкурентско предузеће јер би на тај начин компанија могла да претрпи знатно веће штете. Наравно, када је реч о стимулацији менаџмента, не мисли се само на генералног директора већ и на алокацију бонуса и на друге нивое менаџмента, односно на комплетан менаџментски тим који води предузеће у нашим условима. У западној литератури води се расправа да ли бонуси треба да буду тајни или транспарентни, уз навођење аргумената за и против. Препорука за наше прилике је да висина бонуса буде дискрециона одлука управног одбора, односно надзорног одбора у дефинисању градијације бонуса на ниже менаџерске нивое (Обрадовић, 2012, стр. 234).

Основни налази са препорукама: „1. Код мале дисперзије власништва констатован је недостатак професионалних вештина менаџмента а самим тим су и параметри корпоративне ефикасности ове дисперзије власништва на нижем новоу у односу на предузећа из других дисперзија власништва, препоруке: 1. Одвојити акције власника од менаџмента ангажовањем професионалних менаџера 2. Промовисање значаја професионалног менаџмента који ће омогућити приватном власнику да спозна користи од примене добре праксе корпоративног управљања повећањем корпоративне ефикасности, а самим тим и пословних резултата и профита власника. 3. Одвојити функције власништва од менаџмента је препорука која би могла да унесе нова знања и пословне вештине и подигне квалитет пословања. 4. Да се именују најмање два независна члана управног одбора, који би имао једног члана експерта за производно-технички аспект пословања предузећа са искуством из предузећа сличних делатности. Други члан би требало да буде из економске струке“ (Обрадовић, 2012, стр. 241).

Средња дисперзија власништва има предност у дефинисању стратешких одлука јер власници доминирају у одлучивању и такве одлуке не креира менаџмент као у високој дисперзији власништва. Један од недостатака овакве власничке структуре је смањена заинтересованост малих акционара да инвестирају. Такође, мали број акционара може да има власништво у другим предузећима која имају сличну делатност или повезане трансакције које могу да нанесу штету матичном предузећу (Обрадовић, 2012, стр. 241).

Регулација између трансакције повезаних лица, посебно уколико неко од власника има у власништву предузеће које је пословни партнер матичног предузећа; Стога је врло важна регулација конфликта интереса. Прецизна регулација о компензацијама менаџменту. Закон обавезује предузеће да са генералним директором или члановима извршног одбора друштва или пословне банке закључује уговор о раду којим се регулишу међусобна права и обавезе.

Други налаз је у „великој дисперзији власништва власници нису у стању, односно нису професионалци и немају довољно информација, да на прави начин управљају својим капиталом или немају довољно интереса (поседују мало акција предузећа) да ваљано надзиру рад менаџмента“ (Обрадовић, 2012, стр. 241). Менаџмент у овај дисперзији је на највишем нивоу, и препорука је: усклађивање интереса акционара са интересом менаџмента кроз различите облике подстицаја и награђивања менаџмента.

Стање информисаности акционара у Србији је слично оном у целом региону југоисточне Европе. Већ раније поменуто истраживање Беговића и др. је научно истраживање о транспарентности које је до сада спроведено у Србији. То истраживање је потврдило општи утисак да је стање са информисаношћу чланова скупштине предузећа веома лоше. Тек у 18 % анкетираних предузећа чланови скупштине добијају материјал за скупштину унапред. У више од половине (52%) чланови скупштине добијају информације на самој скупштини, што значи кратко и усмено излагање од стране менаџмента. Што се тиче обавештавања јавности, поменуто истраживање је показало да три четвртине предузећа не информише ни медије ни економске аналитичаре у пословним новинама и часописима ни путем свог вебсајта на интернету. Углавном се само задовољава законска форма достављања завршног рачуна пореским органима у Центру за бонитет.

5.3.5.2. Права акционара и кључна функција власништва (регулатива, пракса) ОЕЦД

Организација за економску сарадњу и развој, скраћено ОЕЦД, представља „јединствен форум где владе 30 земаља раде заједнички да одговоре економским, социјалним и еколошким изазовима глобализације. ОЕЦД је, такође, на челу напора за разумевање и помоћ владама да одговоре на нова кретања и

забринутост, као што је корпоративно управљање, информатичка технологија, итд. Организација пружа окружење у којем владе могу да унапређују искуства у политикама и тражити одговоре на заједничке проблеме. Корпоративно управљање је значајан изазов многим економијама, самим тим и нашој економији која је у процесу транзиције“ (Обрадовић, 2012, стр. 126 – 127).

Корпоративно управљање може се анализирати на основу његовог утицаја на: “(1) заштиту инвеститора, (2) квалитет управљања предузећем и његову ефикасност и (3) развијеност и ефикасност тржишта капитала“ (Обрадовић, 2012, стр. 127).

Правно уређење корпоративног управљања фирмом утиче на заштиту инвеститора и корпоративну ефикасност. У различитим правним системима пружају се различити нивои заштите. Поменути англосаксонски правни систем који је заступљен у САД и Великој Британији пружа врло велику заштиту акционарима, док, с друге стране, у Француској и Италији имамо лошију заштиту инвеститора. Многе емпиријске студије су показале да културне, историјске, економске и друге разлике не дозвољавају функционисање истог модела система корпоративног управљања. Реформе у земљама у транзицији најбоље то илуструју. Усвојени модерни закони могу да буду истоветни у две земље, али њихова примена суштински зависи од традиције, стеченог знања, знања пословних људи и праксе правне професије. У том смислу, степен слободе за носиоце економске и законске регулативе је ограничен неформалним институцијама, социјалним нормама, што је последица тога што правна правила нису довољна да дизајнирају жељено функционисање корпоративног управљања. ОЕЦД принципи корпоративног управљања почивају на четири основна концепта: „1) одговорност (у управљању), 2) одговорности у принципалу, 3) правичност и 4) транспарентности“ (Обрадовић, 2012, стр. 128). Принципи се, пре свега, односе на фирме које су котиране на берзи.

Ови принципи подељени су у пет категорија: „1) права акционара, 2) равноправан, односно једнак третман, 3) улога заинтересованих страна у корпоративном управљању, 4) јавност и транспарентност пословања и 5) одговорност управе“ (Обрадовић, 2012, стр. 128).

„Мада принципи нису обавезујући, они као такви представљају врло важан аналитички и референтни оквир. Такође, формулишу анализу на међународно препознатљив начин. Наиме, регионални округли столови о корпоративном управљању, који су били као заједничка иницијатива Светске банке и ОЕЦД³³ користили су управо ове полазне принципе“ (Обрадовић, 2012, стр. 128).

Анализа правног механизма корпоративног управљања у Србији са ОЕЦД стандардима, који су дефинисани, пре свега, компанијским правом кроз Закон о привредним друштвима (ЗПД),³⁴ Законом о тржишту хартија од вредности³⁵ и Законом о приватизацији.³⁶ Усаглашеност домаћих прописа биће анализирана по ОЕЦД принципима.

Права акционара на једнак третман. ОЕЦД принципи, који обезбеђују једнака права акционара, фокусирани су на: „(1) поуздане методе регистрације власништва, (2) пренос акција другима, (3) благовремено добијање битних информација о корпорацији, (4) учествовање и гласање на скупштинама акционара, (б) избор чланова одбора (првенствено управног добара) и (6) учествовање у добити корпорације“ (Обрадовић, 2012, стр. 129).

Сигурне методе регистрације власништва над акцијама. Власништво над акцијама мора бити осигурано свим акционарима, без обзира на величину фирме и њено котирање на берзи. Основ за вршење свих права је поуздана регистрација власништва над акцијама. Власничка регистрација у Србији је на задовољавајућем нивоу. Емитенти могу регистровати нову емисију хартија од вредности након што добију сагласност Комисије за хартије од вредности.

Право на информисање обухвата: 1) право на тражење информација³⁷ и 2) право увида у пословне књиге и документацију друштва. Закон о привредним

³³ Организација за економску сарадњу и развој је основана 14. децембра 1960. године. Настала је из Организације за европску економску сарадњу - ОЕБС, основане 1948. године с циљем да помогне остварењу и администрацији Маршаловог плана о реконструкцији Европе након Другог светског рата.

³⁴ Службени гласник РС, бр.125/2004.

³⁵ Сл. Лист СРЈ бр. 65/2002 и Службени гласник РС, бр. 57/2003, 55/2004, 45/2005, 101/2005, 85/2005 и 46/2006.

³⁶ Службени гласник РС, бр.38/2001, 18/2003 и 45/2005.

³⁷ Наша правна регулација не поставља никаква ограничења осим оних која су регулисана као пословна тајна, односно оне информације које, уколико дођу у посед трећих лица, могу нанети штету компанији.

друштвима³⁸ предвиђа и право информисања акционара. Друштво које је током пословне године стекло сопствене акције или располагало њима, има обавезу да у годишњим финансијским извештајима за текућу годину пружи информације о разлозима стицања, рачуноводственој вредности код акција без номиналне вредности, сопствених акција стечених и отуђених током те године и њиховом учешћу у основном капиталу друштва и цени по којој су те акције стечене, односно отуђене.

Према ОЕЦД принципима, акционари би требало да имају могућност да учествују и гласају на скупштини акционара и морали би да буду обавештени о процедуралним правилима, која се дефинишу интерним правилима у складу са Законом. Акционари треба на време да добију потпуне и потребне информације које су на агенди скупштине, имају права да постављају питања и да мењају агенду. Чланови скупштине могу да гласају лично или у одсуству.

Право учешћа и гласања на скупштини акционара регулисано је у складу са Законом о интерним актима, мада у пракси наилази на потешкоће у реализацији. Највећи разлог код самих акционара, нарочито ако су власници са малим учешћем у проценту гласова, није само недостатак мотивације већ су често и други разлози као, на пример: закаснео позив за скупштину, заказивање скупштине на удаљеној локацији, немогућност предлагања нових тачака дневног реда, итд.

Према ОЕЦД принципима (Обрадовић, 2012, стр. 132) минимални стандарди би требало да буду реализовани како би се права акционара задовољила, а то су: најмање 30 дана добијања информација о датуму одржавања скупштине, као и јефтин и брз приступ свих акционара у вези са датумом одржавања седнице. Акционари који имају могућности да скупе број гласова морали би да имају право да додају или мењају тачке дневног реда, требало би да имају на располагању записнике о гласању, а можда би потписивање истих допринело транспарентности и прецизности у управљачким процесима.

У Републици Србији законски прописи праве разлику између годишњих и ванредних скупштина акционара.³⁹ Закон прописује да се писани позив за скупштину акционара упућује најкасније 30 и најраније 60 дана пре одржавања

³⁸ Чл. 289 Закона о привредним друштвима.

³⁹ Чл.281, ст.1, Закон о привредним друштвима.

редовне седнице скупштине. Када је у питању локација одржавања скупштине, законодавац предвиђа да се годишња редовна седница држи у седишту друштва.⁴⁰

Гласање акционара, према ОЕЦД принципима, значи да би сви акционари унутар једне класе акција морали имати једнако право гласа. Пре куповине акција инвеститори имају право да добију све информације о правима гласова. Право гласа акционара има функцију да се донесе одлука и да се са доношења одлуке делегира то право. *Врло битна одлука коју акционари доносе је одлука о избору управног одбора, који бира менаџере. На тај начин, акционари не бирају директно менаџере већ посредно, преко управног одбора.*

У Србији је нормативно регулисано питање заступања, али није доследно уређено. Таква регулација омогућава злоупотребу и манипулацију у гласовима акционара. Закон о привредним друштвима познаје институт пуномоћја које акционар може дати једном пуномоћнику у писаној форми на прописан начин.⁴¹ Заступање је веома важно и за институционе инвеститоре у којима имају пласмане, који би у значајној мери могли да унапређују корпоративно пословање. У Србији још увек има мало институционалних инвеститора (инвестициони и пензиони фондови), али су врло мало активни.

Власништво је један од основних и најважнијих појмова, који се везује за владавину корпорацијом, првенствено се односи на доношење најважнијих одлука о предузећу. Када се говори о власништву као основу за управљање компанијом, мисли се на власништво са правом гласа. Акције са правом гласа су власничке акције хартија од вредности, које власнику доносе одређени број гласова пропорционално броју поседованих акција. Акционари су у прилици да своје право гласа остваре на скупштини акционара где доносе одлуке у вези са компанијом. Према броју акција које поседују, разликујемо велике и мале акционаре (Обрадовић, 2012, стр. 136).

Мали акционари поседују мали број акција компаније и нису у могућности да појединачно битно утичу на доношење одлука. Велики акционари поседују минимум 10-20% акција у корпорацији,⁴² што им омогућава значајан утицај у доношењу пословних одлука и могућност контроле компаније. Већински

⁴⁰ Чл.276, ст.3, Закон о привредним друштвима.

⁴¹ Чл. 287, Закон о привредним друштвима.

⁴² Мисли се на 10-20% акција са правом гласа.

акционар поседује 51% акција или 50% +1 акцију. На основу тога, већински власник компаније има апсолутну контролу над доношењем одлука. Контролни пакет акција представља највећу количину акција коју поседује један појединачни акционар у предузећу и он може бити мањи од 51%, али мора бити највећи у односу на друге пакете акција. Промене у структури капитала треба да буду такве да обезбеде равноправан третман акционара исте класе. ОЕЦД принципи нарочито се залажу да капиталне структуре и аранжмани, који омогућавају неким акционарима да стекну контролу над компанијом, која није сразмерна у акционарском капиталу и у њиховом власништву, морају да буду јавни.

Разводњавања мањинских права акционара у Србији, као и у другим земљама у региону, били су веома чести. Права малих акционара била су узурпирана у постприватизационом периоду, након што би стратешки партнер ушао у приватизовану фирму.

Закон о привредним друштвима посебну пажњу посвећује посебним правима несагласности мањинских акционара. Неопходно је да се пронађе законска равнотежа између начела већине и начела заштите мањине. Ово је један од највећих изазова корпоративног управљања у земљама у транзицији.

Положај запослених регулисан је читавим низом правних прописа: Законом о раду, гранским и појединачним колективним уговорима између фирме и запослених. Права запослених треба да буду један од приоритета у савременом пословању, нарочито у делу управљања. Запослени и њихова знања, вештине и способности су најчешће највреднији потенцијал који компаније поседују. Савремени концепт управљања компанијама треба да развије сталну и проточну комуникацију, транспарентност пословања и објављивање целовитих информација. Једна од основних претпоставки квалитетног управљања је редовна, благовремена и поуздана информисаност акционара, потенцијалних акционара и релеватног окружења да би (што није довољан услов) запослени стекли утисак да учествују у остваривању заједничког циља у компанији, кроз осећај заједничког припадања, односно у западној литератури познато као „firm identification“, која представља потпуно ментално припадање и лојалност компанији, бренду те компаније, односно групи. Менаџмент компаније је примарно одговоран за успостављање интерног система сакупљања и обраде информација, као и

објављивање релевантних информација како првенствено за њихове потребе, тако и акционарима, запосленима, државним институцијама и заинтересованим лицима из окружења. С друге стране, *знање компаније даје тржишну предност у односу на конкуренцију и запослени треба да буду у приоритету професионалног менаџмента, што представља део развојне организационе културе која негује вредности које јачају кохезивне факторе према запосленима и кључни су фактор успеха у тржишној економији.*

У неким земљама запослени немају права да учествују у процесу одлучивања, док у другим економијама разне радничке асоцијације имају институционално право да учествују у одлучивањима по одређеним унапред дефинисаним питањима која су екстерно или интерно регулисана. У великом броју земаља запослени имају право да буду информисани када се доносе главне одлуке.

У Србији питања информисања запослених и њиховог учешћа у управљачким процесима је јако сложено и настало је као последица самоуправног система, који је дуго година подразумевао законско право радника да учествује у управљању. Процесом приватизације, право власника-акционара је да одлучује о својој инвестицији у свом интересу који је креирао менаџмент а прихватио власник и о томе донео одлуку. У том смислу, запослени у Србији сматрају да је то неправда коју им је донела транзиција. Свакако, реч је о радницима који су радили у систему који је оставио дубок траг у културном наслеђу кроз систем вредности код људи и који је, по њиховом мишљењу, систем радних односа који је више штитио њихове интересе.

Запослени у Србији који су постали акционари и даље своју улогу доживљавају углавном као метод задржавања својих основних права у фирми у којој раде, а то је примање плате и свих других бенефиција које доноси то радно место. Акционар-запослени, уколико није задовољан менаџментом, има право да на скупштини акционара гласа за његову смену. Међутим, увек постоји бојазан да менаџмент може радника да отпусти, што га фактички ограничава да се понаша као активни акционар. Свакако да је прави модел, са аспекта ефикасног корпоративног управљања, да се фирма из социјалне јединице са нејасним правима запослених трансформише у профитно оријентисану фирму са великим

овлашћењима менаџера, у којима су улоге запослених и менаџера одвојене и стриктно дефинисане (Обрадовић, 2012, стр 143).

Позицију акционара и њихова права у Србији релевантно је сагледати са становишта поштовања ОЕЦД стандарда. „Око три четвртине фирми у узорку објављује годишње извештај, биланс стања и биланс успеха. Око 40% фирми објављује извештај о токовима готовине, статут и/или основна акта компаније и извештај о материјално значајним догађајима. Око трећине компанија објављује мишљење спољног ревизора и напомене уз финансијске извештаје, списак повезаних лица само 6% испитаних фирми, идентитет контролних акционара, односно лица која контролишу 50% акција, даје 15% фирми у узорку. Најтранспарентније су банке: 75% банака објављује годишњи извештај, биланс успеха, извештај о материјално значајним догађајима, статут и основна акта банке и напомене уз финансијске извештаје (Ђулић, према: Обрадовић, 2012, стр. 148). Оваква ситуација у Србији у погледу испуњења стандарда ОЕЦД у погледу транспарентности у објављивању информација није на задовољавајућем нивоу; свакако да је један битних разлога недостатак стручног кадра и неадекватни прописи као и недоследност у примени већ постојећих прописа.

У Србији је пракса показала да је улога управног одбора (до промене Закона о привредним друштвима, које не препознају управни одбор као институцију управљања) под контролом менаџмента, који има јак утицај на избор управног одбора. Упркос моћним овлашћењима, менаџмент често овладава управним одборима/надзорним одборима и боље је информисан о стању у предузећу. Чини се да и сами чланови управног одбора преферирају саветодавну улогу од надзорне и управне и углавном имају пасивну улогу. „Да би се побољшало функционисање управних одбора, у више земља прописано је да извршан број чланова морају бити независне личности, дакле, запослени ван предузећа. Претпоставка оваквог решења је уверење да ће независне личности боље заступати интереса акционара него они који зависе на било који начин од предузећа (и менаџмента) у коме су чланови управног одбора. Свеопште искуство са управним одборима, као механизма од пресудног утицаја акционара на менаџере, није најповољније: показује се да су одбори често неактивни (инертни) и да се свеобухватно јаче ангажују онда када фирма западне у велике тешкоће. А

тада је обично касно. Модерне корпорације углавном воде менаџери а не управни одбори“ (Беговић, 2003, стр. 19). Посебан проблем у раду управних/надзорних одбора у српским предузећима је то што су под великим утицајем менаџера, директора, власника, тако да је учешће радника у управљању предузећем формално, не суштинско и служи само за формализацију већ донетих одлука од стране менаџмета.

6. ОБЛИЦИ СВОЈИНЕ

6.1. Основне карактеристике привредних друштава и предузетника

На основу најновијег Закона о привредним друштвима⁴³ Републике Србије, као и у међународној науци и пракси, две најраспрострањеније правне форме (облика) бизниса су: привредна друштво-правно лице и предузетник-физичко лице.

Привредно друштво (у даљем тексту: друштво) правно је лице које обавља делатност у циљу стицање добити.⁴⁴ Привредна друштва су правно лице које оснивају оснивачким актом правна и/или физичка лица ради обављања одређене привредне делатности, а у циљу стицања добити. *Прво*, у питању је правно лице, које је правно независно од својих власника-оснивача, такво друштво има своје самосталне и личне статусне податке и свој засебни привредни и статусни капацитет. *Друго*, привредно друштво се оснива оснивачким актом, ако је једночлано привредно друштво (нпр. ДОО или акционарско друштво са једним чланом/акционаром), онда је оснивачки акт у форми уговора о оснивању. *Треће*, смисао и сврха бизниса је обављање одређене привредне делатности и, на крају, *четврто*, привредно друштво се оснива, односно бизнис започиње и крајњи је циљ стицање добити.

6.2. Правна форма привредних друштава

Правне форме привредних друштава у смислу Закона о привредним друштвима, односно позитивних прописа Републике Србије,⁴⁵ јесу: „1) ортакчко друштво, 2) командитно, 3) друштво са ограниченом одговорношћу и 4) акционарско друштво. *Друштва лица* – друштва са неограниченим ризиком су: *ортакчко друштво* (у даљем тексту биће коришћена и скраћеница „ОД“), *командитно друштво* (у даљем тексту биће коришћена и скраћеница „КД“), *друштва капитала* – друштва са ограниченим ризиком акционарско друштво

⁴³ Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018 i 95/2018)

⁴⁴ Чл.2 Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018 i 95/2018)

⁴⁵ Чл. 8, чл.2 Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018 i 95/2018)

(отворено и затворено акционарско друштво, у даљем тексту биће коришћена и скраћеница „АД“), друштво са ограниченом одговорношћу (ДОО)⁴⁶.

Форме привредних друштава у законској регулативи Републике Србије заступљене су у готово свим модерним законодавствима, односно у свету, јако сличне, уз заиста незнатне разлике у које посебно за најстандарднију форму ДОО. Из разлога крајње оправдане доминације правне форме ДОО, која је најфлексибилнија и најекономичнија, неће се улазити у разматрање свих правних форми привредних друштава.

У Републици Србији је до сада основано преко 90% привредних друштава у форми ДОО, док остале форме друштава нису уопште или су у јако малом проценту заступљене. Сличан однос и заступљеност ДОО у односу на остале форме привредних друштава је и у иностранству. Код нас би наведени проценат заступљености ДОО био прилично већи да поступак приватизације, односно закон о приватизацији⁴⁷ не приморава привредна друштва која се приватизују да из приватизације „изађу“ у форми АД.

6.2.1. Друштва лица

Ортачко друштво (eng. “parthership company”) привредно је друштво које оснивају два или више физичка и/или правна лица у својству ортака друштва ради обављања одређене делатности под заједничким пословним именом. Ортачко друштво одговара за своје обавезе целокупном својом имовином. Ортачко друштво и ДОО имају велике сличности, готово да су идентични начини оснивања, организовања, одлучивања, располагања власништвом и слично. Међутим, кључна разлика је то што су ортаци ортачког друштва одговорни солидарно за све обавезе ортачког друштва целокупном својом имовином, док код ДОО чланови не одговарају својом имовином за обавезе ДОО, осим у изузетним случајевима.

⁴⁶<http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava> приступљено 25.11.2018.

⁴⁷ Чл.9, Сл. гласник РС", бр. 83/2014, 46/2015, 112/2015 и 20/2016 - аутентично тумачење).

Претходно наведени разлози су главно ограничење због којег је број ортачких друштава у односу на друштва са ограниченом одговорношћу миноран (у просеку на сваких 15-25 друштава са ограниченом одговорношћу постоји једно ортачко друштво). Како у свету, тако и код нас.⁴⁸

6.2.2. Командитно друштво

Командитно друштво (енг. “limited partnership” и “special partnership”), јесте привредно друштво које има најмање два члана, од којих најмање један за обавезе друштва одговара неограничено солидарно (комплементар), а најмање један одговара ограничено до висине свог неуплаћеног, односно неунетог улога (командитор).⁴⁹ Командитно друштво, оснивају два или више физичких и/или правних лица у својству ортака (идентичан механизам, права и обавеза у том делу као и код ОД), ради обављања одређене делатности, под заједничким пословним именом, од којих најмање једно лице одговара неограничено за његове обавезе (комплементар), а најмање једно лице одговара ограничено до висине свог уговореног улога (командитор).⁵⁰ Командитно друштво за своје обавезе одговара целокупном имовином. Ова форма друштва је настала у средњем веку из потребе да се људи који су финансирали путовање и трговину бродовима осигурају и одговарају до висине тако унетог улога, као и да подаци о њима остану тајни (свештенство и племство).

Временом је ова форма изгубила у потпуности на свом значењу и готово да је нема у позитивној пракси. Предметна форма је ништа друго него хибридно друштво и прелазна фаза између ортачког друштва и друштва са ограниченом одговорношћу. Чињеница да спаја неспојиво (неког ко је спреман да неограничено одговара за бизнис и неког ко то није), затим да је јако старомодна, нефлексибилана, застарела и да није ништа друго до форма правног сурогата ДОО

⁴⁸ <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava> приступљено: 25.11. 2018.

⁴⁹ <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>; приступљено: 25.11. 2018.

⁵⁰ http://www.kombeg.org.rs/Komora/centri/c_privpravni/Osnivanje_privrednih_subjekata.aspx#KD

и ДО, довољан је разлог што је ова форма код нас и у свету заступљена до највише 1% у односу на остале активне форме привредних друштава.⁵¹

6.2.3. Друштва капитала

6.2.3.1. Акционарско друштво

Акционарска друштва (енг. “joint stock company”) јесте привредно друштво које оснива једно или више правних и/или физичких лица у својству акционара ради обављања одређене делатности, под заједничким пословним именом, чији је основни капитал утврђен и подељен на акције које се у ту сврху издају. Акционарско друштво одговара за своје обавезе целокупном имовином. Акционари акционарског друштва не одговарају за обавезе друштва, осим до износа уговореног, а неуплаћеног улога у имовину друштва, што практично значи да када унесу цео улог који су уговорили у оснивачком акту, свака даља одговорност акционара престаје. За предмет рада треба детаљније анализирати акционарска друштва управо из разлога што су ова друштва „магнети“ за прикупљање огромног капитала и што за започињање бизниса, осим тамо где не постоји законска обавеза да се привредно друштво оснује у форми АД (банке, осигуравајућа друштва, берзе и слично), ова форма друштва, по неким теоретичарима, није адекватна, док социолози заузимају став да је то пожељна форма привредног друштва са аспекта социјализације процеса производње и дистрибуције моћи. У нашем позитивном праву акционарска друштва се даље деле на: отворено акционарско друштво (“open joint stock company”) и затворено акционарско друштво (“closed joint stock company”).⁵²

Отворено АД – Акционарско друштво се сматра отвореним ако оснивачи учине јавни позив за упис и уплату акција у време оснивања друштва, односно ако такав позив учини друштво након оснивања издавањем свог проспекта на некој од берзи. Отворено акционарско друштво не може ограничити својим оснивачким актом, статутом или другим општим актом пренос акција трећим лицима. Напротив, пренос акција је потпуно слободан, али потпуно слободан на берзи

⁵¹ <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>

⁵² <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>

(купопродаја акција), док се ван берзе, осим поклона, у случају наслеђа, или промена статуса код привредних друштава, не може вршити промет. Тако нпр., није могуће направити уговор о компензацији где би неко дао одређену ствар (кућа) или право (ауторско право, потраживање дуга) у замену за акције које се котирају на берзи. Број акционара отвореног друштва је неограничен.

Затворено АД (“closed joint stock company”) јесте привредно друштво чије се акције издају само његовим оснивачима или ограниченом броју других лица. Затворено акционарско друштво може имати највише 100 акционара и не може вршити упис акција јавном понудом нити на други начин нудити своје акције јавним путем. Дакле, не можа бити котирано на берзи. Затворено акционарско друштво је веома слично друштву са ограниченом одговорношћу, готово идентично.

Суштинска разлика је што се оно ипак и региструје и подаци о његовим акцијама и акционарима и у статусу воде се поред Агенције за привредне регистре и код Централног регистра, депоа и клиринга хартија од вредности, што, свакако, увећава трошкове бизниса. С друге стране, његова (једина) предност у односу на ДОО је што код ове форме привредног друштва располагање акцијама/власништвом може бити слободно, односно без обавезног права прече куповине. Код ДОО то није најбоље урађено позитивним прописима. Код ДОО се може уредити слободан пренос власништва (уделима), али ипак уз обавезу права прече куповине сувласника таквих удела.

Да није било поступка приватизације у Србији, који је принудно обавезивао да приватизована друштва – субјекти приватизације буду отворена акционарска друштва, као и да није осталих императивних прописа из области тржишта капиатала, осигурања и банкарског пословања који прописују као обавезну форму, вероватно не би постојало ниједно отворено акционарско друштво у Србији. Односно, постојао би јако мали број затворених акционарских друштава.

6.2.3.2. Друштва са ограниченом одговорношћу – ДОО

6.2.3.2.1. Карактеристике ДОО

Појам и одговорност – ДОО у смислу Закона о привредним друштвима који регулише сва привредна друштва и предузетника, привредно друштво јесте оно које оснива једно или више правних и/или физичких лица, у својству чланова, односно оснивача ради обављања одређене делатности или одређених делатности под заједничким пословним именом. Апсолутно идентичан термин и појам као и термин „члан“ означава и термин „оснивач“ и ова два термина не треба мешати у смислу да је „оснивач“ само онај/ и који је/су основао/ли ДОО а да су „чланови“ остали који су накнадно ступили у ДОО Ово су често заблуде, у пракси ДОО одговара за све своје обавезе целокупном својом имовином, док оснивач/чланови ДОО не одговарају својом имовином за обавезе свог ДОО Ово је битно правило код ДОО које прави кључну разлику између ДОО и предузетника и ДОО: и ОД где предузетник и ортаци код ОД за све обавезе свог бизниса одговарају свом својом имовином, укључујући ту и имовину бизниса, али и своју личну имовину.

Дакле, члан ДОО не одговара за обавезе ДОО, осим до износа неунетог улога у имовину друштва. По овом питању такође постоји заблуда у пракси. Одговорност члана ДОО је лимитирана до висине неунетог улога, али када је члан унео цео улог у ДОО, онда не може бити речи нити могућности о његовој личној одговорности за било које друге обавезе. На пример, ако је неки члан ДОО уписао код оснивања тог ДОО 500,00 (пет стотина) евра, а уплатио 250,00 (две стотине и педест) евра, и ДОО почне да ради и задужи се, односно узме кредит код банке у износу 1.000.000,00 (један милион) евра и не буде у могућности да врати предметни износ кредита, банка ће моћи да са рачуна наведеног члана наплати само износ до уписаног, а неуплаћеног улога. У конкретном случају, само за уписаних а неунетих 250,00 евра. Банка даље нема никакве правне могућности да се од таквог члана наплати већи износ по овом основу.

Наведена правило трпи само један изузетак, који, нажалост, у судској пракси готово да никада није примењен, према подацима којима располажемо. Наиме, ако би и оснивач/члан ДОО злоупотребио за преварне и друге недозвољене циљеве свој ДОО, онда би се његова одговорност „проширила“ и на

личну имовину члана, тј. такав оснивач/члан би одговарао за обавезе свог ДОО и својом личном имовином – овај институт у праву је познат под називом „пробијање правне личности “ДОО“ (енг. „lifting the veil – piercing the corporate veil“). Друштво с ограниченом одговорношћу може имати највише 50 чланова, а сам члан ДОО може бити физичко лице и/или правно лице.

Начело слободе уговарања - Ово начело је веома важно, готово кључно за уређење партнерских односа у ДОО и има највећи значај када се бизнис покреће партнерски између два или више правних и/или физичких лица. Наиме, чланови ДОО своје међусобне односе у ДОО, као и односе са ДОО, уређују слободно ако законом није друкчије уређено за само одређена питања. Предметно правило значи да се готово сва питања у ДОО уређују по принципу аутономне воље оснивача/члана ДОО и уз веома мали број императивних одредби закона које чланови ДОО, ипак не могу до краја да уређују по својој апсолутној дискрецији игеђују. Та императивна питања нису од великог значаја за уговорене односе чланова међусобно, па ни за међусобне односе чланова и ДОО, већ, пре свега, за неке основне статусне ствари без којих би се обесмислило и само основно функционисање и постојање ДОО, као што су, на пример, обавезни минимални новчани основни капитал, максималани број чланова ДОО, врста улога, обавезни органи друштва и остала слична питања која су ипак таква да се дозволи до краја да се уређује по вољи оснивача/чланова ДОО. Оснивачки акт и уговор чланова друштва са ограниченом одговорношћу - оснивачки акт је дословце „лична карта“ сваког ДОО.

ДОО, поред оснивачког акта, може да има и уговор чланова друштва којим се нарочито уређује пословање друштва и управљање. Уговор чланова друштва сачињава се у писаној форми и не мора да буде у свечаној форми, тј. оверен у суду, довољно је да је потписан од стране свих оснивача.

Он обавезно садржи одредбе о обавезама чланова друштва на додатне улоге поред основних улога, између осоталог, о поступку одлучивања, укључивања, укључујући и поступак за одлучивање у случају блокаде одлучивања између чланова друштва и било ком другом питању којим чланови друштва желе да уреде своје међусобне односе кроз наведено начело слободе уговарања.

6.3. Јавна предузећа и њихово функционисање у савременим условима

6.3.1. Начин пословања јавних предузећа

Пословање јавних предузећа као привредних субјеката који се формирају око јавног интереса дефинисани су непосредним и посредним институционалним оквирима. Непосредни закони који утичу на реформу јавног сектора су Закон о јавним предузећима, Закон о комуналним делатностима, Закон о јавно-приватном партнерству и концесијама, Закон о енергетици, Закон о јавној својини, Закон о привредним друштвима, радноправно законодавство и свеукупно пословно окружење које се регулише на наднационалном нивоу.

У Уставу Републике Србије у члану 82 говори се о економском уређењу које треба да је засновано на тржишту и конкуренцији, где се забрањује злоупотреба или стварање монополског или доминантног положаја,⁵³ као и све нечасне радње које могу угрозити положај потрошача.⁵⁴ Не постоји јединствена дефиниција јавног интереса, већ она зависи од многих фактора, као што су потребе, стручност, дефинисана мисија, визија, стратегија, циљеви, ефикасност и ефективност јавног предузећа, институционални оквир. Дефинисање и остваривање јавног интереса је веома сложен процес који зависи како од финансијских тако и од нефинансијских перформанси јавних предузећа која заједно утичу на садашњи и будући ниво друштвеног благостања. Зато законодавац у постојећем правном оквиру настоји да елиминише актуелна и могућа ограничења у пословању тако што наводи општа правна начела. У најзначајнија општа правна начела спадају начела *поштења и савесности и начело дужне пажње*. У том смислу, у Уставу Републике Србије, у члану 90, наводи се да Република Србија преко својих јавних тела треба да штити потрошаче тиме што забрањује радње усмерене против здравља, безбедности и приватности потрошача, као и све нечасне радње на тржишту.

Врло често се у законима који регулишу јавни интерес помиње неопходност обезбеђења поштене тржишне утакмице која омогућава поштовање кодекса пословног морала и добрих пословних обичаја и на тај начин се неће

⁵³ Устав РС, „Сл. Гласник РС“, бр 98/2006.

⁵⁴ Исто, члан 90.

штетити општем интересу. Начело појачане пажње манифестује се на неколико начина и то као : пажња доброг привредника, пажња доброг стручњака, извршавања послова у уверењу да се делује и ради у најбољем интересу друштвене заједнице.

Закон о привредним друштвима дефинише да се располагање имовином и капиталом предузећа врши у складу са пажњом доброг привредника.⁵⁵ При томе, под пажњом доброг привредника подразумева се степен пажње са којим би поступало једно разумно и пажљиво лице, са одређеним знањима, вештинама и искуством. Међутим, у Закону нигде не пише о којим је знањима и нивоима знања је реч, које треба да поседују менаџери, и то ствара недоумицу на која и каква знања се мисли, тј. да ли се мисли на стечена институционална официјална знања или тренутна знања. Институционални недостатак може се видети и у непостојању критеријума за процену неопходности и оправданости појединих делатности јавних предузећа. Поменути институционални недостатак утиче на владу у смислу њеног опредељења да ли да иде у правцу пословно-профитног резона или у правцу хуманизације друштвених односа при избору и формирању јавних тела. Менаџери јавног предузећа су у обавези и да предлажу и надзиру пословну стратегију и пословне циљеве предузећа.⁵⁶ Менаџер је одговоран за тачност пословних књига и финансијских извештаја друштва, за управљање ризицима, доношење и примену кодекса корпоративног управљања и сл.

Институционални недостатак Закона о привредним друштвима у складу са хипотетичким оквиром рада може се видети код дефинисања одговорности менаџера за пословне резултате, тако да се губи инструмент мерења ефикасности управљања у свим сегментима, а нарочито у процесу управљања људима. Конкретно, из Закона произилази да у случају остваривања неуспешног пословног резултата у јавном предузећу менаџери не могу одговорати целокупном својом имовином као код друштва лица и капитала (ортачко и командитно друштво), а у условима када је менаџер јавног предузећа остварио предложене пословне циљеве нигде се у Закону не наводи како утврдити потенцијално могуће пословне промашаје датог пословног окружења. Остварени губитак из пословања код приватног друштва капитала изазива смањење капитала власника предузећа, док

⁵⁵ Закон о привредним друштвима, „Сл. гласник РС“, бр.36/2011, члан 63.

⁵⁶ Исто, члан 390 и 398.

се губитак државног капитала односи на губитак свих грађана линеарно, али не и на губитак имовине самог менаџера који је допринео лошем пословном резултату, што све заједно са поменутиим може негативно утицати на мотивисаност менаџера ка максимирању циљне функције јавног предузећа. Ова чињеница је врло важна имајући у виду да се менаџерима у јавним предузећима поверава имовина велике вредности, тако да лоше управљање може довести до несагледивих последица по благостање државе.

6.3.2. Карактеристике начина управљања у јавним предузећима

Главне карактеристике пословања јавних предузећа у Републици Србији јесу низак ниво текуће ликвидности, при чему се висока презадуженост огледа у 2,5 пута већим обавезама у односу на величину обртне имовине, затим од укупног губитка привреде на губитке јавних предузећа односи се 9,9% и сл.⁵⁷ На основу резултата пословања јавних предузећа у Републици Србији у односу на приватни сектор може се закључити да су перформансе јавног сектора видно лошије, па се може закључити да постоји неопходност за њиховом реформом. Због поменутих проблема који су се јављали како код неразвијених тако и развијених тржишних привреда, владе су експерименталисале са разним видовима управљања у јавним предузећима као би се повећала њихова ефикасност. У том смислу, држава је оснивала државне корпорације, организације засноване на учинку, приступало се разним видовима приватизације и сл. Суштина свих облика управљања јесте подизање ефикасности и ефективности пословања, уз истовремено уважавање свих специфичности њиховог пословања.

У процесу јачања перформанси јавних предузећа повећавала се аутономија и слобода државних предузћа, уз истовремено повећање мотивација менаџера и свих запослених у побољшању сопствених пословних резултата. Увођењем тзв. праведне неједнакости у платама запослених повећава се мотивисаност радника. Менаџери могу бити мотивисани по два основа, као прво, могу добити бонусе, разне бенефиције за добре пословне резултате и постигнућа и, као друго, они су мотивисани и због информација о позитивном искуству у

⁵⁷ Тринаеста зимска школа европског права: „Прилагођавање јевних предузећа праву ЕУ, 20-25. фебруар 2012. године, Златибор.

претходним приватизацијама јавних предузећа. Врло често успешни менаџери јавних предузећа добро пролазе после приватизације истих тих јавних предузећа јер постају високоплаћени менаџери у приватизованим јавним предузећима. Корпоративна аутономија јавних предузећа се повећава на такав начин што се јавна предузећа усмеравају ка комерцијализацији свог пословања и при томе се укидају бројна организациона и индивидуална ограничења. Почетак корпоратизације је повезан са формално-правним активностима државе, а све у циљу стварања предуслова за успешно пословање јавних предузећа. Конкретно, у јавним предузећима помоћу корпоратизације отклањају се бројна ограничења у пословању (Јокић, 2015, стр. 95), на пример: смањење бирократског апарата, смањење аверзије према ризику, елиминисање политичких краткорочних циљева, повећање профита, смањивање губитака, истраживање преференција потрошача (а тиме укупне тражње, њене еластичности и сл). На овај начин даје се допринос повећању друштвеног благостања и, с друге стране, влада постиже већу мотивисаност менаџера и запослених тиме што ће максимирањем своје циљне функције (плате-користи-интерес) позитивно утицати на ефикасно управљање јавним ресурсима.

На основу истраживања (Јокић, 2015, стр. 95), карактеристике корпоративног управљања у јавним предузећима у Републици Србији су следеће:

- резултати пословања су неефикасни или недовољно ефикасни у односу на расположиве ресурсе јавних предузећа;
- рад јавних предузећа је веома често политизован и не постоји професионални менаџмент који је друштвено одговоран;
- постоји недостатак експертског знања код управљања јавним предузећима, што доводи до нестручности у погледу:
 - Доношења програма рада јавних предузећа;
 - Утврђивања мисије, визије и стратешких циљева јавних предузећа,
 - Повећања контроле, анализе и активности везаних за перформансе пословања јавних предузећа;
 - вођења ценовне политика аутпута јавног сектора и
 - и примене економских законитости у свакодневном пословању јавних предузећа

- средства јавних предузећа у билансима стања су високоамортизована,
- јавна инфраструктура је недовољно развијена,

6.3.3. Однос према запосленима у процесу управљања јавним предузећима

У будућности јавна предузећа треба да своје послове све више прилагођавају тржишним принципима. Главни проблем код јавних предузећа везан је за одвојеност управљања од власништва. Решење је у проналажењу подстицајних механизма који ће довести до заједничког интересног именоватеља свих заинтересованих страна.

Посебан сегмент управљања јавним предузећима представља награђивање менаџера (Ehrbar, 1998. стр. 95-97), које мора бити узрочно-последично повезано са повећањем вредности јавног предузећа и подстицајем менаџера. Развијање лојалности менаџера јавном предузећу треба остваривати комбинацијом компензационог система и развијања/мењања свести менаџера у настојању трансформације моралних норми у етичке принципе, тј. у схватању развоја алтруизма непходног за достизање што већег нивоа друштвеног благостања.

Да би награђивање било правично, мора бити повезано са стварним доприносом сваког запосленог перформансама предузећа. Компензациони системи запослених, на основу спроведеног истраживања, углавном се односе на стимулацију запослених у коју може да се убраја минули рад радника, накнада за сложеност посла, одговорност у послу и на основу тога могућност напредовања у јавном предузећу, услови рада радника и сл.

Поред материјалних и нематеријалних стимуланса, врло ретко се као подстицајна обухвата управљачка стимулативна компонента, односно могућност запослених да учествују у процесу управљања и доношења одлука, што није учињено ни у оквиру поменутог истраживања. У даљој анализи краткорочних, индивидуалних компензационих система који се односе на рад менаџера, а који могу бити и материјални и нематеријални, акценат се ставља на економске, односно новчане стимулансе а не на нематеријалне, који подразумевају управљање јавним предузећима од стране запослених.

6.3.4. Управљање јавним предузећима у Републици Србији

Законом јавним предузећима⁵⁸ (члан 15), органи јавног предузећа су: 1) надзорни одбор 2) директор. Надзорни одбор (члан 16) јавног предузећа чији је оснивач Република Србија има пет чланова, од којих је један председник. Надзорни одбор чији је оснивач јединица локалне самоуправе има три члана, од којих је један председник. Председника и чланове надзорног одбора јавног предузећа чији је оснивач Република Србија именује Влада (члан 17) на период од четири године, од којих је један члан надзорног одбора из реда запослених, а један члан мора бити независан члан надзорног одбора. Председника и чланове надзорног одбора јавног предузећа чији је оснивач јединица локалне самоуправе именује орган одређен статутом јединице локалне самоуправе, на период четири године, од којих је један члан надзорног одбора из редова запослених. Осим основних услова прописаних Законом о јавним предузећима Републике Србије (члан 18), кандидати за председника и чланове надзорног одбора су дужни да се додатно стручно усавршавају у области корпоративног управљања (члан 19). Независни члан надзорног одбора, поред услова прописаних чланом 18 поменутог закона мора да испуњава и следећи услов од посебне важности за сам тематски оквир рада (члан 19, став два) да није члан политичке странке. Чланом 20, надзорни одбор, директор и извршни директор не могу предлагати представника из редова запослених у надзорном одбору.

Делокруг рада и овлашћења надзорног одбора (члан 22) су: 1) доноси дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја и одговоран је за њихово спровођење; 2) доноси годишњи, односно трогодишњи програм пословања, усклађен са дугорочним и средњорочним планом пословне стратегије и развоја из тачке 1. овог члана; 3) усваја извештај о степену реализације годишњег, односно трогодишњег програма пословања; 4) усваја тромесечни извештај о степену усклађености планираних и реализованих активности; 5) усваја финансијске извештаје; 6) надзире рад директора; 7) доноси статут 8) одлучује о статусним променама, оснивању других привредних субјеката и улагању капитала; 9) доноси одлуке о расподели добити, односно начину покрића

⁵⁸ Закон о јавним предузећима, "Sl. glasnik RS", br. 15/2016).

губитка; 10) закључује уговоре о раду са директором у складу са законима којим се уређују радни односи; 11) врши друге послове у складу са законом и статутом. Надзорни одбор не може пренети право одлучивања о питањима из своје надлежности на директора или друго лице у јавном предузећу.

Одлуке из става 1. тач. 1), 2), 7) и 9) овог члана надзорни одбор доноси уз сагласност владе, односно надлежног органа јединице локалне самоуправе. Одлуке из става 1. тачка 8) овог члана надзорни одбор доноси уз претходну сагласност владе, односно надлежног органа јединице локалне самоуправе. Одредбе овог члана сходно се примењује на друштво капитала из члана 3. став 2, тач. 1) и 2) овог закона. На основу члана 23, председник и чланови надзорног одбора имају право на одговарајућу накнаду за рад у надзорном одбору. Висину накнаде из става 1 овог члана, односно критеријуме и мерила за њено утврђивање одређује влада.

Директоре јавних предузећа чије је оснивач јединица локалне самоуправе именује орган одређен статутом јединице локалне самоуправе, на период од четири године, на основу спроведеног јавног конкурса (члан 24). За директора (члан 25) јавног предузећа из члана 24 овог закона може бити именовано лице које испуњава све наведене услове за чланове надзорног одбора и, такође, да није члан (7) органа политичке странке, односно да му је одређено мировање у вршењу функције у органу политичке странке. Директор јавног предузећа је функционер који обавља јавну функцију и не може имати заменика. Чланом 26 поменутог закона директор јавног предузећа: 1) представља и заступа јавно предузеће; 2) организује и руководи процесом рада, 3) води пословање јавног предузећа; 4) одговора за законитост рада јавног предузећа; 5) предлаже дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја и одговоран је за њихово спровођење; 6) предлаже годишњи, односно трогодишњи програм пословања и одговоран је за његово спровођење; 7) предлаже финансијске извештаје; 8) извршава одлуке надзорног одбора; 9) бира извршне директоре; 10) бира представника јавног предузећа у скупштини друштва капитала чији је једини власник јавно предузеће; 11) закључује уговоре о раду са извршним директором у складу са законом којим се уређују радни односи; 12) доноси акт о систематизацији; 13) врши друге послове одређене законом, оснивачким актом и

статутом јавног предузећа. На избор представника јавног предузећа у скупштини друштва капитала из члана 3, став 2, тачка 1) Закона о јавним предузећима сагласност даје влада, односно надлежни орган јединце локалне самоуправе.

7. ПАРТИЦИПАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ И ЕКОНОМСКА ДЕМОКРАТИЈА

7.1. Теорије развоја и модели управљања предузећима у савременом друштву

Крајем 70-их година прошлог века холандски аутор Герт Хофстед је са групом сарадника реализовао истраживање о утицају националне културе и њихових димензија које су релевантне за пословање и организацију предузећа. (Hofstede, Према Јаничијевић, 2008, стр. 339). Према истраживањима које извео Хофстед (Hofstede G., 2001), (Culture's Consequences, Thousand Oaks, CA: Sage Publications), анкетирање је било урађено у Љубљани, Загребу и Београду, па је било могуће касније, после распада СФРЈ, издвојити посебне резултате. Са проблематизацијом противречности извршног и управљачког рада, Хофстедев рад је посебно важан по томе што је истраживање показало да национална култура има велики утицај на избор стила руковођења у организацијама. Према истраживању, српска национална култура има следеће импликације на стил вођства у српским предузећима: Висока дистанца моћи подразумева склоност ка ауторитарном стилу вођства, и то ауторитарно–беневољентном, у коме лидер дозвољава малу партиципацију запослених у одлучивању (висока централизација),⁵⁹ али брине о њиховим интересима. Из наведеног истраживања произилази да запослени у српским организацијама очекују да лидер буде способан да решава све проблеме, не укључујући њих саме. Менаџер у српским организацијама мора да гради емотиван и близак однос са подређенима који ће подразумевати и строгу контролу њиховог рада, као и врло интензивне контакте менаџера са запосленима. Колективизам и „женске“ вредности подразумевају да лидер мора много да брине о хармонији односа у колективу и да буде оријентисан на остваривање интереса људи којима руководи пре него на задатке. Он мора да

⁵⁹ Овде је реч о једном врло сложеном феномену централизација и(или) децентрализација. Врло често се дешава, а то је управо случај и данас у Србији, да на делу имамо јако изражену централизацију („београдизацију“), што за квантитативну димензију (што више), развој поред квантитативне и квалитативну димензију (што више да буде: и што боље, рецимо, домова здравља и боље здравство) Прогрес управо представља праву димензију развоја друштва, јер он у себи укључује и вредносну димензију. Дакле, што више, што боље, али за већину чланова друштва.

убеди људе које води да организацију усмерава у интересу свих чланова, а не само њене елите.

Упоређивање резултата истраживања о националној култури у Србији „Стилови вођства менаџера у Србији“ (Мојић, 2003, стр. 120), потврдило је налазе Хофстедове студије након више од три деценије: опстајање националних димензија у Србији које су детерминисале већ потврђене димензије у руковођењу, и то у високој дистанци моћи и избегавању неизвесности и слабом индивидуализму и мање присутним „мушким“ вредностима. Највеће изненађење представљала је чињеница да су менаџери у предузећима у Србији имали веће скорове код дистанце моћи, избегавања неизвесности и колективизма од „неменаџера“ (осталих запослених). Само код четврте димензије показало се да је менаџерска поткултура мање „женска“ него у националној култури осталих запослених. Овакав резултат није лако објаснити. Сматра се да „женска“ оријентација потиче из специфичне позиције директора друштвених предузећа у Србији захваљујући дугогодишњем владању друштвене својине, а велика већина менаџера у нашим предузећима имала је у то време готово апсолутну власт над свим ресурсима предузећа (укључујући и запослене). Интересантно је истражити стилове руковођења са аспекта партиципативног модела након петнаест година процеса транзиције и укидања друштвене својине.

Сличан образац се може видети и у томе како менаџери из предузећа Србије виде личне особине успешних менаџера. *Они истичу значај преговарања и комуникације, као и особина као што су доследност, сталоженост и стрпљивост.* Тиме је потврђена једна ранија оцена да домаћи менаџери преферирају политички промишљен наступ у односу на отворен, харизматски начин комуницирања са својим окружењем. Поставља се питање у ком правцу су се мењали критеријуми успешног менаџера након започињања примене либералног економског концепта развоја у Србији, са претпоставком да се фазно налази у првобитној акумулацији капитала. Када говоримо о либералном концепту економског развоја, неизбежно је поменути чињеницу да се 1947. године Фридман, представник Чикашке школе теорије развоја, удружио са Наиком и основао Друштво Мон Пелерин (Mont Pelerin Society), клуб економиста заговорника слободног тржишта, који је име добио по месту где је основан у

Швацарској. Идеја да бизнису треба одвезати руке да влада светом како му одговара једва да се могла изнети у уљуђеном друштву. Сећања на берзански слом 1929. године, и Велику кризу која је уследила, била су још свежа. Животне уштеђевине топиле су се преко ноћи, а самоубиства, јавне кухиње, избеглице биле су свакодневне појаве. Размере катастрофе коју је створило тржиште изазвале су берзанске захтеве за обликом власти која чврсто надзире стање. Велика криза није означила крај капитализма, али означила је, како је Џон Мејнард Кејнс (John Maynard Keynes) прореко неколико година раније, „свршетак „лесе фер“ економије“ (laissez-faire) крај друштвеног уређења које тржишту допушта да само управља собом. Фридманов покрет Чикашке школе још од седамдесетих година осваја територије света, али је своју визију у земљи настанка у потпуности остварио тек за време Реганове владавине, утврдио је пут, али су САД задржале социјалну помоћ, социјално осигурање и државно школство за које су се, по Фридмановим речима, родитељи борили у својој „ирационалној“ социјалној „повезаности са социјалним уређењем“. Тачније, назив за уређење који уклања границе између „Велике Власти“ и Великог бизниса који није „либералан“, „конзервативан“ или „капиталистички“, него „корпорацијски“. Његово главно обележје су велики прилив јавног власништва у приватне руке, често пропраћен дужничком експлозијом, све већи јаз између застрашујуће богатих и „потрошно“ сиромашних, као и агресиван национализам који оправдава неограничене издатке за сигурност. За све оне који се налазе унутар тог простора неограниченог богатства, створеног таквим споразумом, не постоји уноснији начин друштвеног уређења. Због очитих недостатака за голему већину популације која се налази ван простора неограниченог богатства, међу осталима карактеристикама корпорацијске државе налази се и агресиван систем надзора. О резултатима либералног концепта развоја након вишедеценијског доминантног концепта, још увек важећег и његове критике, питање је за за домаћа српска предузећа, па и страна која раде на територији Србије, избора модела развоја, односно управљања предузећима.

У проучавање рада и радних односа са аспекта различитих теоријских приступа партиципативне индустријске демократије или економске демократије треба правити разлику између политичке и социотехничке партиципације (Abrahamson),

где прва подразумева учешће у одлучивању и дугорочном планирању, а друга учешће у организацији производње. Предмет рада је економска демократија и за боље разумевање ових односа неопходно ју је посматрати из функционалног и структуралног угла. Концепт функционалне демократизације подразумева партиципацију на нивоу радних јединица којом се постижу корекције и промене које битно не задиру у структуру друштвених односа, односно друштвене моћи. У паркси, она се испољава кроз различите форме директног, индиректног, институционалног и ванинституционалног учешћа радника у управљању и доношењу одлука у организацијама. С друге стране, структурална концепција демократизације *инсистира на изједначавању разлика у моћи*, које се осећају између различитих категорија чланова организације (Lammers). На основу истраживања Ричарда Хола, које је извршио у сарадњи са Џоном Кларком, дошло се до сазнања да је квалитет међуорганизационих односа већи, *а то значи да је мање сукоба, више координација, боља комуникација и боље разрешавање сукоба где постоји већа партиципација на нижим нивоима у хијерархијској структури предузећа*. Данас се социолози у проучавању проблема партиципације најчешће користе функционалистичким приступом при ком се посебна пажња обраћа хуманизацији односа у индустрији. Теоријска основа овог приступа је класни компромис и успостављање социјалне равнотеже. Немарксистичка социологија приступа овом феномену са циљем јачања мотивације радника за повећањем продуктивности и њихове интеграције у владајући поредак (Миладиновић, 2013, стр. 353). У раду је учињен напор да се проблем партиципације не посматра само из функционалистичког угла већ једним својим делом и из структуралне перспективе, узимајући у обзир власнички однос као зависну варијаблу у разматрању односа професионализације и хуманизације, демократизације радних односа.

7.2. Различите форме партиципације у свету

Различите форме партиципације живе у великој већини земаља независно од достигнутог степена њиховог друштвено-економског развоја. Учешће радника у управљању предузећима се остварује преко разних врста представничких тела, као што су раднички савет, радне комисије, комитети за сарадњу, радничке

контроле и њима слични институционални и ванинституционални облици, затим преко различитих политичких организација, међу којима истакнуто место имају синдикати. Данас су ова права радника, односно запослених, да учествују у управљању предузећима интегрални део људских права и слобода, верификованих одређеним документима Међународне организације рада, Европске економске заједнице и КЕБС-а – Конференција за европску безбедност и сарадњу. Смисао свега овога је у томе да радници, без обзира на то о ком је нивоу реч, преко својих представника учествују у управљању као један од чланова процеса, заједно са представницима управе предузећа, руководиоцима и власницима капитала. А понекад се као трећи члан јавља и држава.

Постојање многобројних облика остваривања економске демократије и њихове разлике у примени су детерминисане разликама конкретних друштвено-економских и политичких услова који владају у појединим земљама. Све ове разлике нису сметња да се ове институције посматрају као јединствене друштвене појаве, јер у себи садрже одређене универзалне карактеристике, којим се остварује научна заснованост, методолошки утемељена на нивоу општег.

На европском простору су после Другог светског рата били евидентирани различити облици, права, могућности и одговорности органа партиципације. По питању њиховог устројства, можемо разликовати две групе земаља: у већини партиципација је успостављена путем закона или неким другим нормативно-правним актом. Овај облик примењује се у већини држава и партиципација која се успоставља путем писменог уговора између организација послодаваца и синдиката. У првом случају, законом су најчешће предвиђени раднички савети предузећа, а чланове савета су најчешће предлагали синдикати. Савети предузећа су добили право да учествују у руковођењу и управљању предузећем, али уз изричито ограничење да предузећима ипак руководи власник или његов заступник, с тим да савет предузећа није овлашћен да издавањем упутстава директно утиче на управљање и рад предузећа. Овлашћења савета предузећа су се односила на заштиту интереса и права запослених и обезбеђивање саодлучивања запослених у управљању предузећем.

У другом случају, непосредни споразуми су, иако под надзором државе, непосредно склапани од стране представника удружења послодаваца и синдиката и они су подразумевали стварање *радничких одбора* које чине представници радника, службеника и послодаваца, односно фабричких повереника у мањим предузећима. Фабрички одбори представљају органе за информисање и консултовање и имају углавном саветодавну улогу. У већини предузећа, због лоших резултата, вршена је ревизија уговора. Оно што је ново јесте да је синдикат добио већа овлашћења у оквиру делокруга фабричких одбора.

Када се говори о савременим облицима економске демократије у партнерству са синдикатима, може се говорити о синдикалном учествовању на глобалном нивоу у стварању глобалних стандарда у оквиру Међународне организације рада. На националном нивоу синдикати су укључени у креирање и управљање економском социјалном политиком (Ирски модел); на институционалном нивоу синдикати управљају осигуравајућим фондовима за случај незапослености (Данска, Финска, Шведска), затим у раду директорских колегија предузећа (Немачка, Француска, Италија) и кооперативе произвођача власника/управљача, подржане од стране синдиката (Италија, Француска, Шпанија-Мондрагон) и на правно нормативном нивоу синдикати учествују у стварању трипартитног националног колективног уговора о платама (Грчка, Чиле).

Карактеристике партиципативног облика управљања предузећима ван европског простора могу се разматрати из перспективе јапанских и америчких предузећа. У Јапану може се издвојити неколико типова партиципативног управљања предузећима. Први је самоуправљање које је покренуо један од синдиката у неком предузећу под стечајем. Пракса је показала да интересовање за самоуправљање траје све док предузеће не почне нормално да функционише. Други облик самоуправног управљања се заснивао на својини радника и радничком управљању у малим и средњим предузећима. Самоуправљање овог типа се показало ефикасним док су економски услови били повољни и док предузеће није постало превелико за овакав вид управљања. Радничко самоуправљање кроз мале групе у оквиру неког великог предузећа дало је добре

результате и раширило се у великом броју јапанских предузећа (1977. године је око 60% великих предузећа имало овакве мале акционе групе).

Карактеристично радничке партиципације данас у САД је то да су синдикати изгубили водећи положај у радничким борбама. Синдикати имају свој историјски значај у томе што су водили борбу око утврђивања цене рада која би одговарала радницима. Своју борбу су, углавном, остваривали путем преговарања, где су дугогодишњи уговори постали најчешћи резултат преговарања. Ови су уговори суспендовали неке од механизма и чланство синдиката лишили доброг дела моћи да решава нека за њих битна питања, путем механизма колективног преговарања, тако да су радници били приморани да делују ван неких устаљених процедура. Међутим, и поред ове неподесности за мисију коју обављају, синдикати и даље остају трећи партнер у предузећу у оквиру троугла синдикати–радници–послодавци.

Без обзира на ова позитивна светска искуства о значају партиципативне индустријске демократије, у постсоцијалистичким друштвима и након 20 година се чини покушај да се транзиција и реформе остварују без партиципације запослених, уз искључив ослонац на државну и привредно-политичку елиту, што не даје гаранцију за њихов успех (Митровић, 1999, стр. 248).

7.3. Однос облика и степена партиципације запослених и синдикалног организовања у радним организацијама

Партиципација и контрола нису једине компоненте економске демократије, њен саставни део чине и раднички синдикати. Досадашњу праксу синдикалног деловања карактерише неадекватна организованост радништва и недовољна интересна повезаност њихових организација (синдиката). Овоме треба додати и чињеницу да због спорог развоја приватног сектора још увек није, у довољној мери, извршено конституисање и организовање послодаваца као посебне преговарачке стране. Развој приватног сектора би, такође, требало подстицајно да делује на растуће трендове у запошљавању те је реално очекивати да ће се економском стабилизацијом радништва развијати и синдикати који ће се оспособљавати за своју најзначајнију функцију – преговарање са послодавцима о виталним интересима радника. Један од кључних проблема је и питање

легитимитета кључних актера социјалног дијалога, с обзиром на то да је политичка и синдикална сцена до те мере издељена да ниједан од кључних актера социјалног дијалога нема иза себе већину, нити радника нити послодаваца. Ово представља проблем како на националном тако и на локалном нивоу.

У српском друштву се осећа јака потреба да се успостави (демократски) дијалог носилаца извршног и управљачког рада. Општа социјално-структурална слика нашег друштва је „обележена сиромаштвом, незапосленостју, привредом која у већини случајева не функционише, социјалном деградацијом средњих слојева и низом сличних појава – неадекватна стамбена ситуација“ (Болчић, 2002). Једно од кључних питања везаних за остваривање социјалног дијалога је и питање *узајамног поверења и уважавања међу актерима социјалног дијалога*. Зрелост потребе за социјалним дијалогам се огледа у актуализацији ове теме кроз агенде међународних скупова многобројних организација, асоцијација, синдиката који се баве радом и радним односима. На основу закључака поменутих активности, правци успешног социјалног дијалога су дефинисани у неколико тачака, и то пре свега успостављањем међусобног поверења, дефинисањем циљева, приоритета и начина за постизање циља. Нагласак је и на утврђивању специфичности сваке земље и дефинисању мера и активности свих актера, са посебним нагласком на однос према извршној власти. За остваривање успешног социјалног дијалога скреће се пажња на организационо, кадровско и програмско јачање синдикалних и привредних организација са компетентнијег и релевантнијег учешћа у социјалном дијалогу. На међународном плану ставља се нагласак на подршку европских синдикалних послодаваца као равноправним социјалним партнером у својим земљама, у складу са конвенцијама и препорукама Међународне организације рада, као и директивама и другим актима Европске уније.

Институционализација појединих форми партиципативне демократије није израз наклоности и добре воље владајуће елите већ је дело борбе радничких и других грађанских прогресивних покрета на свету, али и економске нужности да се у условима треће индустријске револуције (на почетку смо и четврте) и научно-технолошког процеса представници извршног рада не третирају као радна снага. Партиципативна демократија је израз својеврсног социјалног партнерства рада и

капитала, цивилне и јавне власти, али и део борбе представника извршног рада за заштиту и унапређење права запослених и остваривање економске демократије. Остварени резултати у демократском развоју савременог друштва нису само резултат научног прогреса, технолошког и економског аутоматизма, већ су израз и дело савремених класних и друштвених борби, а посебно израз прогресивног деловања синдиката, радничких и социјалдемократских покрета у свету.

7.4. Демократизација односа на радном месту у Србији

Демократизација односа на радном месту у српским предузећима у савременим условима треба да се истражи и из историјско-социлошке и правно-социолошке перспективе неуспеха социјалистичког самоуправљања, из времена некадашње СФРЈ када је Уставом и Законом о удруженом раду било омогућено радницима да преко радничког савета, као органа управљања у организацији, доносе одлуке везане за смернице о раду и пословању предузећа, у вези са износом зарада, производним квотама, улагањима, развојем. У избору организацијског нивоа југословенски „пројекат“ социјалистичког самоуправљања је потпуно занемарио микрониво, односно радну групу. Самоуправљање је било усмерено на нивоу радне организације, са намером да се усмери и на глобални ниво (делегатски систем). То је сасвим супротно социолошким критеријумима да се самоуправљање усмери на ниво где су информисаност и мотивација најјачи. Последица неуспеха самоуправног социјализма манифестује се развијањем опште друштвене климе одбојности према било којој форми партиципативне демократије у сфери рада. Захтев за институционализацијом форми партиципативне демократије има дубоку социјалну и економску предност у српском друштву, јер би процеси трансформације друштвене својине могли добити на рационалности ако се она изведе под будним оком запослених и синдиката, а не мимо њих.

У Закону о раду Србије предвиђена је могућност, односно право запослених да у предузећима са више од 50 запослених оснивају савете запослених (члан 205). То је само правни основ да се успостави и успешно функционише овај инструмент социјалног дијалога у предузећу.

Без обзира на то што је њихово функционисање предвиђено Законом о раду,⁶⁰ готово да ни у једном предузећу у Србији није формиран савет запослених који представља један од предуслова практичног функционисања партиципативног модела менаџмента. Досадашња истраживања показују и да менаџмент предузећа, али и синдикати, имају одређену резерву према саветима запослених. Претпоставка претходног става вероватно лежи у чињеници непознавања законске регулативе и добре праксе индустријских односа у развијеним земљама.

На питање који је прави и, дугорочно гледано, ефикасан лек против злоупотреба у условима својинске транзиције, односно да ли нам је потребна јача централизација бирократизације или пак демократизација друштва, предлаже се неколико решења. Прави пут је у реafirмацији партиципативне демократије у предузећима и локалној самоуправи, која ће радно, социјално и политички мобилисати запослене у борби за стварање нових вредности и новог друштва. То подразумева проналажење и инсталирање инструмената за рационално пословање предузећа, демократску контролу и демократизацију моћи у предузећу и друштву. Изградња ових механизма треба да омогући корекцију централизованог система одлучивања од предузећа до парламента. Неопходне су институционалне промене у систему одлучивања у предузећима у правцу увођења партиципативне демократије и развијање локалне самоуправе на микро и мезо нивоу социјалне и политичке организације. Разлози су економски, социјални и политички. *Економски* – јер партиципативни метод одлучивања омогућава јачање радне мотивације радника у раду и рационално пословање организација, што се одражава на повећану продуктивност рада, развој и напредак привреде и друштва. *Социјални* – јер партиципативна демократија омогућава да се радник не третира као пуки објект и најамна радна снага, већ као субјект, што омогућава процес разотуђења радника у начину производње. *Политички* – јер овакав систем демократизује начин управљања развојем како предузећа, тако и друштва, подруштвљава систем расподеле друштвене моћи и јача улогу произвођаћа, тј. запослених како у продукционом односу тако и у политичким процесима у друштву (Митровић, 1999, стр. 251).

⁶⁰ "Sl. glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US i 113/2017.

У Извештају о пословању Светске банке из 2012 (World Bank Doing Business 2012), који је обухватао 183 економије, Република Србија се из области заштите инвеститора налазила на 79 позицији, тако што је од могућих 10 бодова имала седам, у области обелодањивања података и транспарентности, шест бодова у домену одговорности директора, три бода у погледу поступка које могу да покрену акционари, односно чланови компаније (укупна просечна оцена: 5,3).⁶¹ На основу Извештаја⁶² Светске банке о пословању за 2018. годину (Doing Business 2018) . најповољнији је до сада резултат Србије (ранг 43 од 190 земаља), што охрабрује будуће инвеститоре. Остаје проблем пада бруто-националног дохотка по глави становника (БНД) на 5.280 долара. Резултат по рангу јесте далеко бољи него рецимо 2015. године када смо били на 91 позицији, али је 2015. године бруто-национални доходак био на 5.730 долара (2016. године износио је 5.800 долара, а 2017. године 5.500 долара).

Србија је међу економијама које су спровеле реформе које олакшавају пословање у 3 до 10 области. Највећи напредак остварен је на пољу Започињања посла (ранг 32), Регистрација имовине (ранг 57) и Спровођење уговора (ранг 60). Ипак, тржиште одаје аномалије, јер и поред олакшица око папирологије (5 различитих процедура), код издавања грађевинске дозволе потребан је дуг период од 110 дана. Најнижи ранг, а самим тим има највећи простор за побољшање, јесте Заштита мањинских акционара, са 76 местом.

Према Извештају Светског економског форума за 2016. годину, Србија је заузимала 90. позицију на ранг-листи која обухвата 138 земаља са забележеном вредношћу Индекса глобалне конкурентности (ИГК) од 3,97. При томе, ваља имати у виду да се теоријска вредност ИГК креће у интервалу од 1 до 7. У односу на претходну годину, вредност ИГК за Србију је повећан 0,08 што је, када се узме у обзир вредности индекса за остале земље, резултирало растом од четири места). Србија је у претходне две године заузимала 94. место на листи. Унутар стуба Ефикасности тржишта рада добијене су боље оцене код питања везаних за квалитет односа између послодаваца и запослених, једноставности запошљавања

⁶¹ <http://www.bep.rs/documents/news/2012-03-06-novi-okvir-za-korporativno-upravljanje..pdf>, 09.08.2017. године

⁶² <http://www.ekonomskeanalize.com/index.php/izvestaj-svetske-banke-o-poslovanju-za-2018-godinu-doing-business-2018>, 16.11. 2018. година

и отпуштања радника, ефеката пореза на подстицај за тражењем посла, везе између плате и продуктивности и ангажовање професионалног менаџмента у фирмама. Ипак, и поред напретка, Србија је према вредности овог стуба на 106. позицији на листи, што сведочи о прилично лошем ставу водећих менаџера по питању начина на које тржиште рада у Србији регулисано.⁶³

Према извештају⁶⁴ Светског економског форума за 2018. годину, Србија је напредовала за 5 места и рангирана је на 65. месту на Глобалној листи конкурентности, што је огроман напредак у односу на резултате извештаја Светског економског форума за 2016. годину, када је Србија заузимала 90. место. Србија је остварила побољшање и напредак скоро у свим стубовима конкурентности, а побољшању наше позиције највише су допринели: Макроекономска стабилност, Образовање и вештине, Тржиште производа и Финансијски систем. Једино погоршање фактора конкурентности забележено је у стубу који прати развијеност и квалитет институција.

Од свих стубова који мере конкурентност, Србија има најбољи ранг у оквиру стубова који прате образовање и вештине и способност за стварање иновација, то је посебно важно с обзиром на то да Светски економски форум у овогодишњем издању Индекса конкурентности посебну пажњу посвећује иновацијама и указује на њихов значај за дугорочни економски раст. Услед значајних методолошких промена које се СЕФ примењује од ове године на рачунање ИГК, потребно је нагласити да се теоретска вредност индекса сада креће у интервалу од 0 до 100. Пошто је спроведена детаљна ревизија начина рачунања ИГК, подаци за 2018. годину више нису упоредиви са подацима из претходних издања извештаја СЕФ о глобалној конкурентности земаља. Да би се ипак омогућило праћење, нова методологија је примењена на подацима из 2017. године, тако да су добијени упоредиви подаци о ИГК, као и промени позиције земље на ранг-листи у односу на прошлу годину.

Тешко је рећи какве су перспективе партиципације. Неки аутори заговарају тезу (Н. А. Clegg) о историјском поразу саме идеје непосредног учешћа радника у процесу управљања. Они сматрају да у већини земаља постојећи механизми партиципације не могу послужити као пут реализације потпуног укључивања

⁶³ <https://www.fren.org.rs/node/497>, 09. 08. 2017. године.

⁶⁴ <https://www.fren.org.rs/node/685>, 16. 11. 2018. године.

радника у процес управљања. Томе, сматрају они, знатно доприноси и чињеница да су ови механизми подређени интересу одржања глобалног друштвеног система. С обзиром на то, да су решена многа питања везана за статус најамних радника и радне услове, чије је решење до тада тражено искључиво кроз укључивање радника у управљање, сада се сужавају друштвени оквири за постављање таквих захтева. Овим се, међутим, указује само на једну страну проблема, а на њој не треба тражити главни извор и основу покрета за укључивањем радника у управљање.

Кенет Вокер (Kenneth F. Walker) сматра да ће се радничка партиципација ширити у три облика (Walker, 1972, стр. 1185): колективно преговарање, интегрисани партиципативни инструменти (раднички савет, раднички представници у управним одборима) и партиципација на нижим нивоима одлучивања и управљања кроз све значајније пословно планирање и прилагођену организацију рада. Овај аутор највећи значај придаје колективном преговарању за које констатује да се све више шири. Такође, уочава да се све јаче имплементира и у управљачке функције, као и да је видна тенденција ка све већој активној партиципацији чланова синдиката. Вокер верује да ће притисак ка промени организационе структуре модерног индустријског предузећа наставити да се повећава са циљем да се сретну друштвена одговорност и људски проблеми повезани са функцијама предузећа. И само признање да функције предузећа повлаче значајније последице не само за акционаре већ и за остале делове друштва појачава притисак за увођење структуре предузећа која би била ближа демократској организацији друштва. Овде је главни проблем да предузеће буде тако преобликовано да обавезује представнике различитих интереса који имају ослонац у функцијама (делатности) предузећа.

Неизоставни аспект који у великој мери може да утиче на профил менаџерске структуре у предузећима је и образовни систем. У ком правцу једним својим делом образовног система у свету иде, може да се анализира на основу текста Дерека Бока „Универзитет на тржишту“, објављеном 2005. године. Почело се са комерцијализацијом спортских активности, које су у почетку деловале као одличан додатни приход универзитета, да би се касније показале као велико оптерећење које је претило, а у извесној мери и успело, да негативно утиче на

квалитет студија. Будући да је спорт у Европи имао сасвим другачији развојни пут, европски универзитети, а тиме и српски, поштеђени су ових искустава. Оно што, међутим, може да се научи из дугогодишње праксе развоја комерцијалног спорта на америчким универзитетима јесте чињеница да се „успутне“ неакадемске активности не могу развијати као потенцијални извори средстава за академска истраживања. Анализа аутора ове књиге показује да ће свака вануниверзитетска делатност нужно захтевати све већа улагања у сопствени развој и да остварени профит неће моћи да се употреби за унапређење основне мисије универзитета (Вок, 2005, стр. 194). У погледу комерцијализације универзитета постоје бројне могућности и још бројнији проблеми. Можда је добар повод да се и у Србији отвори озбиљна расправа о квалитету студирања, о усаглашеној потреби тржишта за одређеним стручним профилима, укључујући нова теоријска достигнућа о факторима утицаја на теорију друштвених наука и менаџмента. У последња два века универзитет, који данас егзистира, нашао се у улози креатора и чувара националних вредности. Са успостављањем националних држава европски универзитет је прерастао у државне институције, у којима се постављају темељи националних наука, промовише национална идеологија и формирају стручњаци који су потребни таквој држави. Тако се успоставила нека врста коегзистенције у оквиру које универзитет прихвата додељену улогу, али у свему осталом задржава своју аутономију и недодирљивост. Крајем прошлог века, под притиском другог таласа глобализације изазваног технолошким развојем, јавља се потреба да се улога универзитета поново преиспита и редефинише.

**III ИНТЕРПРЕТАЦИЈА РЕЗУЛТАТА
ЕМПИРИЈСКИХ ИСТРАЖИВАЊА**

***СОЦИО-ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ
ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈЕ МЕНАџМЕНТА КАО
ОБЛИК МОДЕРНИЗАЦИЈЕ СИСТЕМА
УПРАВЉАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА НА ПРИМЕРУ
ГРАДА ЛЕСКОВЦА***

1. ЛЕСКОВАЧКА ПРИВРЕДА И ДРУШТВЕНА СТРУКТУРА У УСЛОВИМА ТРАНЗИЦИЈЕ

По пространству које заузима, броју становника и другим формално - правним и географским елементима, град Лесковац спада у групу највећих јединица локалне самоуправе у Србији.

По свим географским и демографским карактеристикама, град Лесковац спада у групу првих 10 најзначајнијих градова у Републици Србији. Посебно се истиче насељеност изражена бројем становника и бројем насеља. Реч је о граду са изразитом концентрацијом становништва, али максималној разуђености насељених места (највећој у Србији). Иза тога стоји сва сложеност државног и инфраструктурног обезбеђивања (путеви, мрежа школа, број месних заједница и др.), политичко-управног капацитета, која у одређеним условима може бити сметња просторном, привредном и укупном развоју града. Посебан проблем је стопа раста становништва која из пописа у попис све више пада.

Промене у броју становника Србије (без података за АП Косово и Метохију) у првој деценији XXI века, под великим су утицајем турбулентних дешавања током 90-их година прошлог века. Међутим, смањење броја становника знатно је веће на југу него на северу земље. Према званичним подацима са последњег пописа 2011. године,⁶⁵ на територији града Лесковца живи 144.206 становника, што је за 12.046 мање у односу на попис из 2002. године. Природни прираштај је негативан и износи - 6,7 на 1000 становника. Миграција, односно изражено иселјавање из региона (посебно младих) велики је проблем градова и општина на југу Србије. Процене Републичког завода за статистику упозоравају на даљи тренд депопулације града Лесковца. Процењен број становника у 2014. години је 140.487. Старење укупне популације (посматрано од средине XX века) процес је који у Лесковцу, а и у Србији, траје више од 40 година, почев од краја 1960-их, када је становништво било демографски најмлађе. Просечна старост у Лесковцу у 2013. години била је 41,52 године, док је у Србији незнатно већа (41,57 година), према подацима Републичког завода за статистику.

⁶⁵ http://www.gradleskovac.org/images/stories/dokumenta/Profil_grada_Leskovca_2017.pdf 16.11.2018.

Од укупног броја становника на територији града Лесковца, економски активно становништво чини 41,24%, од чега 26,53% обавља занимање, а 14,71% је незапослено. Проценат економски неактивног становништва у односу на укупан број становништва је доста већи од економски активног становништва и износи 58,76%, односно 84.730 становника. Највећи проценат чине пензионери са 21,57%, док су на другом месту деца млађа од 15 година (14, 57%).

Наведени процеси, као и веома неуједначен и неповољан размештај становништва града (где популационо доминира град Лесковац и неколико већих центара; а широка пространства - посебно по ободу града/општине у неким су деловима готово демографски празна) у великој мери ограничавају укупне развојне процесе у граду. Почетни кораци у заустављању ових ретроградних процеса могу се учинити кроз дефинисање основних принципа економско-социјалне политике која би се реализовала у наредних десет година, у складу са изласком из транзиционог периода развоја (а у складу са новом стратегијом друштвеног и економског развоја Србије – уважавајући нову економску и политичку стварности – и Стратегијом развоја града Лесковца).

Када је је реч о привредним карактеристикама града Лесковца, убрзо после ослобођења, долази до обнове старих и изградње нових фабрика, посебно текстилних. Између два светска рата у самом граду било је 39 предузећа, а 17 у околним местима.

Колики је Лесковац у то време био индустријски центар говори и податак да је у периоду од 1918. до 1941. у укупној производњи штофова Југославије учествовао са чак 40%. Зато је и добио назив „Српски Манчестер“.

Не улазећи дубље у историјске и политичке разлоге привредног заостајања општине Лесковац, период обнављања индустријализације на територији општине почиње од 60-их и 70 их година прошлог века. Разлози за то су, пре свега, концентрација индустријских инвестиција у великој мери са хијерархијском мрежом насеља. Највећа концентрација је у граду, затим у бившим општинским центрима, Грделицаи и Вучју и у неким селима. То је било повезано углавном са сировинском оријентацијом (агроиндустријски комплекси) или са саобраћајним положајем и тржиштем (текстилна хемијска и металопрерађивачка индустрија). У административном погледу 60-их година долази до територијалног проширења

лесковачке општине. Наиме, Скупштина општине Лесковац је на седници од 02. 12. 1965. године донела Одлуку о прихватању одлука општина Брестовац, Вучје и Грделица о самоукидању и припајању лесковачкој општини. Те године лесковачка општина добила је свој територијални обим који се до данас одржао.

Наслеђен модел економске структуре из времена када је Лесковац био други по величини индустријски центар у Србији исцрпео је своје дејство, а нова градска економска структура није конституисана на модерном развојном принципу, уз велики мањак услужног сектора, што је услов будућег развоја града. Уз то, није диференцирана локална економска структура на оптималан начин између урбаног и руралног дела града, уз већ нерешени стартни недостатак развијене инфраструктурне понуде (како за живот грађана, тако и за пословање правних лица).

У проналажењу оптималних решења успешног пословања, за приватна и јавна предузећа која послују на територији града Лесковца кроз ефикасне моделе управљања у транзиционим тржишним привредним условима, најпре треба пружити одговор на неколико питања везаних за српску традицију, европска искуства и савремене мегатрендове. Прво питање је: Какво је место и улога локалне самоуправе у модерном друштвеном развоју? Друго, неопходно је критички преиспитати владајући политички модел управљања развојем у Србији како на макро тако и на мезо и микро нивоу. Да ли је он доминантно централистички, и тако постао кочница даљег развоја. Треће, даљи економски развој у складу са потребама постсоцијалистичког друштва у транзицији захтева другачију концепцију развоја и модел управљања развојем како на нивоу друштва тако и на нивоу радних организација, како би се отклониле системске блокаде и омогућила рационална мобилизација свих фактора развоја, тј. ослободило иницијативу људи за стваралаштво, а то није могуће без активног учешћа грађана у управљању локалном самоуправом и запослених у приватним и јавним предузећима.

1.1. Преглед профила предузећа и њихова класификација

1.1.1. Лична карта предузећа обухваћених узорком

У делу рада о методолошком оквиру истраживања, наведена је тематска структура питања по групама. У разматрању личне карте предузећа обухваћених узорком узете су у обзир следеће карактеристике: област привредне делатности, тип својинских односа, величина предузећа, број запослених. Анализираће се на основу добијених и класификованих одговора појединачно свака од наведених карактеристика, кроз графички приказ и коментаре.

а) број предузећа по областима привредне делатности

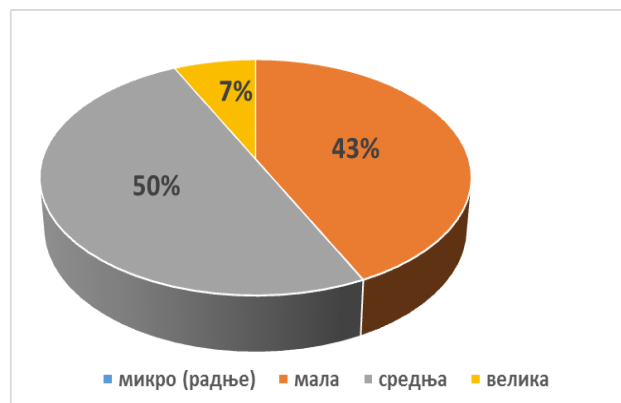
У категорији питања о заступљености привредне делатности када су у питању *приватна предузећа* у највећем проценту је заступљена прерађивачка делатност, затим трговинска и услужна. Поједина предузећа, поред основне прерађивачке делатности, баве се и трговином и услугама.

Истраживањем је обухваћено пет *јавних и јавно комуналних предузећа* на подручју града Лесковца (ЈКП Комуналац, ЈП Водовод, ЈП Пијаца, ЈП Топлана, ЈП Дом). Као што може да се претпостави, у категорији привредна делатност, са апсолутним уделом (100%) услужна је једина и основна делатност.

б) по типу својинских односа – власништва

Приватна предузећа обухваћена анкетним истраживањем су у правном статусу *привредног друштва са ограниченом одговорношћу*. О карактеристикама и начину управљања у ДОО било је речи у теоретском делу рада. Податак да су приватна предузећа обухваћена истраживањем у правном статусу ДОО иде у прилог чињеници то што је 90% привредних друштава у Републици Србији регистровано као ДОО.

в) величина предузећа



Графикон бр. 1 *Величина предузећа у категорији приватна предузећа*

Структуру предузећа по величини чини 70% малих и 30% великих предузећа, на основу исказа испитаника, а на основу званичног Извештаја Агенције за привредне регистре Републике Србије за 2017. годину, три су у статусу мала, једно средње и једно велико предузеће.

На основу критеријума величине предузећа у категорији приватна предузећа процентуално највише, са 50%, заступљена су средња предузећа, затим са 43% мала и 7% велика. Структура предузећа у процентуалном уделу је компатибилна са њиховим учешћем у укупном броју на територији града Лесковца. Када је у питању карактер власништва, наравно, сва су предузећа у приватном власништву.

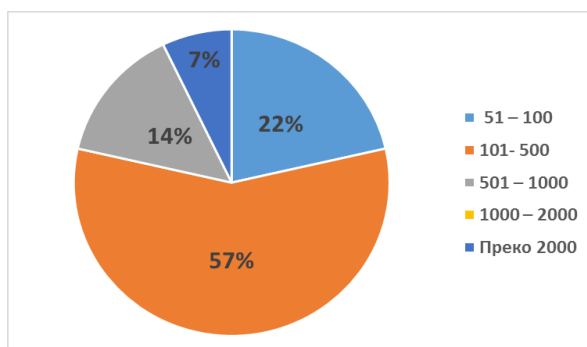


Графикон бр. 2 *Величина предузећа у категорији јавна и јавно-комунална предузећа*

Када су у питању јавна и јавно комунална предузећа на основу критеријума величине са доминантним уделом од 69% заступљена су мала и са учешћем од 31% – средња предузећа.

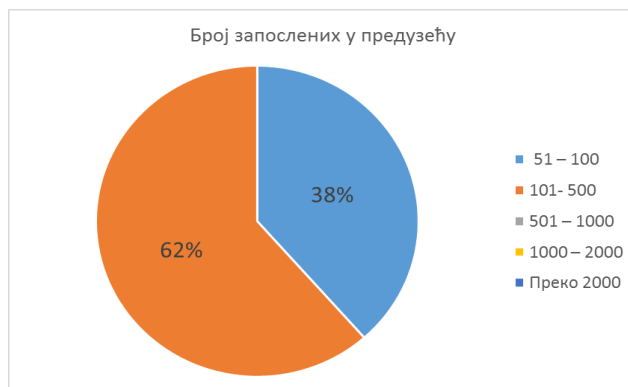
По карактеру власништва јавна и јавно комунална локална предузећа су државна предузећа, односно у власништву су града Лесковца као јединице локалне самоуправе.

г) број запослених у приватним и јавно и јавно комуналним предузећима



Графикон бр. 3 Број запослених у приватним предузећима

Највећи број предузећа у приватном сектору (57%) запошљава од 101 до 500 радника, затим, у знатно мањем проценту (22%) од 51 до 100, са процентуалним уделом од 14%, од 501 до 1000 радника и 7% од 1000 до 2000. Процентуални однос удела броја запослених добијен на основу истраживања је приближан броју запослених на територији града у категорији величине предузећа (Прилог број 2).



Графикон бр. 4 Број запослених у јавним и јавно комуналним предузећима

Највећи број предузећа у категорији јавних и јавно комуналних предузећа 62% запошљава од 101 до 500 радника и 38% од 51 до 100 радника.

Узимајући укупан број запослених по групама из приватног и јавног сектора, може се закључити да највећи број предузећа чине групу која запошљава од 101 до 500 радника, и на другом месту по процентуалном уделу од 51 до 100 радника.

1.1.2. Лична карта испитаника из приватних и јавних и јавно комуналних предузећа

Основни лични подаци испитаника структурисани су у складу са критеријумима за стратификацију узорка, односно избором предузећа у истраживању, тако да структуру испитаника чине власници приватних предузећа и директори јавних и јавно комуналних предузећа, затим менаџери који нису власници компанија у којима раде и запослени, односно представници извршног рада. Истраживањем су обухваћена и следећа основна обележја испитаника: ниво образовања, полна структура, старосна структура, брачни статус, број чланова домаћинства и ставови и мишљења испитаника према врлини и хијерархијском систему вредности.

а) Структуру испитаника на основу критеријума занимања

По структури испитаника из *приватног сектора* на основу критеријума занимања, односно позиције коју заузимају у предузећу, 43% су власници приватних предузећа, затим са 36% су заступљени менаџери невластници и 21% чине запослени у пружању услуга, стручњаци сарадници и административни радници.

Структуру испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа у односу на укупан број испитаних чини: 38% руководиоца – директори предузећа (односно узорком је обухваћено свих пет директора јавних и јавно комуналних предузећа), затим 31% менаџера средњег нивоа и 31% административних радника.

б) Ниво образовања запослених у приватним предузећима, јавним и јавно комуналним предузећима



Графикон бр. 5 Ниво образовања испитаника у приватним предузећима

Образовну структуру испитаника из приватног сектора чини 43,86 % са факултетом и исти проценат са средњом четворогодишњом школом, док су мастер студије и виша школа заступљени са по 7,14%.

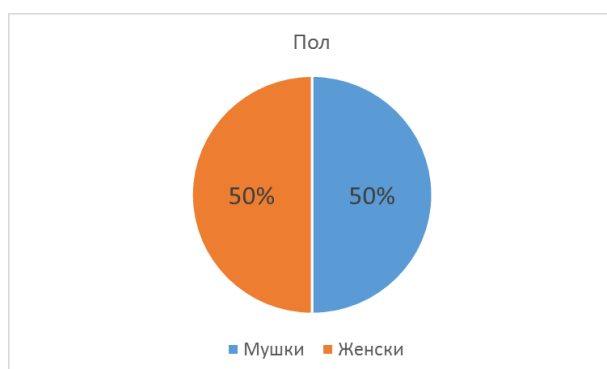


Графикон бр. 6 Ниво образовања испитаника у јавним и јавно комуналним предузећима

У категорији ниво образовања испитаника у структури јавних и јавно комуналних предузећа највише је заступљена висока школска спрема (факултет), са учешћем од 54%, затим завршена средња школа (четвртог степена) и виша школа, у једнаком проценту од по 15,5%. Најмањи процентуални удео чине испитаници који су завршили мастер и магистарске студије са по 7,5%. У просеку, изнад 60% анкетираних чине испитаници високог образовног профила.

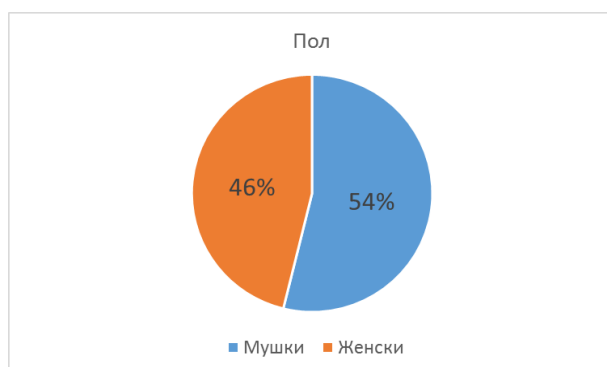
Упредном анализом добијених података о нивоу образовања уочавају се разлике: највећи број испитаника из приватних предузећа је са средњом школом (четворогодишњом) и факултетом – 86%, док у јавним и јавно комуналним предузећима највећу заступљеност чини висока школска спрема, а потом, у једнаком проценту, средња (четврти степен) и виша школа.

в) Полна структура испитаника у приватним и јавно и јавно комуналним предузећима



Графикн бр. 7 *Полна структура испитаника у приватним предузећима*

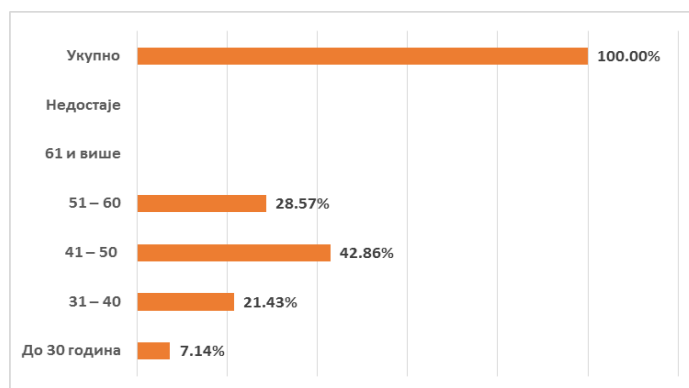
Структуру испитаника по полу из приватног сектора чини подједнак проценат заступљености, односно 50% мушкараца и 50% жена.



Графикон бр. 8 *Полна структура испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа*

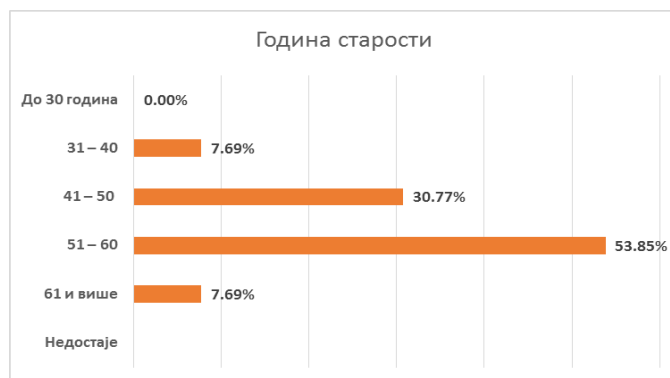
Структуру испитаника по полу из јавног сектора чине у незнатном већем проценту мушкарци (54%) у односу на жене (46%). Од укупног броја руководилица/директора само у једном предузећу на руководећем месту је жена.

г) Године старости испитаника из приватних и јавних и јавно комуналних предузећа



Графикон бр. 9 Година старости испитаника у приватним предузећима

Највећи број испитаника из приватног сектора (42.86%) у старосној је доби од 41 до 50 година, затим (28.57%) од 51 до 60, трећу групу чини старосна доб од 31 до 40 година (21.43%) и најмање је заступљена група у старосној доби до 30 година (7.14%). У старосној доби од 60 и више година није обхваћен ниједан испитаник.



Графикон бр. 10 Старосна структура испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа

Старосна структура испитаника из јавних предузећа изгледа овако: 54% их је од 51 до 60 година старости, затим 31% од 41 до 50 (укупно 85%), а у подједнаком проценту од по 7,5% су испитаници старосне доби од 31 до 40 и са

преко 61 година. У најмалањој групи до 30 година узорком није обухваћено ниједан испитаник.

Највећи број (54%) у старосној је доби пред пензијом и свакако да није заинтересована у великој мери за модернизацију. Највећу мотивацију и спремност да се ухвате у коштац са тим изазовима је, свакако, популација испод четрдесет година, а она је, како видимо на основу истраживања, ипак мала, што представља отежавајућу околност за развој ових предузећа.

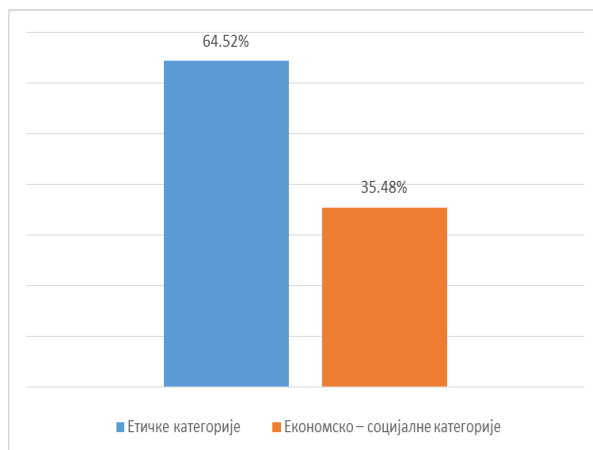
д) брачни статус испитаника из приватних, јавних и јавно комуналних предузећа

У највећем проценту (71%) су испитаници у брачном статусу, 14% није засновало брачну заједницу, а са 15% су заступљени испитаници који су разведени/е. Када се анализирају подаци на нивоу приватних предузећа, у 71% случајева заснована је породица, и то са доминантном заступљеношћу четворочланих домаћинстава, затим са пет и више чланова и у подједнаком проценту су заступљена једночлана, двочлана и трочлана домаћинства.

На нивоу јавних предузећа највећи број испитаника (69%) је у браку или је било (удовац/ица) 7% и 23% није засновало брачну заједницу. На питање „Да ли имате деце“, 85% испитаника се изјаснило да има, а структуру одговора о броју чланова домаћинства, са 38%, чине четворочлана домаћинства, са 31% трочлана и 23% са пет и више чланова. У најмањем проценту су заступљена двочлана домаћинства, односно једно самачко домаћинство.

На основу изнетих резултата може се закључи да запослени у приватном и јавном сектору обухваћени стратификованим узорком у истраживању припадају групацији која негује породичне вредности заснивањем породице и одгајањем потомства.

ђ) појмовно одређење испитаника из приватног и јавног сектора према појму врлина и вредност



Графикон бр. 11 и 12 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање:

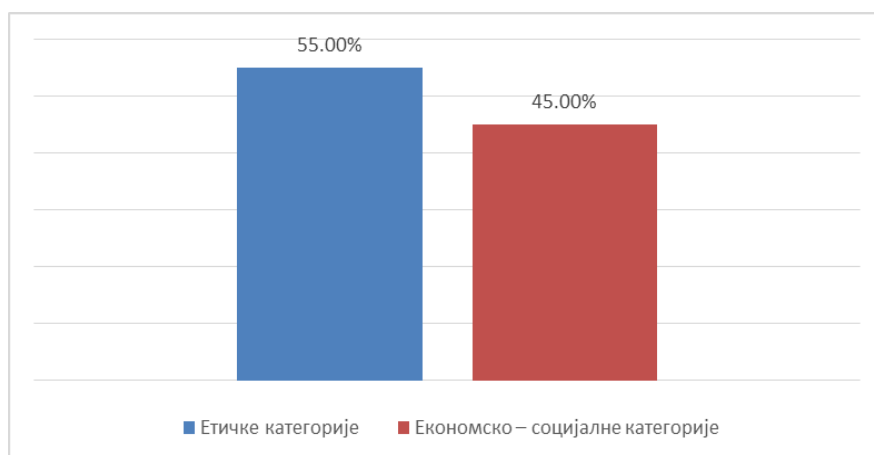
Шта Ви подразумевате под појмом врлина?

На питање „Шта Ви подразумевате под појмом врлина?“, одговори испитаника из приватног сектора су класификовани у две категорије, на основу етичких и економско-социјалних карактеристика. У већем проценту (64.52%) заступљени су одговори у групи етичких одредница, а у оквиру наведене групације у највећем проценту су заступљени одговори, који под појмом врлина подразумевају *искреност* (20%), *поштење* (15%) и *вредноћу* (15%), *одговорност* (10%), *праведност* (10%), а у мањем проценту (са по 5%) подједнако су заступљени следећи одговори: *доброта*, *стрпљење*, *човекољубље*, *појам супротан врлини је порок*, *радити за опште добро*, *доследност у понашању, у ставовима*.



Графикон бр. 13 *Шта подразумевате под појмом врлина?*

У групи одговора које појам врлина виде кроз економско-социјалне категорије, најзаступљенији су одговори: *воља за учењем* (18%) *склад са самим собом* (18%) *бити доследан у испуњавању договора* (18%) и са по 9% заступљени су следећи одговори: *дефинисање личних приоритета*, *успешност у доношењу пословних и личних правих одлука*, *организованост у послу*, *отворен према новим сазнањима* и један мањи проценат (9%) испитаника из приватног сектора није одговорио на питање.



Графикон бр.14 Одговори испитаника из јавних и јавно-комуналних предузећа на питање: *Шта Ви подразумевате под појмом врлина?*

На питање: *Шта Ви подразумевате под појмом врлина?*, одговори су класификовани у две категорије, и то у етичке и економско-социјалне. Добијени резултати показују да су у незнатно већем проценту заступљени одговори који се односе на етичко одређење врлине 55%, а са 45% су заступљени одговори из групе економско-социјалних карактеристика.



Графикон бр. 15 Одговори испитаника из јавних и јавно-комуналних предузећа на питање: *Шта Ви подразумевате под појмом врлина?* у етичкој категорији.

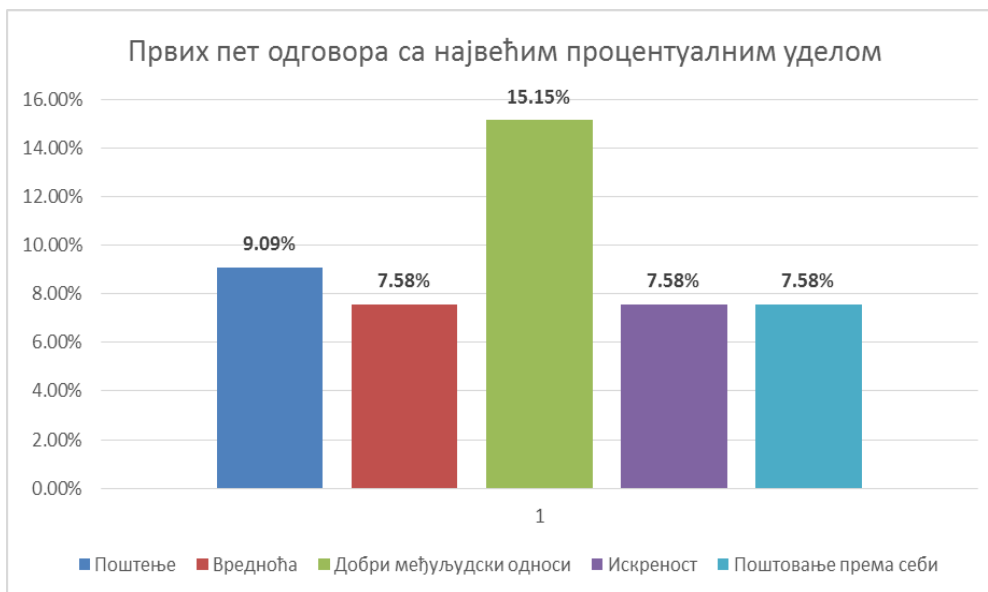
Структура одговора унутар етичке групе са највећим процентом у одговорима под појмом врлина подразумева се: *могућност да помогнемо другима* 27%, затим са 18% *искреност* и са по 9% *професионални и морални квалитет*, *правичност*, *поштење*, *позитивна особина*, *стрпљивост*, *квалитет у преузимање обавеза*.



Графикон бр. 16 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Шта Ви подразумевате под појмом врлина?* у економско-социјалним категоријама.

У категорији одговора који појам врлина виде као економско-социјалну категорију највише су заступљени следећи одговори: *предузимљивост* 22% и *посвећеност* 22%, затим, у мањем али у једнаком проценту (11%) заступљени су одговори: *упорност*, *спретност*, *способност доношења и спровођења одлука у складу са највишим људским захтевима и нормама*, *способност умног размишљања*, и један број испитаника није одговорио на постаљено питање.

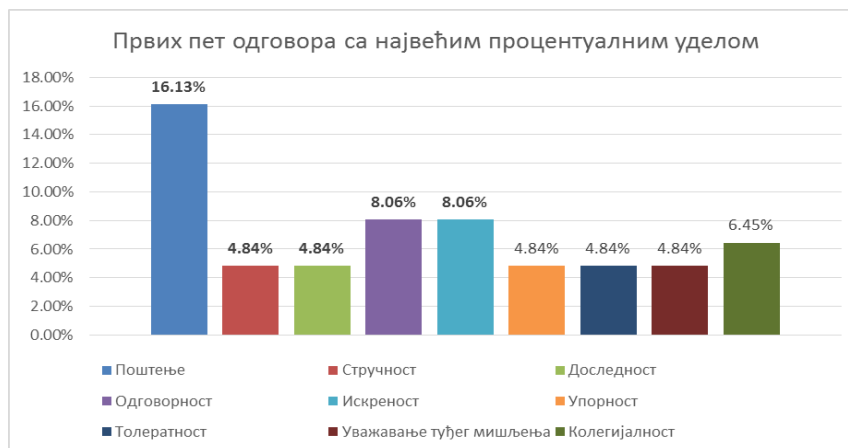
Упоредном анализом добијених одговора (испитаника из приватних и јавних предузећа) на питање шта подразумевају под појмом врлина, уочава се да се доминантни одговори, и у једном и другом случају, односе на етичко одређење: на *искреност*, *вредноћу*, *могућност да се помогне другима*, а затим на *одговорност*, *правичност*, *доброту*, *стрпљење*, *професионални и морални квалитет*, *поштење*. Треба нагласити да у процентуалном уделу између ових двеју категорија постоји разлика у томе шта се подразумева под појмом врлина између испитаника из приватног и јавног сектора. Мања је процентуална разлика између етичких и економско-социјалних категорија код испитаника у јавном сектору него у приватном, где је у корист етичког одређења појма врлина.



Графикон бр. 17. Одговори испитаника из приватних предузећа на питање:

Поређајте по важности вредности по Вашем мишљењу.

Испитаници из приватних предузећа на прво место на хијерархијској лествици вредности ставили су *добре међуљудске односе* (15%), затим, на другом месту, *поштење* (9%). На трећем месту са подједнаким процентуалним уделом (7,5%) налазе се *вредноћа*, *искреност*, *поштовање према себи*.



Графикон бр. 18 Одговори испитаника из јавних и јавно-комуналних предузећа на питање: *Поређајте од један до пет по важности вредности по Вашем мишљењу.*

На питање „*Поређајте од један до пет по важности вредности по Вашем мишљењу*“, вредност која је од стране испитаника заузела прво место на основу процентуалног удела од 16% је *поштење*. Друго место деле са по 8% *одговорност* и *искреност*, а трећа је *колегијалност* са 6,45%. Четврто место заузима неколико одговора са процентуалним уделом од 5%: *доследност*, *упорност*, *толерантност*, *уважавање туђег мишљења* и *стручност*. На последњем месту, са процентуални уделом од 3,3% налазе се: *моралност*, *професионализам*, *верност*, *самосталност*, *заинтересованост* и *праведност*.

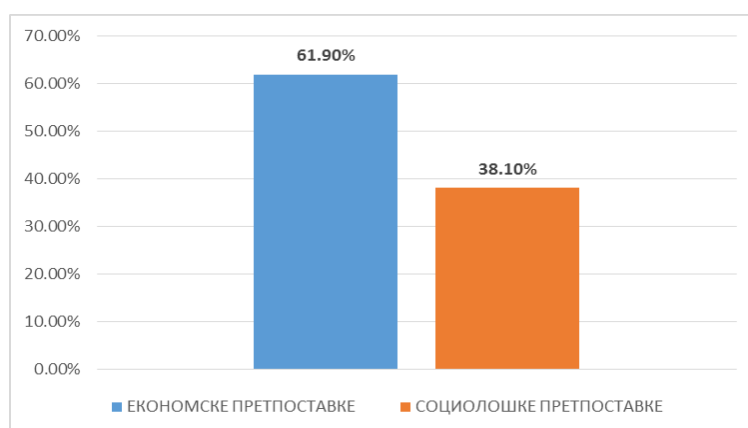
Нагласиће се само најдоминантнији одговори који се односе на хијерархијску структуру вредности поређани по важности на основу одговора испитаника из приватних и јавних предузећа. То су одговори који у свом значењу заступају, пре свега, *искреност поштење*, *поштовање саговорника* и *добре међуљудске односе*.

Општи утисак који се може стећи, посматрајући одговоре на питање о врлини, јесте да без обзира на то што дужи низ година живимо у временима транзиције, са доминантном неолибералном идеологијом, која намеће Хобсову филозофију („човек је човеку вук“), у српском народу нису још потпуно нестале врлине које су красиле православног човека, домаћина. Дакле, још су присутне и донекле на ценеи врлине као што су: *искреност*, *вредноћа*, *могућност да се помогне другима*, а затим *одговорност*, *правичност*, *доброта*, *стрпљење*, *поштење*, *солидарност*.

2. СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА И МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У ЈАВНИМ И ПРИВАТНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА ГРАДА ЛЕСКОВЦА

2.1. Предуслови за примену партиципативно-демократског концепта развоја у јавним и приватним предузећима града Лесковца

Имајући у виду сву сложеност и непрецизност у давању јединствене опште дефиниције појма стратегије и стратегије развоја, за структурисање питања било је сврсисходније покушати идентификовати која су то стратешка питања и које су то могуће перспективе и начини њиховог решавања. Различити стратешки приступи, другачије наглашавају предности и недостатке понуђених алтернатива за решавање проблема. Пракса је стога да прво треба саслушати аргументе за и против, неколико понуђених алтернатива, па онда прићи решавању проблема и напетости. Из наведених разлога у истраживању су узета четири општа приступа (Оцић, 2014, стр. 12) у утврђивању и анализирању стратешких напетости и дилема. И оне су: стратегија као *загонетка*, *дилема*, као *компензаторна релација* и као *парадокс*. Сваки од четири наведена приступа биће посебно и детаљно разрађен и стављен у аналитички контекст његових носилаца, његовог значаја за организацију, са полазним разматрањем у дефинисању појма „успех у послу“.



Графикон бр. 19 Одговори испитаника из приватних предузећа: *Шта подразумевате под појмом успехом у послу?*



Графикон бр. 20 Одговори испитаника из приватних предузећа: *Шта подразумевате под појмом успехом у послу?* у категорији економских претпоставки.

Од посебне важности су одговори на питање: *Шта се подразумевате под успехом у послу*, да се једним индиректним инструментом истражи да ли постоји повезаност између професионализације у управљању са успехом у послу. Одговори испитаника из приватних предузећа су класификовани у две групе, и то на основу економских и социолошких претпоставки. У највећем проценту (62%) заступљени су одговори који успех у послу виде кроз економске детерминанте. Анализом структуре одговора из ове групе може да се закључи да *посвећеност и преданост у реализацији појединачних пословних циљева*, са 23% заступљености, заузима прво место, на другом месту је *измиривање текућих обавеза према држави и запосленима и остваривање зараде за личне потребе* (15%), и остали одговори су заступљени са по 7,69%, и то: *капацитет за превазилажење објективних проблема* (проблеми: повећање цене рада и онемогућавање исплате зараде запосленима, нелојална конкуренција као последица несанкционисања рада на црно, а подстицајне мера би биле: субвенције или планско повећање цена

енергената), константан раст и напредак, јака тржишна позиција, успешно решавање пословних изазова, остваривање профита, квалитет, иновативни приступ на основу захтева тржишта, постизање нивоа зарада запослених за задовољење њихових животних потреба.

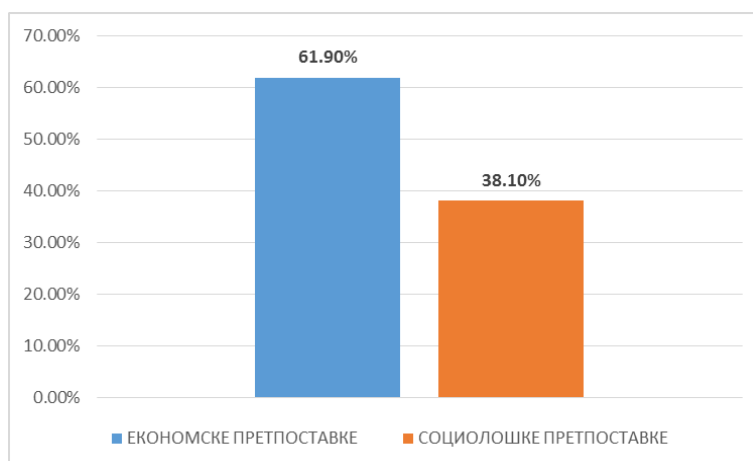


Графикон бр. 21 Одговори испитаника из приватних предузећа: *Шта подразумевате под појмом успех у послу ?* у категорији социолошких претпоставки

У структури одговора који успех у послу виде кроз призму социолошких претпоставки (38%), најзаступљенији су одговори (17,50%) који се односе на *љубав према послу*, а у подједнаком процентуалном уделу са 12,50% су: *здравље људи*, *да су људи срећни*, *друштвено-одговорно пословање према свим партнерима*, *иновативност, креативност у обављању радних задатака* и, на, *усаглашеност личног система вредности са послом који се обавља*.

Закључак би се првенствено односио на чињеницу да се успех у послу не мери само економским критеријумима, без обзира на то што су они у већем проценту, на основу исказа испитаника, заступљени. Социолошким фактори, такође, заузимају високо место, са уделом од 38% одговора, и њихов садржај је везан за *љубав према послу*, даље усаврашавање кроз стицање нових знања, вештина, развијања осећаја одговорности.

Ови резултати, такође, указују на то да се наша филозофија гледања на посао и успех у извесној мери разликује од западне филозофије гледања на успех. Док се тамо успех мери економском моћи (вредиш онолико колико имаш новца) код нас су, барем још увек, у гледању на успех присутни и неки други критеријуми.



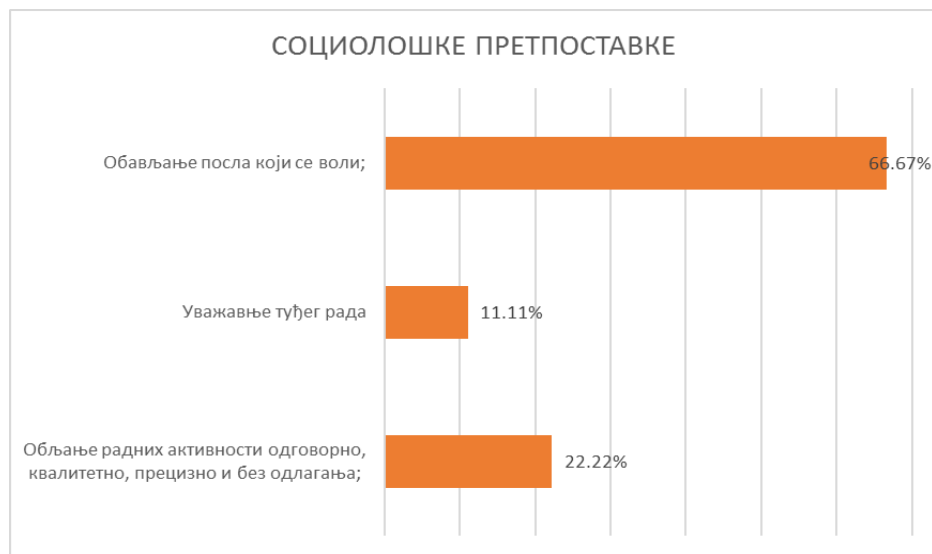
Графикон бр. 22 Одговори испитаника из јавних и јавно – комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под појмом успехом на послу?*

Од укупног броја датих одговора испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање *Шта подразумевате под појмом успехом на послу?* 62% одговора се односи на економске претпоставке и 38% на социолошке.



Графикон бр. 23 Одговори испитаника из јавних и јавно-комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под појмом успех на послу?* у категорији економских претпоставки

У највећем проценту, са по 25%, испитаници у оквиру економске групе одговора сматрају да се успех у послу, пре свега, огледа у *редовним и високим примањима, зарадама и у напредовању у послу, проширивању сопствених капацитета, примени знања, стицањем нових вештина у циљу ефикасног остваривања постављених пословних циљева.*



Графикон бр. 24 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под појмом успех на послу?* у категорији социолошких претпоставки

У категорији одговора који успех виде кроз социолошке претпоставке са 67% сматра се *обављање посла који се воли*, затим са 22% удела *обављање радних активности одговорно, квалитетно, прецизно и без одлагања* и са најмањим процентуалним уделом 11% *уважавање туђег рада*.

Добијени резултати иду у прилог постављеној хипотези о важности хуманизације односа према запосленима, кроз стварање могућности и услова за њихов развој, задовољавајући њихове појединачне и групне потребе и интересе, с једне, и остваривање циљева организације, с друге стране. Наведен закључак налази своје утемељење у научној дисциплини Организационо понашање, која се бави истраживањем понашања људи у организацијама, у оквиру чијег научног предмета се изучава понашање људи у радним организацијама, њиховим разумевањем, предвиђањем и усмеравањем, у циљу побољшања организационих перформанси и повећања задовољства запослених у организацији.



Графикон бр. 24 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање:

Шта подразумевате под појмом стратегија предузећа?

На питање шта се подразумева под појмом стратегија предузећа подједнак и уједно највећи проценат (40%) имају два одговора. Први се односи на то да је стратегија предузећа *дилема* – узнемиравајући проблем са два могућа решења - при чему свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. По другоме, то је *компензаторна релација*, проблемска ситуација у којој има много решења, од којих свако представља другачију равнотежу конфликтних притисака, при чему, увек више једнога значи за исто толико мање другог, односно оно што је за једног играча добитак то је за другог губитак.

У знатно мањем проценту (6%) заступљени су одговори који стратегију виде као *загонетку* која је изазвана с једним оптималним решењем и на крају испитаници су дали неко своје виђење суштине стратегије: *стратешки приступ омогућава постављање пословних циљева и добро стратешко планирање омогућава располагање својим слободним временом.*



Графикон бр. 25 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под појмом стратегија предузећа?*

На питање „Шта подразумевате под појмом стратегија предузећа?“ 16% испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа одговорило је да је *то дилема*, односно – узнемиравајући проблем с два могућа решења - при чему свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. Подједнак проценат испитаника (11%) сматра је за *загонетку* која је изазвана с једним оптималним решењем и као *компензаторну релацију* - проблемску ситуацију у којој има много решења, од којих свако представља другачију равнотежу конфликтних притисака, при чему, увек више једнога значи за исто толико мање другог, односно оно што је за једног играча добитак то је за другог губитак.

Процентуални удео одговора од 42% односи се на одговоре испитаника који су покушали да сами дефинишу појам стратегије и од тог процента 14% одговора односи се на то да: *стратегија предузећа одређује и дефинише циљеве организације, стратегијом предузећа се интегришу појединачни, посебни циљеви и активности у једну целину; стратегија се дефинише као циљеви које треба*

постићи, кроз израду и дефинисање планова и могућности како доћи до циља. Осталих 28% чине збир појединачних одговора који стратегију дефинишу на следећи начин: *стратегија садржи низ потеза и пословних метода које менаџери користе у вођењу компаније, стратегија одређује генерални смер у коме треба да се предузеће креће, одлука којом се даје правац раста и развоја предузећа на домаћем и међународном тржишту, пословање предузећем засновано на економским правилима.*

На питање „Шта подразумевате под појмом стратегија предузећа?“ од укупног броја свих одговора испитаника половина је стратегију дефинисали у оквиру понуђених одговора, тако што су се у највећем проценту изјаснили – да је то *дилема*, односно – узнемиравајући проблем с два могућа решења - при чему свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. Треба нагласити да је у високом проценту од 42% из реда испитаника који представљају јавна и јавно кумунална предузећа било оних који су покушали да сами дефинишу наведени појам.



Графикон бр. 25 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање:

Колико је за Вас важна стратегија и наведите разлоге?

За представнике приватног сектора стратегија је најважнија (25%) јер *ствара услове за развој, који подразумева рационалан приступ у пословању и смањивање трошкова производње и због креирања визије развоја предузећа и*

постављања јасних циљева. На другом месту, у подједнакој процентуалној заступљености од 19% важност стратегије се препознаје и у *одрживости породичног бизниса и због средњорочног, доброг планирања материјалних и свих осталих ресурса*. У најмањем проценту, са по 6%, заступљени су следећи одговори: *доприноси рационалисању са временом и постиже већу мотивацију запослених у процесу рада*.



Графикон бр. 26 Одговори испитаника из јавно и јавно - комуналних предузећа на питање: *Колико је за Вас важна стратегија и наведите разлоге?*

Анализом одговора испитаника из јавног сектора закључује се да у знатно највећем проценту од 87% стратегију виде као *инструмент за успешно, спровођење постављених стратешких циљева и активности*, затим скоро у једнаком проценту (7%) као *избор добрих пословних одлука, које доприносе конкурентности на тржишту, рентабилности и финансијску добит и са уделом од 6% констатација да у данашњим условима пословање није од велике важности, јер се ради нестручно*.



Графикон бр. 27 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Који су најважнији актери у доношењу стратегије предузећа?*

Анализа одговора на питање који су најважнији актери у доношењу стратегије предузећа испитаници сматрају да су то *власници предузећа заједно са топ менаџментом са нагласком на то да коначну одлуку доноси власник предузећа* (36%). У мањем проценту (22%) се сматра да стратегију доноси *менаџер са шефовима и представницима извршног рада*, запосленима, затим трећу групу по процентуалном уделу од по 14% чине одговори који сматрају да су то *власници самостално или стручњаци из области којом се предузеће бави* и, у најмањем проценту од по 7%, сматра да стратегију доносе *власник предузећа уз помоћ стручног тима за непосредну производњу* и *сви од власника до запослених у производном процесу*.



Графикон бр. 28 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *По вашем мишљењу, који су најважнији актери у доношењу стратегије предузећа?*

Највећи број испитаника се изјаснио да стратегију доносе *директори и менаџери*, односно *руководилац, заједно са шефовима сектора или организационих јединица које послују у оквиру предузећа* (77%). Незанемарљив проценат (23%) испитаника сматра да стратегију доноси *самостално директор*.

2.2. Анализа различитих модела управљања и могућности за примену партиципативно – демократског концепта развоја у јавним и приватним предузећима града Лесковца

Паралелно са одређивањем и разматрањем појма стратегије и њеног дефинисања, анализирано је разумевање суштине различитих модела управљања који су класификовани на основу позитивног или негативног става. Први на листи понуђених одговора је био: либерално-демократски, затим демократски, ауторитарни и, на крају, социо-демократски, са циљем да се истражи да ли постоји критички став према појединим облицима управљања и да ли постоји потреба или свест о облицима управљања који дају могућност за хуманији и демократичнији однос у процесу рада.



Графикон бр. 29 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање о разумевању суштине различитих модела управљања са понуђеним моделима.

Одговори који се односе на разумевање суштине различитих модела управљања разврстани су по моделима и на основу позитивног или негативног става. Први на листи понуђених одговора је либерално-демократски модел чија се предност (50%) препознаје у односу на друге моделе: *у јасно дефинисаном нивоу одговорности, затим у могућности запослених да учествују у процесу одлучивања, концепт који креира и се прилагођава променама, концепт управљања који подразумева висок степен знања и проток информација, омогућава запосленима слободу, равноправност.*

Недостаци либерално-демократског модела управљања (14.29%) су да је циљ пословања само *остваривање профита, власти и моћи, људи живе у садашњости без пројекције будућности, да је то врло комплексно питање* (7,14%) и један незанемарљив проценат (28.57%) испитаника који није одговорио на питање.

У оквиру питања „Шта подразумевате под следећим моделима управљања“, на два од понуђена четири испитаници из јавних и јавно-комуналних предузећа нису одговорили. Када су у питању либерално-демократски и демократски, нема одговора, а ставови и мишљења се односе на ауторитарни и социо-демократски модел, такође класификовани одговори на основу позитивног

и негативног става. Тако да ће се даља обрада података на наведено питање наставити за испитанике из јавног сектора само за два поменуто модела.



Графикон бр. 30 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање:

Шта подразумевате под демократским моделом управљања?

Највећи број испитаника (50%) није дао одговор на питање о мишљењу о демократском моделу управљања. У највећем проценту, по 20%, овај модел управљања се процењује као модел у којем запослени учествују у процесу управљања и доношењу одлука (да свако изнесе своје мишљење о раду без сујете и са уважавањем) и да менаџери сектора, када пословна ситуација захтева, могу да доносу и самостално одлуку. Са најмањим процентуалним уделом од 10% затупљени су одговори који виде да је овај модел у прошлости био прихватљивији него данас.



Графикон бр. 31 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Шта подразумевате под ауторитарним моделом управљања?*

Трећи управљачки модел који је предмет анализе је ауторитарни. Његове позитивне карактеристике се препознају у знатно мањем проценту (11,11%) и то у *већој дисциплини у вођењу предузећа*. Негативне карактеристике овог модела (како их види 88.89% испитаника) у погрешном су вођењу предузећа, изазивању конфликта и сукоба, у слепом извршавању радних налога од стране надређених (последице су у недостатак нових идеја, карактеристичан за мале фирме у којима су власници уједно и они који управљају), у аутократском начину управљања. Било је одговора који се осврћу на начин управљања у Републици Србији у појединим предузећима са доминантним ауторитарним моделом управљања (разлози: људи живе у страху, немају довољно самопоуздања да се супротставе супериорном, нису довољно слободни, а један од разлога за то је могућност да се изгуби посао, други разлог је менталитет, недостатак изграђене свест о себи и потреби борбе за своја права, недостатак знања за подизање свести о сопственим капацитетима.⁶⁶ Решење је у едукацији о спознаји сопствених *капацитета, освешћивање за праве вредности*. Један број испитаника није одговорио на питање.

⁶⁶ Аутократски начин управљања у Србији у великој мери је подстакнут новим Законом о раду који је у великој мери управо на страни послодаваца а не радника, а такође и чињеницом да у Србији синдикати уместо да штите радничка права у највећој мери су постали сервис власти.



Графикон бр. 32 Одговори испитаника из јавних и јавно-комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под ауторитарним моделом управљања?*

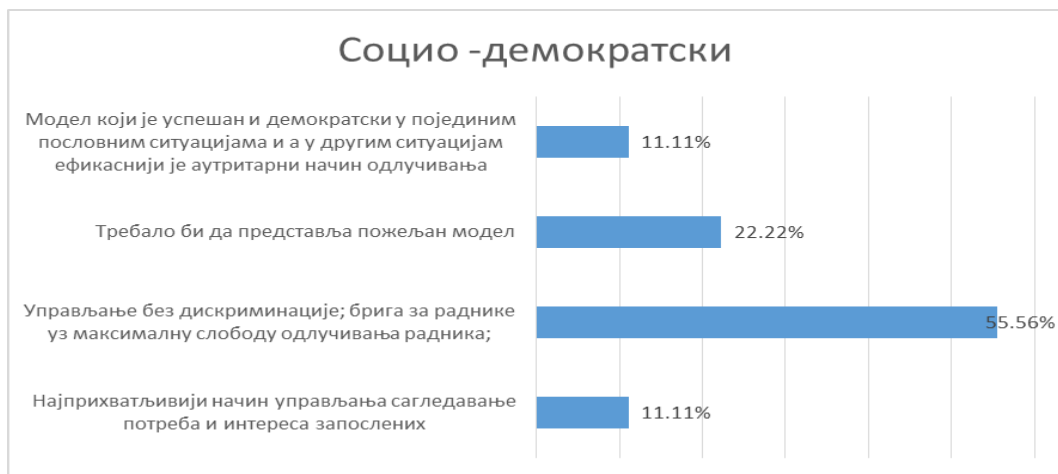
Став испитаника из јавног сектора према ауторитарном моделу управљања у највећем проценту је позитиван 80%, и то пре свега зато што одлуку доноси једна особа у име свих (50%), затим са подједнаким процентуалним уделом од 10% разлози су следећи: *модел управљања који у приватним предузећима даје боље резултате него у јавном сектору*, модел управљања који у одређеним ситуацијама може да буде ефикасан и ефективан. Један број испитаника није одговорио на ово питање. По негативним ставовима (20%) реч је о *ретроградном моделу*, а у ком смислу – то би требало да буде предмет посебних анализа.



Графикон бр.33 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Шта подразумевате под социо-демократским моделом управљања?*

Посебна пажња се поклања одговорима који се односе на мишљења и ставове испитаника о социо-демократском моделу, јер је у раду постављен хипотетички као најпожељнији.⁶⁷ Позитивне карактеристике поменутог модела пре свега се препознају у *афирмативаном ставу према овом моделу управљања са једним ограничењем: неприменљив је у малим фирмама* (33,33% – има мало простора за учешће запослених у управљању, јер се углавном решавају техничка питања), затим у *уважавању интереса и потреба свих запослених у компанији и развијен осећај за тимски рад* (25%), *запослени – доносе одлуку, сходно позицији у предузећу* (16,67%), и са подједнаким процентуалним уделом од 8,33% *брига за људе у социјалном смислу; организација радног процеса се одвија уз сарадњу са запосленима и кроз њихову самосталност у доношењу одлука*. Један број испитаника није одговорио на питање.

⁶⁷ На самом почетку транзиције поједини социолози залагали су се и борили да Србија одабере и крене путем социјалдемократског развоја. Свакако, међу најзначајнијим је и проф. Љубиша Митровић. На ову чињеницу и пропуштenu прилику указаће и Петар Анђелковић у раду „Социјалдемократска визија развоја Србије професора Митровића“ - пут којим Србија на жалост није кренула.



Графикон бр. 34 Одговори испитаника из јавних и јавно-комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под социо-демократским моделом управљања?*

Шта подразумевате под следећим моделима управљања: У структури одговора која одређује став испитаника према социо-демократски модел управљања у 45% случајева поменути модел се дефинише: *управљање без дискриминације, брига за раднике уз максималну слободу одлучивања од стране радника*, затим са 22% *то би требало да буде пожељан модел* и са по 11% су следећи одговори: *модел који је успешан и демократски у појединим пословним ситуацијама, а у другим ситуацијама ефикаснији је ауторитарни начин одлучивања* и *најприхватљивији начин управљања у сагледавању потреба и интереса запослених*.



Графикон бр. 35 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање.

У шта бисте првенствено уложили новац из акумулације?

Испитаници из приватних предузећа новац из акумулације на основу добијених одговора би уложили 39% у *даљи развој предузећа*, затим 26% у *путовања*, затим у подједнаком проценту од 13% у *личну едукацију* и у на крају у *куповину некретнина*.



Графикон бр. 36 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *У шта бисте првенствено уложили новац из акумулације?*

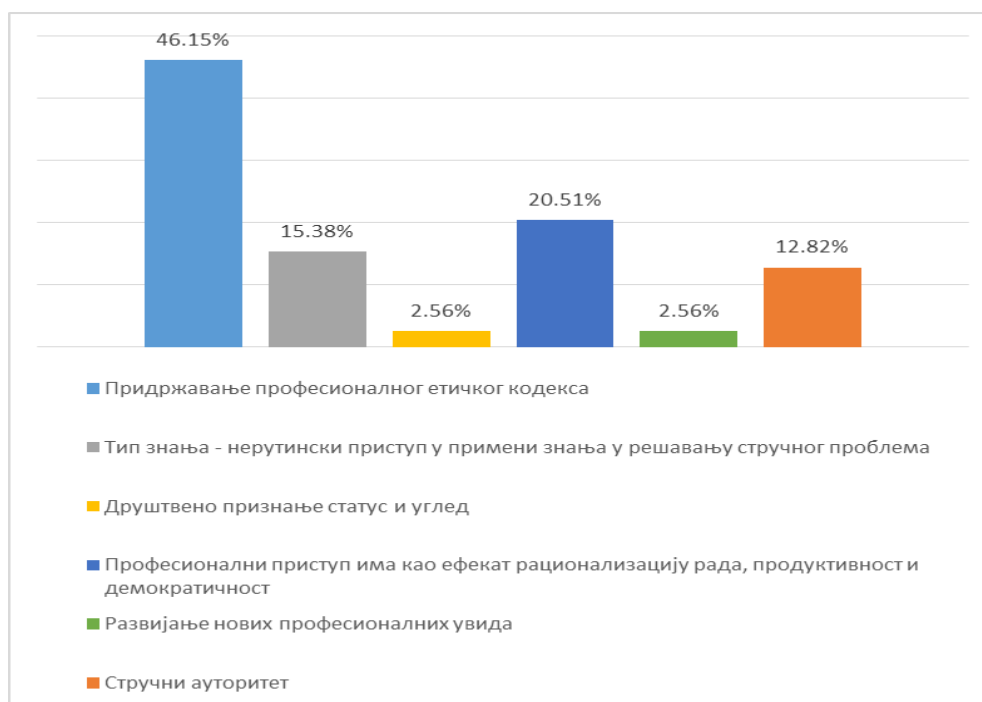
Новац из акумулације 73% испитаника из јавног сектора би највише уложило у *даљи развој предузећа*, а 27% би уложило у *едукацију запослених*. Ниједан од преосталих понуђених одговора испитаници нису одабрали.

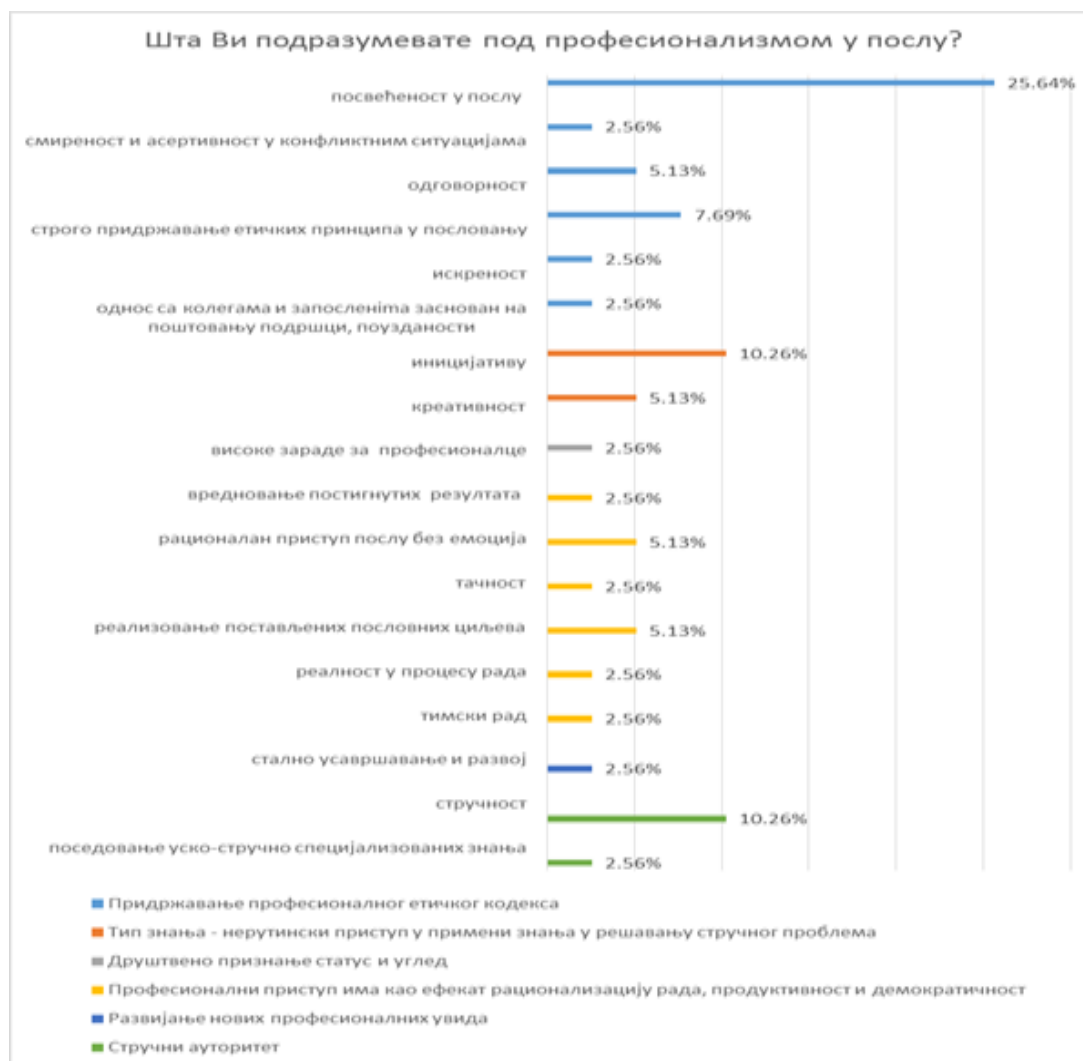
3. РЕЗУЛТАТИ О ТРАНСФОРМАЦИЈИ У ПРОЦЕСИМА МОДЕРНИЗАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА У ПРИВРЕДИ ЛЕСКОВЦА

3.1. Предуслови и ограничења професионализације менаџмента за примену демократског начина управљања у условима различитих стратегија развоја и својинских односа у приватним и јавним предузећима на територији града Лесковца

Посебна група питања имала је за циљ да на основу одговора испитаника истражи њихово мишљење и ставове о професионализацији менаџмента у смислу које су то особине које треба да поседује професионалац, да ли они имају прилику да раде или познају неког кога квалификују као професионалца и које су особине карактеристичне за српског менаџера.

Теоријски основ за формулисање и структурисање питања из области која се бави појмом професионални менаџер чине два критеријума: професионалне активности и тип знања професионалног занимања.



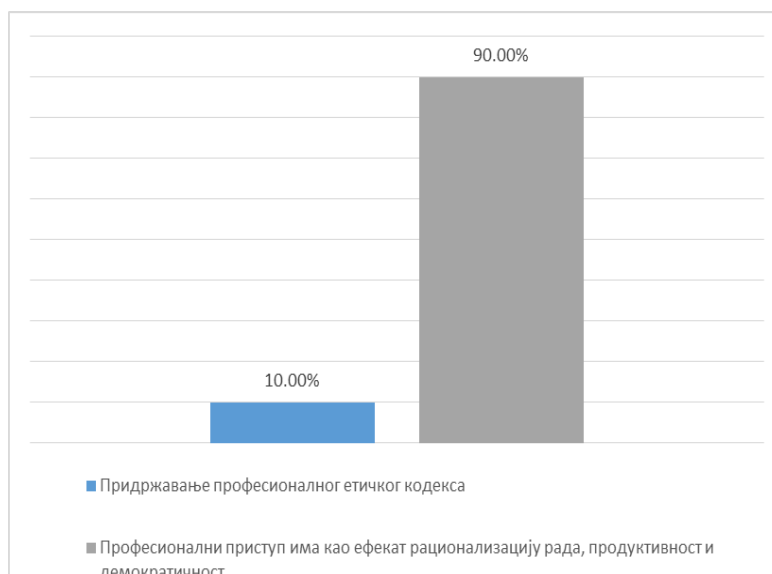


Графикон бр. 37 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање:

Шта подразумевате под професионализмом у послу?

Добијени одговори испитаника из приватних предузећа на питање: „Шта подразумевате под професионализмом у послу?“, за класификацију узета су два критеријума: *професионална активност и тип знања професионалних занимања*. На основу *професионалних активности* издвајају се елементи а) *придржавање професионалног етичког кодекса* у 46,15% одговора (*посвећеност у послу* 25,64%, *смиреност и асертивност у конфликтним ситуацијама* 2,5%, *одговорност* 5,13%, *строго придржавање етичких принципа у пословању* 7,69%, *искреност* 2,56%, *однос са колегама и запосленима заснован на поштовању подршци, поузданости* 2,56%), затим под б) *друштвено признање, статус и углед* кроз *високе зараде за професионалце* (2,56%). Професионална активност која је, такође

нашла своје место на лествици одговора је в) *стручни ауторитет* (12,82%), који се објашњава *стручношћу* (10,26%) и *поседовање ускостручно специјализованих знања* (2,56%). Одговори који под професионализмом у послу подразумевају одређен тип знања обухватају следећа знања а) *нерутински приступ у примени знања у решавању стручног проблема* (15,38%) кроз иницијативу 10% и 5,13% *креативност*. Други тип знања које се односи на професионалну делатност је *професионални приступ који има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност* (20,51%.) Структура одговора у овој категорији знања је следећа: *вредновање постигнутих резултата* 2,56%, *рационалан приступ у послу без емоција* 5,13%, *тачност* 2,56%, *реализовање постављених пословних циљева* 5,13%, *реалност у процесу рада* 2,56%, *тимски рад* 2,56%. *Развијање нових професионалних увида*, као једна од карактеристика која се односи на тип знања, процентуално је заступљено са 2,56% и под тим се подразумева *стално усавршавање и развој*.



Графикон бр. 38 Одговори испитаника из јавно и јавно комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под професионализмом у послу?*

Одговори испитаника из јавног сектора на питање „*Шта подразумевате под професионализмом у послу*“ класификовани су на основу два критеријума, један се односи на професионалне активности и други на тип знања професионалних занимања. У највећем проценту (90%) испитаници су

одговорили да: *професионални приступ има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност* и, у значајно мањем проценту, да је то професионална активност која треба да се *придржава професионалног етичког кодекса* за разлику од одговора испитаника из приватног сектора. Одговор *Професионални приступ има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност* спада у групу критеријума који се односе на тип знања професионалних занимања и унутрашња структура одговора је следећа:

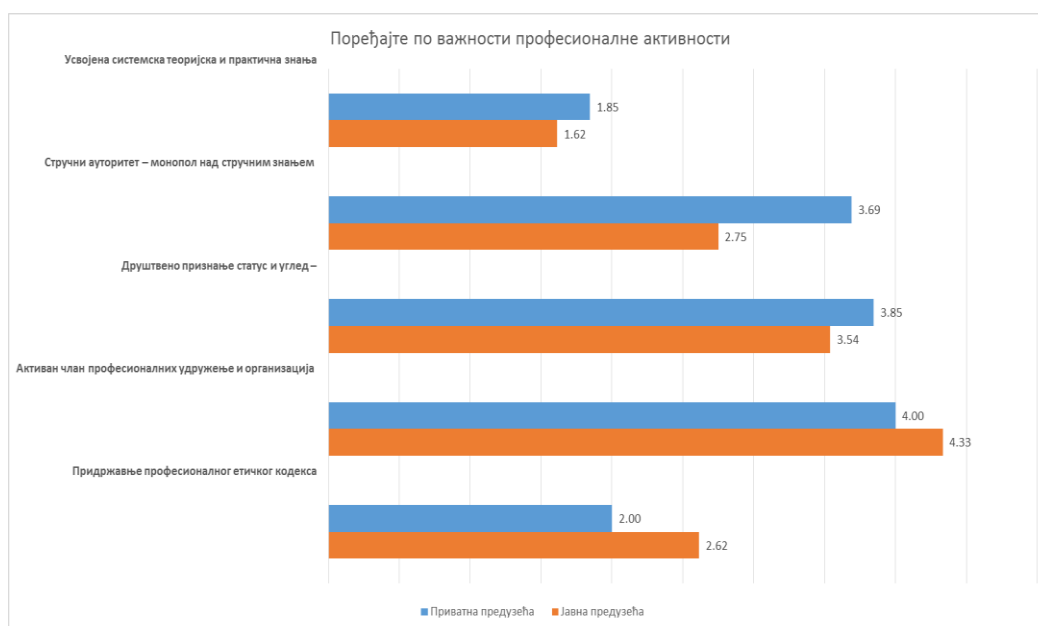


Графикон бр. 39 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Шта подразумевате под професионализмом у послу?* у категорији тип знања – нерутински приступ у примени знања у решавању стручног проблема.

Са по 28% најзаступљенији су одговори да је то: *одговорносту у преузимању радних задатака и стално напредовање на стручном нивоу, усвајање нових знања и стицање радног искуства*, друго место, са 22%, заузима одговор: *у пословним резултатима треба да се покаже ефикасност и тачност*, на трећем месту, са 11%, то је *савесно обављање послова уз максималну ангажованост* и на последњем месту, са по 5,5%, су *рационалан приступ у раду и заинтересованост и упорност у обављању посла искључиво у складу са прописима*.

Када се говори о професионализацији у послу као професионалној активности *придржавање професионалног етичког кодекса* (10%) под тим се подразумева: *непристрасност* (5%) и *узајамно поштовање међу колегама* (5%).

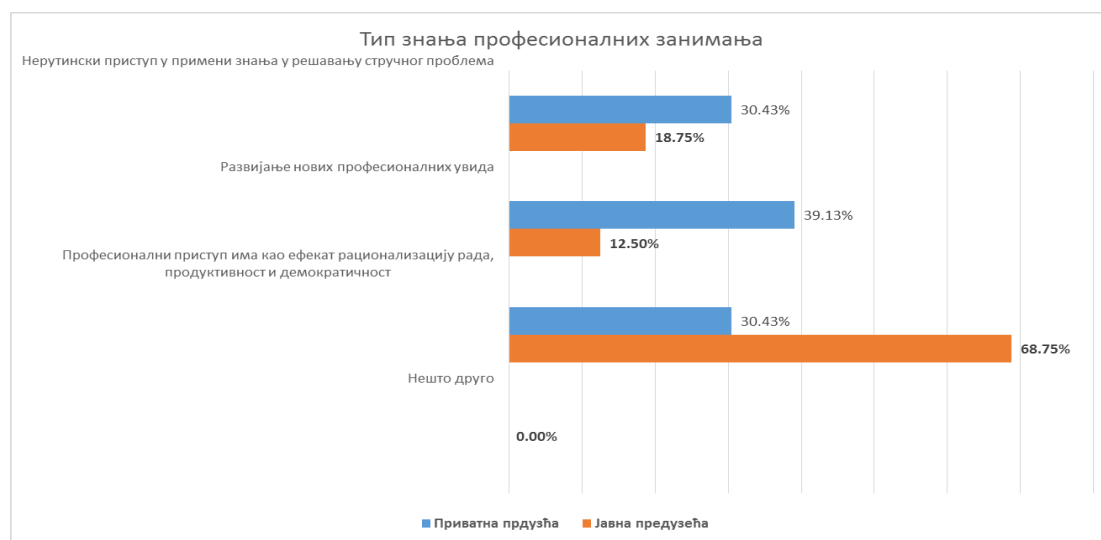
Од посебне важности је анализа одговора који се односе на разумевање појма професионализације у послу. Уочена је значајна разлика у одговорима испитаника из приватних предузећа у односу на представнике јавних и јавно комуналних локалних предузећа. Први сматрају да професионализам у послу карактерише придржавање професионалног етичког кодекса чију структуру одговора чине: *посвећеност у послу, смиреност и асертивност у конфликтним ситуацијама, одговорност, строго придржавање етичких принципа у пословању, искреност, однос са колегама и запосленима заснован на поштовању, подрици, поузданости*, а на првом месту код друге групе испитаника је да *професионални приступ има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност* и у значајно мањем проценту да је то *професионална активност која треба да се придржава професионалног етичког кодекса*.



Графикон бр. 40 Упоредни одговори испитаника из приватних и јавно јавно комуналних предузећа на питање: *Поређајте по важности професионалне активности*.

Упоредном анализом одговора испитаника и из приватног и јавног сектора да поређају по хијерхијској вредности професионалних активности на основу понуђених одговора, и код представника приватног сектора (1.85) и јавног сектора (1.62) на првом месту је оцењено *усвојена системска теоријска и практична*

знања, на другом месту такође представници оба сектора изјаснили су се за *придржавање професионалног кодекса 2.00*, с том разликом што друго место деле када су у питању одговори испитаника из јавног сектора са *стручним ауторитетом – монопол над стручним знањема*, на трећем месту и у обе групе испитаника налази се *друштвено признање статус и углед* и на четвртом месту *активан члан професионалних удружења и организација*.



Графикон бр. 41 Упоредни одговори испитаника из приватних и јавних и јавно комуналних предузећа на питање *о типу знања професионалних занимања и заокруживање оних карактеристика за које се мисли да су најважније*.

Тип знања која су најважнија за професионално деловање на основу одговора испитаника из приватног сектора је, пре свега, *развијање нових професионалних увида*, (39.13%), а у подједнаком проценту (30,43%) заступљени су одговори и деле друго место: *нерутински приступ у примени знања у решавању стручног проблема и професионални приступ има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност*.

Постоје разлике у одговорима испитаника из јавних и јавно комуналних локалних предузећа у редоследу важности, тако да се на првом месту са 68,75% налази: *професионални приступ има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност*, на другом месту, са 18,75%: *нерутински приступ у примени знања у решавању стручног проблема*, на трећем месту је оно

што је на првом када су упитању одговори из приватног сектора *и развијање нових професионалних увида* (12, 50%).

Упоредном анализом добијених одговора обеју група може се закључити да одражавају степен приоритета пословних активности ради постизања пословних циљева, односно успешног пословања. У приватном сектору су важне нове, свеже идеје, нови производи, тражи се иновативнији, креативнији приступ у радном процесу који ће омогућити бољу тржишну позицију и конкурентност. За разлику од организације и пословања у јавном сектору, које трпи проблеме везане за нерационалност, неефикасност, немогућност самосталног одлучивања од стране директора и шефова, не тржишне оријентације, јер креатор политике у јавним и јавно комуналним локалним предузећима и уједно њихов финансијер је јединица локалне самоуправе, односно град, који кроз своје извршне и законодавне органе управља јавним предузећима.

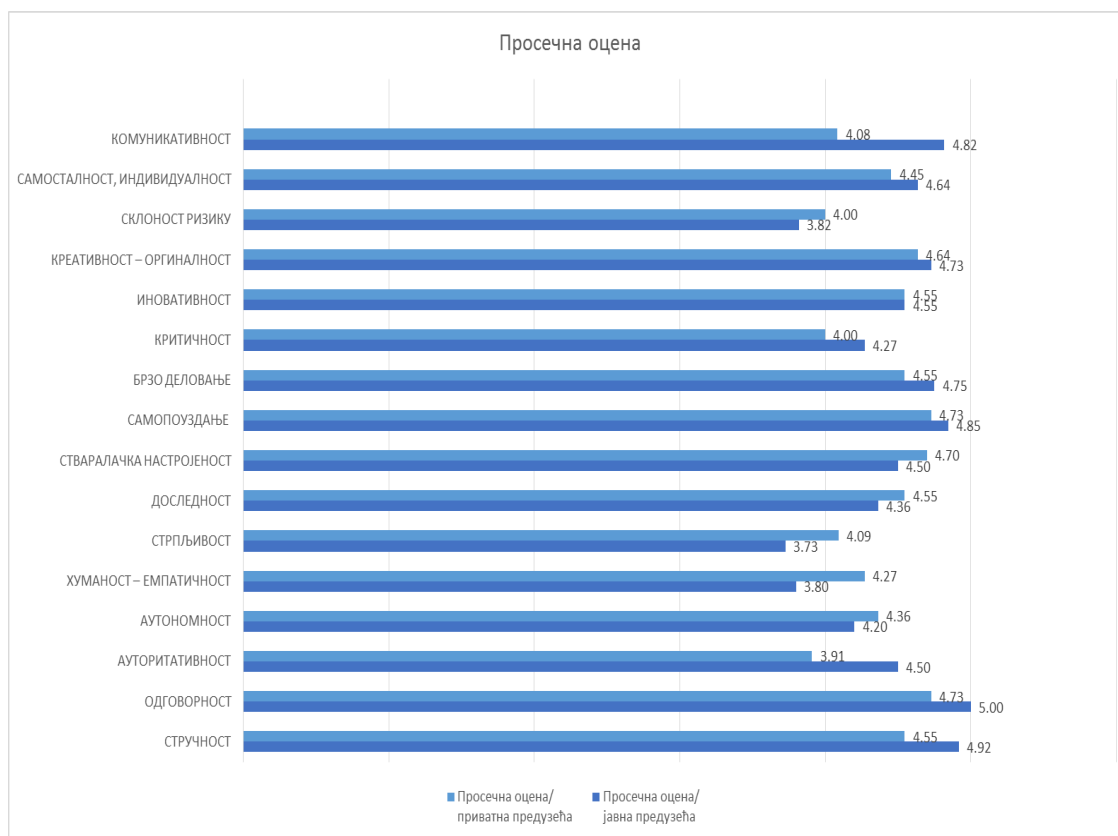


Графикон бр. 42 Упоредни одговори испитаника из приватног и јавно јавно комуналних предузећа на питање: *Заокружите оне карактеристике, за које мислите да описују модерног менаџера као друштвену групу.*

Испитаници обеју група сматрају да су модерни менаџери *најотворенија друштвена група за усавршавање, мотивацију и промене* (приватни сектор 45,45% и 37,50% јавни сектор). Сматрају да је њихова карактеристика *специфичан културни професионални стил* (20,83% приватн и 18,18% јавни сектор). На основу

процентуалног удела од 16,67%, испитаници из приваног сектора сматрају да *њихов друштвени положај карактерише високо место у расподели материјалног богатства*, а у јавном сектору, са по 18,18%, треће месту су заузеле две карактеристике: *висок степен угледа у друштву и специфичан професионалан стил*. Карактеристика *Високо место на друштвеној лествици у систему расподеле моћи и утицаја* нашла се на четвртом месту скоро у истом проценту (9%) код обе посматране групе. Један број одговора се односи на карактеристике које су сами испитаници дефинисали, сматрајући да менаџери стварају профит све док су њихови интереси у питању, али непосредују друштвени углед, имају потребу да их други доживе као особе са високим угледом у друштву и потребу да буду утицајни и ван свог професионалног деловања.

Предност преовладавајућег става, на основу одговора из обе посматране групе, јесте да су модерни менаџери најотворенија друштвена група за усавршавање, мотивацију и промене ка новим, ефикаснијим моделом управљања људима.



Графикон бр. 43 Упоредни одговори испитаника из приватних, јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Одаберите лице за које сматрате да је добар менаџер (руководилац) и оцените га по следећим особинама (1- не поседује особине, 5 - изразито са одликује том особином).*

У анализи одговора у којем испитаници треба да одреде које су особине доброг реалног менаџера и да их оцене на основу понуђених особина (1- не поседује особине до 5 - изразито са одликује том особином) издвојиће се пет најдоминантнијих и из приватног и из јавног сектора, чија је просечна оцена преко 4,5.

На основу одговора испитаника из приватног сектора, на прва три места, са просечном оценом од преко 4,5 издвајају се следеће особине: *самопоуздање, одговорност и стваралачка настројеност*, затим следе: *креативност оригиналност, иновативност, брзо деловање и доследност*.

Код испитаника из јавних и јавно комуналних локалних предузећа прва три места заузимају: *одговорност, комуникативност, самопоуздање*, а потом –

самосталност индивидуалност, креативност и оригиналност, иновативност, брзо деловање, стваралачка настројеност и ауторитативност.

Обе групе за доминантне особине модерног менаџера сматрају: одговорност, креативност, оригиналност, иновативност, брзо деловање и стваралачку настројеност. То иде у прилог хипотетичком ставу да, у условима примењених различитих стратегија развоја и својинских односа на територији града Лесковца као јединице локалне самоуправе, постоји потенцијал, за уклањање препрека и ограничења професионалног менаџмента у правцу изградње новог модела управљања заснован на демократским и хуманим начелима управљања.

Упоредни одговори испитаника из приватних и јавно јавно – комуналних предузећа на питање: *Које карактеристике по Вашем мишљењу треба да има успешан менаџер руководицац у предузећу? Наведите бар пет и поређајте их по важности:*

Које карактеристике треба да има успешан менаџер руководицац предузећа по мишљењу испитаника из приватних предузећа на првом месту је *комуникативност*, на другом *доследност*, затим на трећем месту *хуманост* на четвртном *одговорност* и на последњем месту *ауторитативност*.

Са одговорима испитаника из јавног сектора на питање „*Које карактеристике по Вашем мишљењу треба да има успешан менаџер руководицац у предузећу наведите бар пет и поређајте их по важности*“ употпуњује се слика о ставу испитаника о особинама које треба да поседује успешан менаџер руководицац, са одговорима из претходног питања, које је имало за циљ да дефинише особине доброг менаџера из реалног живота – контекста, ако их упоредимо са резултатима на питање шта треба да има успешан менаџер у предузећу, на првом месту се (55,55%), наводи се *стручан*, затим *иновативан* (37,5%). На другом месту је обележена *одговорност* (са највећим процентом 50% са заокруженим бројем 2), затим, на трећем месту је особина *самопоуздање*, на четвртном *комуникативност* и на последњем, петом месту је: да поседује *ауторитет* који би могао да се одупре политичком утицају.

Након анализе датих одговора на два назначена питања, може се закључити да су одговори скоро идентични, разлика је само у месту на листи

приоритета. На пример, *одговорност* и *стручност* су замениле места, односно стручност је најдоминантнија особина када је у питању успешност идеалног менаџера, а на другом месту је када се описује успешан менаџер из реалног живота. Комуникативност као значајна особина налази се, такође, негде на средини у оба корпуса одговора. Иновативност се високо котира као особина која се цени код менаџера у пракси, а у идеализованом смислу ова особина је на четвртом месту.

Важно је напоменути да је хуманост као карактеристика успешног менаџера нашла своје место у договорима представника приватног сектора, а оно што представља разлику у одговорима представника јавног сектора је *да поседује ауторитет који би могао да се одупре политичком утицају*.

3.2. Предности и ограничења српског менаџера у примени демократског начина управљања у условима различитих стратегија развоја и својинских односа у приватним и јавним предузећима на територији града Лесковца

Приступ анализи особина успешног менаџера је дубински и вишеслојна; питања су осмишљена тако да полазе од примера добре праксе, затим се од замишљеног, идеализованог успешног менаџера на националном нивоу, односно од личних особина успешног српског менаџера, полако истраживачки оквир приближава предмету истраживачког фокуса, територијално детерминисаним на нивоу јединице локалне самоуправе.



Графикон бр. 44. Одговори испитаника из приватног сектора на питање: *Које су личне особине успешног српског менаџера?*

У одговорима на питање: *Које су личне особине успешног српског менаџера?* издвајају се неколико које заузимају подједнак доминантни процентуални удео (11%), и то: *саосећајност, ауторитативност, сналажење у датим ситуацијама и комуникативност*. По другој групи одговора, на основу процентуалног удела (7%), успешан српск менаџер: *је упоран и храбар али уједно и егоцентрич*. Трећу групу, са процентуалним уделом од 4%, чини збир одговора; *слаткоречивост, индивидуалност, брзо деловање и склоност ка ризику, иновативност, стрпљивост, агресивност у комуникацији и креативност*.



Графикон бр. 45 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Које су личне особине успешних српског менаџера?*

Одговори испитаника из јавног сектора у највећем броју се односе: *на способност брзог деловања (28%), стручност (19%) и комуникативност (14%).* У преосталим појединачним одговорима са по 5% (укупно 40%) наводе се следеће особине: *усмереност према пословним резултатима, мања обзирност према потребама и интересима запослених, поседовање политичког легитимитета, одговорност, марљивост, добре пословне везе, креативност, да знају шта им је циљ и шта желе.*

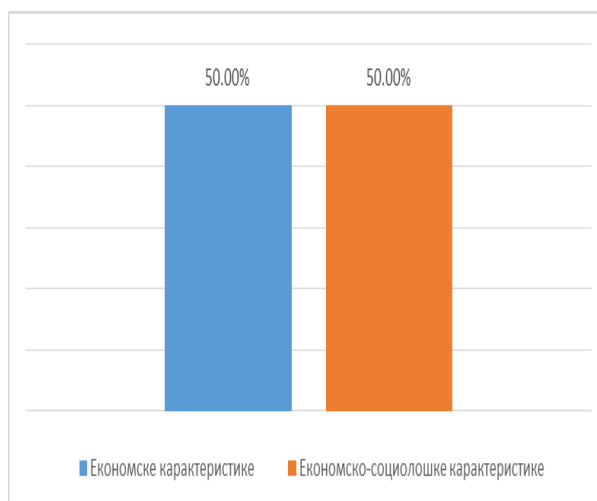
Резултати одговора на питање које су личне особине успешног српског менаџера из приватног сектора издвајају се неколико важних, и то: *ауторитативност, сналажење у датим ситуацијама и комуникативност.* Другу групу одговора на основу процентуалног удела описују успешног српског менаџера као *емпатичног и саосећајног, да је упоран храбар, али уједно и егоцетрик.* Када се упореде одговори са представницима из јавног сектора *на способност брзог деловања у променљивим тржишним условима, сналажљивости у новим и непознатим ситуацијама (29%), стручност (19%) комуникативност (14%),* уочава се сличност у одговорима, односно нагласак је на брзом и сналажљивом деловању у променљивим тржишним условима и непознатим ситуацијама, с том разликом што се у одговорима представника из

приватног сектора препознаје особина која је везана за људске односе, односно на емпатичност и саосећајност, што недостаје у одговорима представника из ЈЈК предузећа.

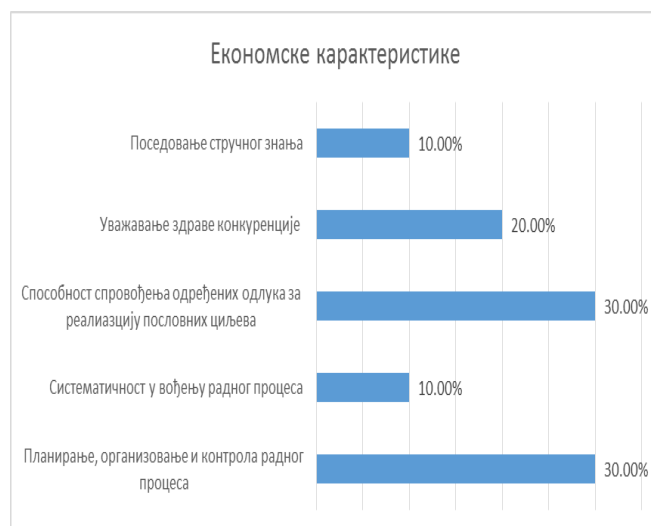
4. РАЗЛОЗИ ОДСУСТВА ИЛИ У НЕДОВОЉНОЈ МЕРИ КРЕАТИВНОСТИ, ИНОВАТИВНОСТИ И ДЕМОКРАТИЧНОСТИ У СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА У ЈАВНИМ И ПРИВАТНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА У СРБИЈИ И ПОСТОЈЕЋИ ПРЕДЛОЗИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА

4.1. Анализа реалне ситуације нивоа и облика укључивања запослених у управљачке процесе у предузећима

У разматрању разлога одсуства или у недовољној мери иновативног и демократичног приступа у управљачким процесима у приватним и јавно и јавно комуналним предузећима на територији града Лесковца као јединице локалне самоуправе, постављена су питања која треба да дефинишу сам појам управљања, да систематизују ставове и мишљења која се односе на реалне ситуације у управљачким процесима, да ли су запослени укључени у процес доношења одлука у предузећима, ако јесу на ком нивоу, који су облици њихове партиципације, став према степену и стању једног од институционалних облика партиципације синдикалног организовања.



Графикон бр. 46 Одговори испитаника из приватног сектора на питање: *Како дефинишете процес управљања?*



Графикон бр. 47 Одговори испитаника из приватног сектора на питање: *Како дефинишете процес управљања?* – економске карактеристике

На основу спроведеног истраживања резултати су подељени у две групе на основу економских и економско-социолошких карактеристика. Анализом добијених података у истом проценту (50%) заступљени су одговори из обе групе. Унутрашњу структуру одговора из категорије економских карактеристика чине следећи одговори: *способност спровођења одређених одлука за реализацију пословних циљева* 30% (*управљање у складу са визијом до циља; способност да се процес рада доведе до циља на најбржи и најједноставнији начин*) и 30% *планирање, организовање и контрола радног процеса*, на другом месту на основу процентуалног удела од 20% је *уважавање здраве конкуренције и са учешћем појединачних одговора са по 10 % систематичност у вођењу радног процеса и поседовање стручног знања*.



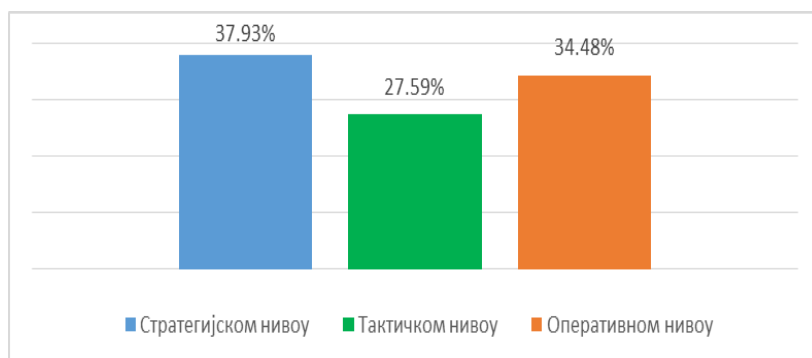
Графикон бр. 48 Одговори испитаника из приватног сектора на питање: *Како дефинишете процес управљања?* – економско-социолошке карактеристике

Групу одговора са економско-социолошким карактеристикама чине: са 20% *професионализам и демократичност*, 20% испитаника нису одговорили на питање, и са 10% појединачно чине следећу група одговора: *организовање тренинга и обука за запослене*, *тимски рад*, *прикупљање правовремених и потребних информација*, *анализа и унапређење радног процеса*, *доношење праве одлуке*, *управљање људима разумевајући њихове радне потребе*.



Графикон бр. 49 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Како дефинишете процес управљања?*

Испитаници из јавног сектора под процесом управљања подразумевају следеће менаџерске активности: *планирање, организовање, вођење и контролу у обављању пословних активности* у највећем проценту (27%), са по 13% заступљена је следећа група одговора: *способност дефинисања слабих тачака у организацији и фокус на решавање истих, и при томе узимајући у обзир развојне критеријуме; решавање свих проблема и недостатака, остваривање постављених циљева предузећа у правцу одрживог развоја, познавање вертикалне структуре организације; и постављање системске хијерархије у извршавању радних активности, управљање је способност ангажовања свих упошљеника уз остваривање профита*. Појединачни одговори са процентуалним уделом од 7% (у збиру чине 35%) управљање описују тако што менаџер треба да поседује: *вештине и способности за тимски рад, способност да од више алтернатива изабере најбољу за доношење пословних одлука или решавање одређених проблема, затим испуњавање свакодневних обавеза, праћења процеса производње*.

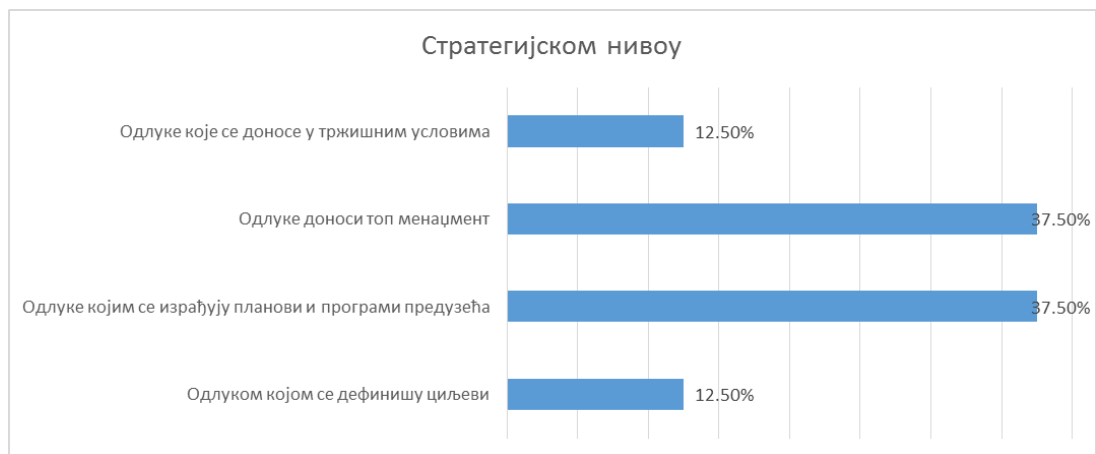


Графикон. бр. 50 Одговори испитаника из приватног сектора на питање: *Које су, по Вашем мишљењу, врсте одлука које се формално доносе на следећим нивоима?*



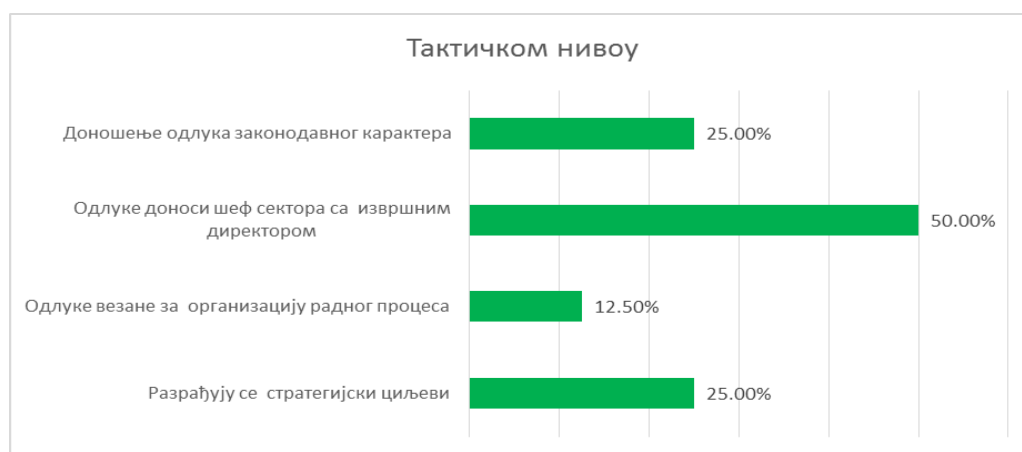
Графикон бр. 51 Одговори испитаника из приватног сектора на питање: *Које су, по Вашем мишљењу, врсте одлука које се формално доносе на следећим нивоима?*
— упоредни приказ сва три нивоа

- 1. Стратегијском нивоу:** власник/руководилац (20, 69%), власник и менаџер, (6,90%), одлуке у вези визије и развоја (3,45%), одлуке које се односе на позиционирање компаније на тржишту (3,45%) и један број испитаника није одговорио на постављено питање (3,45%)
- 2. Тактичком нивоу:** шеф, пословођа (13,79%), директор и шефови (3,45%), спровођење и конкретизовање стратешких одлука (6,90%), и такође у 3,45% испитаници нису одговорили на питање.
- 3. Оперативном нивоу** шеф, пословођа (13,79%), радници (10,34%), решавање свакодневних проблема на послу (6,90%) и врло конкретне одлуке у пословању (3,45%).



Графикон бр. 52 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу, које се врсте одлука формално доносе на следећим нивоима?*

Одговори испитаника из јавног сектора на питање о врстама одлука и нивоима њиховог доношења, када су у питању одлуке стратегијског нивоа, одговори су следећи: *одлуке доноси топ менаџмент* (37,5%) и оне које се односе *на планове и програме предузећа* (37,5%). У осталих 30% одговора обухваћене су одлуке које карактерише: *тржишна оријентација и оне којим се дефинишу циљеви предузећа*.



Графикон бр. 53 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу, које се врсте одлука формално доносе на тактичком нивоу?*

На тактичком нивоу, одлуке на основу одговора испитаника из јавног сектора доносе *шефови сектора са извршним директором* (50%), *доношење одлука је законодавног карактера* (25%) и *разрађују се стратегијски циљеви* (25%) и са процентуалним учешћем од 12,50% заступљени су одговори: *одлуке везане за организацију радног процеса*.



Графикон бр. 54 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу, које се врсте одлука формално доносе на оперативном нивоу?*

На оперативном нивоу одлучивања на основу анализе добијених одговора доносе се следеће одлуке: извршавање, спровођење планова од стране шефова, службеника (55,56%). У значајном проценту (22%) испитаници нису дали одговор на питање. Са по 11% заступљена су два одговора: одлуке у вези поштовањем прописа и реализације свакодневних текућих послова.



Графикон бр. 55. Упоредни одговори испитаника из приватних, јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу, укључивање запослених у процесу одлучивања подразумева:*

На основу мишљења испитаника из приватног (30.30%) и јавног сектора (27.78%) укључивање запослених у највећем проценту у процес одлучивања подразумева: *информисање и консултовање*, затим, у другој групи одговора по величини када су у питању одговори испитаника из јавног сектора је *учешће у одлучивању и дугорочном планирању* (13.89%), а за представнике из приватног сектора *учешће у организацији производње* (21.21%), на трећем месту су следећи одговори испитаника из јавног сектора са по 11%: *учешће у условима рада и заштите на раду*, *учешће у организацији производње* и *контрола над спровођењем и резултатима пословних одлука*. На трећем месту су одговори испитаника из приватног сектора: *укључивање запослених у процес контроле над спровођењем* (12.12%) и *резултатима пословних одлука* и *учешће у условима рада и заштите на раду* (12.12%).

Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Да ли сте члан неког од наведених представничких тела и коју функцију заузимате?*

На питање о чланству у представничким телима и функција која се заузима, у већем проценту испитаници нису одговорили, што може да се објасни да већину узорка чине власници предузећа, а остали део испитаника, скоро у занемарљивом проценту, изјаснило се да су чланови Савета запослених, радних комисија, синдиката и већина није члан ни институционалних ни ванинституционалних облика представничких тела и један број није одговорио на питање.

Одговори испитаника из јавног сектора на питање: *Да ли сте члан неког од наведених представничких тела и коју функцију заузимате?* Највећи број испитаника 61,5% није члан ниједног представничког тела, 31% су чланови синдиката, и 7,5% чланови радних комисија.

Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Да ли се Ваше учешће у управљању предузећем одвија на нивоу радних јединица?*

На основу одговора испитаника из приватног сектора, 71% се изјаснило да се њихове учешће у управљању предузећем одвија на нивоу радних организација, а у 29% случајева одговор је био негативан.

Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Да ли се Ваше учешће у управљању предузећем одвија на нивоу радних јединица?*

Учешће у управљању предузећима, на основу одговора испитаника из јавног сектора, у највећи проценту (67%) одвија се на нивоу радних јединица.



Графикон бр. 56 Упоредни одговори испитаника из приватних и јавно и јавно – комуналних предузећа на питање: *Да ли се учешћем у управљању предузећем од стране запослених/ представника извршног рада постиже следеће:*

На основу понуђених одговора, испитаници из приватног сектора сматрају да се укључивањем запослених у процес одлучивања постиже *боље разрешавање сукоба где постоји већа партиципација на нижим нивоима у хијерархијској структури предузећа* (30,43%). Испитаници из јавног сектора (36.36%) сматрају да се укључивањем запослених представника извршног рада постиже: *квалитет међуорганизационих односа је већи, мање је сукоба, више координације* (27,74%) и, на крају, *боља је комуникација* (22,73%).

На другом месту за представнике из приватног сектора је *квалитет међуорганизационих односа већи* (21,74%) и *мање је сукоба, више координације* (21.74%) и на трећем месту (17.39%) *боља је комуникација*.

Анализом добијених одговора, може да се закључи да запослени у јавним и јавно комуналним предузећима не виде значај укључивања запослених у процес одлучивања кроз партиципативни облик на нижим нивоима, односно у процесу доношења коначних и важних одлука везаних за пословање предузећа, већ би учешће запослених у одлучивању имало на значају само на *нивоу информисања, консултација, боље комуникације и боље организацијске сарадње*.

За разлику од одговора представника из приватног сектора, они сматрају да се учешћем запослених у процес управљања постиже боље разрешавање сукоба где постоји већа партиципација на нижим нивоима у хијерархијској структури предузећа, затим квалитет међуорганизационих односа је већи, а мање је сукоба, више координације и, на крају, боља је комуникација и у најмањем проценту сматра се да се не постиже ни један од понуђених резултата.

Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Које је Ваше мишљење о улози синдиката данас у предузећу?* На ово питање представници приватног сектора нису одговорили.

Улога синдиката на основу добијених одговора са уделом од 37,5%, пре свега се одвија *на правно-нормативном нивоу, узимајући учешће у стварању трипартитног националног колективног уговора о платама*, у 31% случајева испитаници улогу синдиката виде *на националном нивоу где је укључен у креирање и управљање економско-социјалном политиком*, затим 21,6% сматра да *синдикати треба да учествују у раду директорских колегија* и, са по једним одговором, а у односу на укупан број одговора са учешћем од 19,5%, испитаници су се изјаснили за *кооперативе произвођача власника/управљача, подржане од стране синдиката* и, у делу слободних одговора наглашава се да је у Србији *улога синдикта сведена на минимум или нема одговора на ово питање*.



Графикон бр. 57 Упоредни одговори испитаника из приватних и јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Како видите улогу српског менаџера у односу на запослене, данас?*

Улога српског менаџера у односу на запослене данас се види кроз одговоре испитаника превасходно као *свакодневни рад са људима и њихово мотивисање за одговоран, продуктиван и креативан рад* (53% одговора испитаника из јавног сектора и 42% из приватног сектора), затим *он мора да убеди људе које води да организацију усмерава у интересу свих чланова, а не само њене елите* (26% одговора представника јавног сектора и 21% из приватног сектора). На трећем месту по значају за испитанике из приватног сектора је да *мора да гради емотиван и близак однос са подређенима који ће подразумевати и строгу контролу њиховог рада, као и врло интензивне контакте менаџера са запосленима* (19%) и за испитанике из јавног сектора са по 11% такође понуђени одговора налази на заједно са следећим одговором, који је на четвртом месту са уделом од 17 % у одговорима представика из приватног сектора, односно *подразумевају да менаџер мора много да брине о хармонији односа у колективу и да буде оријентисан на остваривање интереса људи којима руководи пре него на задатке*.



Графикон бр. 58 Упоредни одговори испитаника из приватних, јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *За запослене - Која су то питања у којима Ви сматрате да треба да учествујете у процесу одлучивања и доношења одлука, од понуђених? Поређајте их по приоритетима од један до пет.*

Од посебне важности су одговори на питања у којима запослени сматрају да треба да учествују у процесу одлучивања и доношења одлука и да их (од понуђених) поређају по важности од један до пет. На основу прорачунате просечне оцено на првом месту у одговорима обеју група је *одлучивање у домену производних квота, улагања* (4,80 приватни сектор и 4.40 јавни сектор). На другом месту, на основу израчунате просечне вредности 3,00 испитаника из приватног сектора *у вези је са износом зарада*, а на другом месту на основу истог мерног параметра 3.00 код испитаника из јавног сектора – *учешће у заузима треће место са просечном вредношћу 2.50*. Треће место у низу израчунатих просечних оцена на основу одговора испитаника из јавног сектора (2,60) *у вези је са износом зарада*.

Са просечном оценом око 2, са незнатним одступањима, представници и јавног и приватног сектора одредили су четврто и пето место следећим одговорима: *о побољшању услова рада* (приватан сектор 2,29 и јавни – 2.33), и са просечном оценом 2.00 приватни сектор и 2.40 јавни сектор – *доношење одлука*

везаних за смернице о раду и пословању предузећа, односно у креирању пословне политике предузећа.

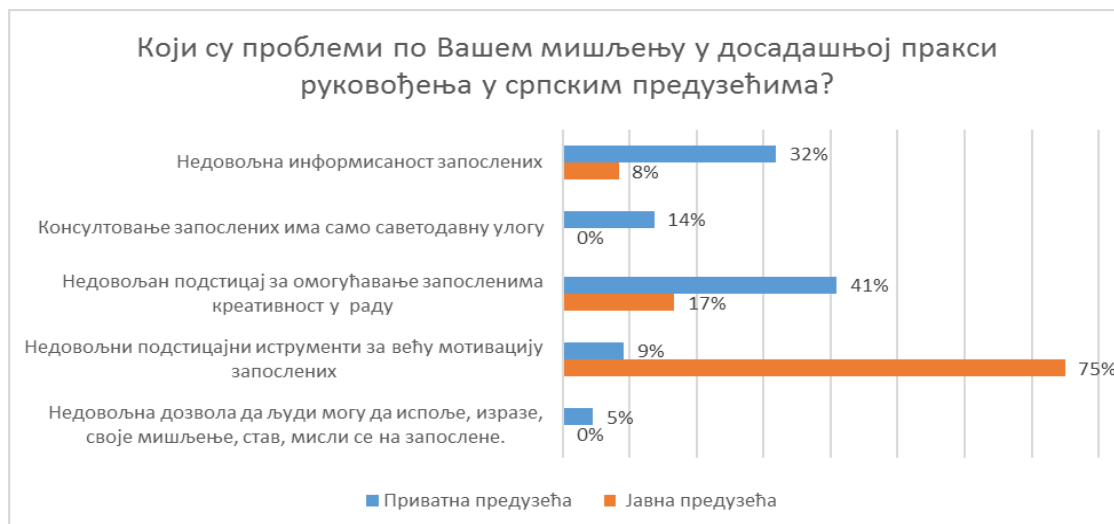
Треба нагласити да су на питања и области где би запослени учествовали, редослед и садржаји одговора другачији, односно запослени сматрају да њихово учешће треба првенствено да буде у креирању пословне политике, затим о условима рада и учешћа у доношењу развојних стратегија предузећа на трећем месту о побољшању услова рада и у вези са износом зарада, а најмање у домену производних квота улагања. Од посебне важности су одговори испитаника из јавног сектора на питање на ком нивоу би учествовали у процесу одлучивања и доношења одлука, када би могли да бирају од понуђених, и да их поређају по приоритетима од један до пет. Прво место (19%) деле одговори о побољшању услова рада и учешћа у доношењу и спровођењу развојних стратегија предузећа. Удео одговора са по 16% односи се на доношење одлука везаних за смернице о раду и пословању предузећа, креирање пословне политике предузећа и износ зарада. Један број испитаника није дао одговор на питање и са 3% у сфери контроле уноса података и протока комуникација.

На питање: *Да ли знате да су „Законом о раду“ у Републици Србији предвиђени неки облици партиципативног организовања запослених и који је то облик?* – испитаници из приватног сектора, у скоро апсолутном проценту, изјаснили су се да немају информацију и облику партиципације запослених у оквиру „Закона о раду“ Републике Србије. Када су у питању одговори испитаника из јавног сектора, ту је мало другачија ситуација.



Графикон бр. 59 Одговори испитаника из приватног сектора на питање: *Да ли знате да су „Законом о раду“ у Републици Србији предвиђени неки облици партиципативног организовања запослених и који је то облик?*

Као што се могло претпоставити, у највећем броју случајева, односно у 64% испитаника се изјаснило да немају сазнања, 38% је дало позитиван одговор, а то се пре свега односило на колективне уговоре и на синдикално организовање. Само један одговор је био потврдан у односу на очекиван, а то је да „Закон о раду“ у Републици Србији дозвољава предузећима са преко 50 запослених да могу да формирају Савет запослених као један облик, вид партиципативног организовања.



Графикон бр. 60 Упоредни одговори испитаника из приватних, јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Који су проблеми, по Вашем мишљењу, у досадашњој пракси руковођења у српским предузећима?*

По мишљењу испитаника из приватног сектора највећи проблеми у досадашњој пракси руковођења у српским предузећима (41%) односе се на *недовољан подстицај за омогућавање запосленима креативности у раду*, а на основу одговора испитаника из јавног сектора у 75% случајева проблем се пре свега види у *недовољним подстицајним инструментима за већу мотивацију запослених*, за разлику од приватног сектора који се за тај одговор одлучио у 9% случајева. На другом месту, на основу одговора испитаника из приватног сектора, јесу *проблеми везани за недовољну информисаност запослених* (32%), на трећем месту је *што консултовање запослених има само саветодавну улогу* (14%) и, на крају, са најмањим процентуалним учешћем, одговори се односе на *недостатак и недовољну слободу, дозволу да људи могу да испоље, изразе, своје мишљење, став* (5%). На другом месту, са 17% одговора, испитаници из јавног сектора изјаснили су да је проблем у *недовољном подстицају за омогућавање запосленима креативност у раду* и са 8% одговора проблем виде у *недовољној информисаности запослених*.



Графикон бр. 61 Упоредни одговори испитаника из приватних, јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Који су проблеми, по Вашем мишљењу, у досадашњој пракси синдикалног деловања у српским предузећима?*

Проблеми у досадашњој пракси синдикалног деловања у српским предузећима на основу добијених резултата из приватног сектора (24%) јесте у *неадекватној организованости радништва и недовољној интересној повезаности њихових организација (синдиката)*, за разлику од одговора испитаника из јавних предузећа где у 35% одговора проблем виде у *неуспостављању међусобног поверења, недефинисаности циљева, приоритета и начина за постизање циљева*. На другом месту је група одговора из приватног сектора, са по 14%, да је *синдикална сцена до те мере издељена да ниједан од кључних актера социјалног дијалога нема већину нити радника нити послодавца, неуспостављање међусобног поверења, недефинисаност циљева, приоритета и начина за постизање циља, недовољно организационо, кадровско и програмско јачање синдикалних и привредних организација за компетентније и релевантније учешће у социјалном дијалогу, недовољна подршка европских синдикалних послодаваца као равноправних социјалних партнера у својим земљама, у складу са конвенцијама и препорукама Међународне организације рада, као и директивама*

и другим актима Европске уније. Последња група одговора, у најмањем проценту, односи се на проблеме као што су: *спори развој приватног сектор и спорост у конституисању и организовању послодаваца као посебне преговарачке стране и 0 % нема одговора на питање.*

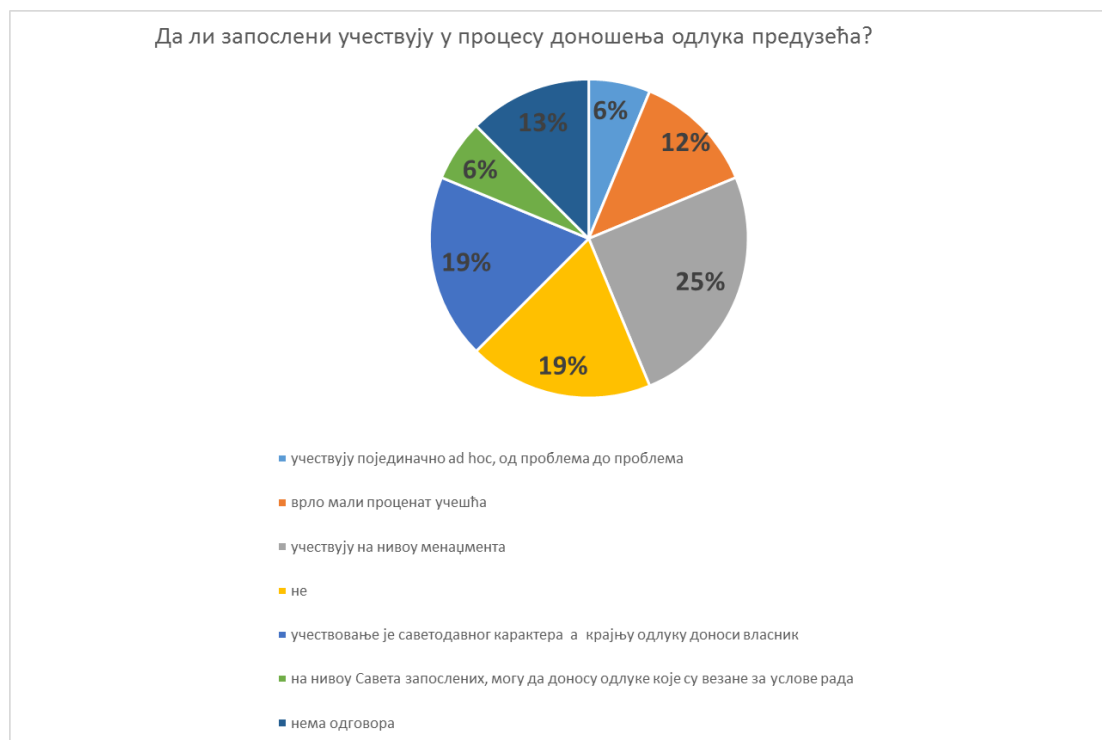
Највећи проблем синдикалног организовања на основу одговора из јавних предузећа (20%) јесте *неадекватна организованост радништва и недовољна интересна повезаност њихових организација (синдиката), као и недовољно организационо, кадровско и програмско јачање синдиката и привредних организација за компетентније и релевантније учешће у социјалном дијалогу.* По одговорима 15% испитаника из ове групације *проблем је у томе што је синдикална сцена до те мере издељена да ниједан од кључних актера социјалног дијалога нема иза себе већину радника нити послодаваца.*



Графикон бр. 62 Упоредни одговори испитаника из приватних, јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Који вид учешћа запослених у управљању предузећем ће бити применљив у српским предузећима, поређајте по приоритету?*

Једно од питања од посебне важности за хипотетички оквир рада је о виду учешћа запослених у управљању предузећем у будућности који ће бити применљив у српским предузећима. На првом месту је *партиципација на нижим нивоима одлучивања и управљања кроз све значајније пословно планирање и прилагођену организацију рада са просечном оценом од 1,88 код приватног*

сектора и 2,25 и на другом месту на основу дате мерне величине колективно преговарање (1,75 и 1,91) и на трећем месту интегрисани партиципативни инструмент (савет запослених, раднички представници у надзорним одборима у управним одборима), а у највећем проценту одговора са просечно оценом 4.00 није било одговора, односно нема се јасна визија ни представа о потреби за партипацијом запослених у одлучивању, а још мање о могућим облицима.



Графикон бр. 63 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Да ли запослени учествују у процесу доношења одлука предузећа?*

У приватним предузећима у највећем проценту (25%) учешће запослених у процесу управљања виде на нивоу менаџмента, у знатном проценту су се изјаснили да запослени не учествују у процесу доношења одлука (19%) и ако учествују то је незнатно и занемарљиво и углавном је саветодавног карактера (19%), док 12% испитаника одговора да је проценат учешћа врло мали, и то кроз Савет запослених и углавном везано за услове рада или појединачно ад хос од проблема до проблема; у 13% случајева нема одговора.



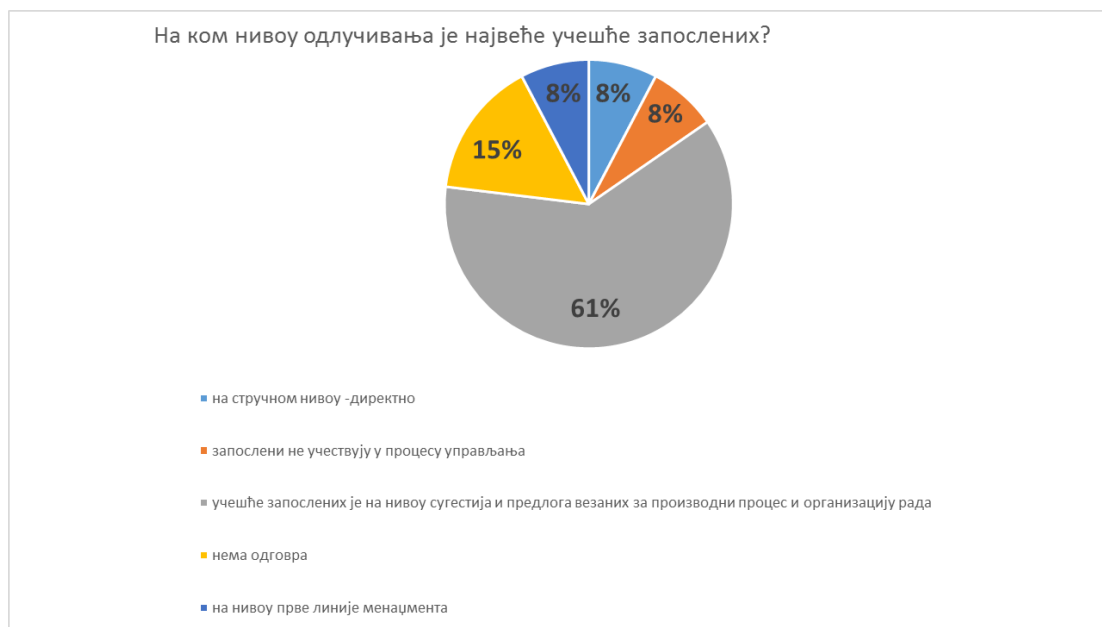
Графикон бр. 64 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Да ли запослени учествују у процесу доношења одлука предузећа?*

Да запослени данас учествују у процесу доношења одлука у предузећима изјаснило 46% испитаника из јавног сектора, 8% да углавном учествују и 8% да то чине само поједини радници. Структура одговора се односи на то да учешће у управљању узимају на нивоу организационих јединица са руководиоцима сектора 15%. У 23% случајева одговор је био негативан, односно да запослени не учествују у процесу управљања предузећем.

4.2. Постојећи предлози за побољшање учешћа запослених у процесу управљања у предузећима

Последња група питања се односила на перспективу партиципативног облика одлучивања, у ком степену и облику је могућа примена. Питања су конципирана тако да се добију одговори о томе који су нивои и облици у процесу управљања предузећем где би запослени могли највише да учествују, шта би се постигло са укључивањем запослених у процес управљања и доношења одлука. Затим, питања која су везана за облике и значај организованог и институционалног синдикалног деловања.

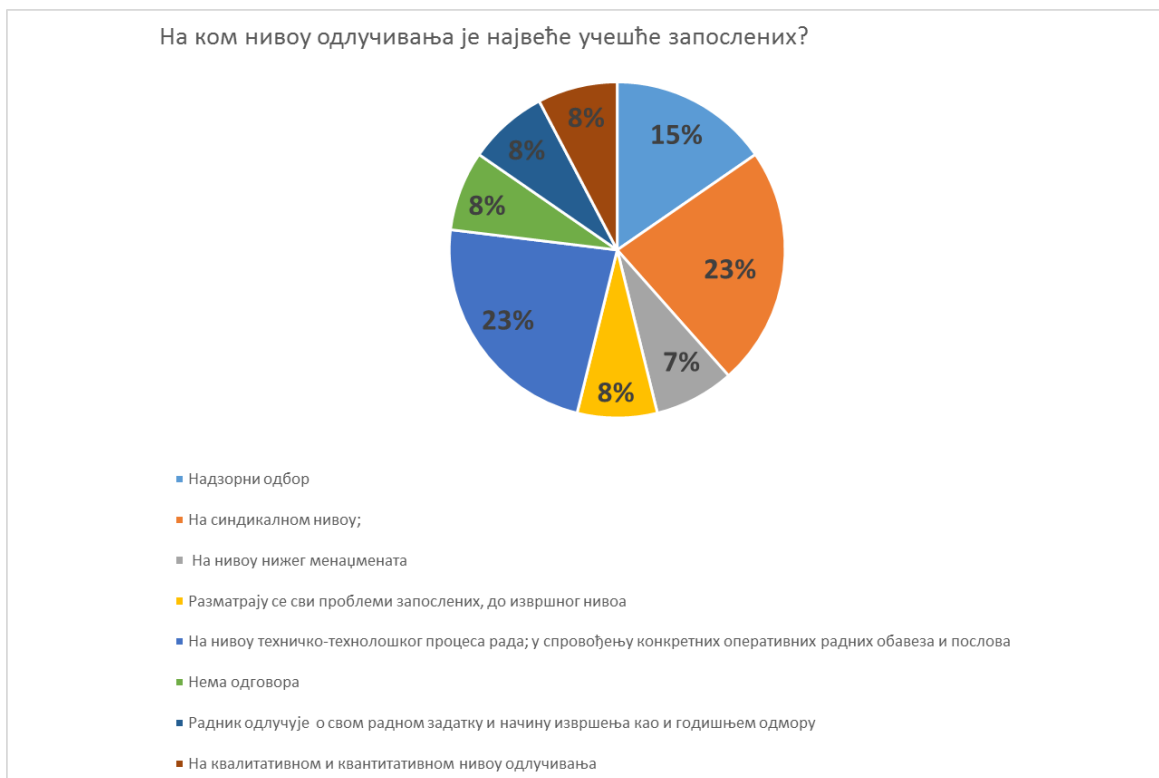
Циљ постављених питања је био да се утврди да ли постоји потреба за другачијим моделом управљања у предузећима и, евентуално, који би модел био најприхватљивији.



Графикон бр. 65 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *На ком нивоу одлучивања је највеће учешће запослених?*

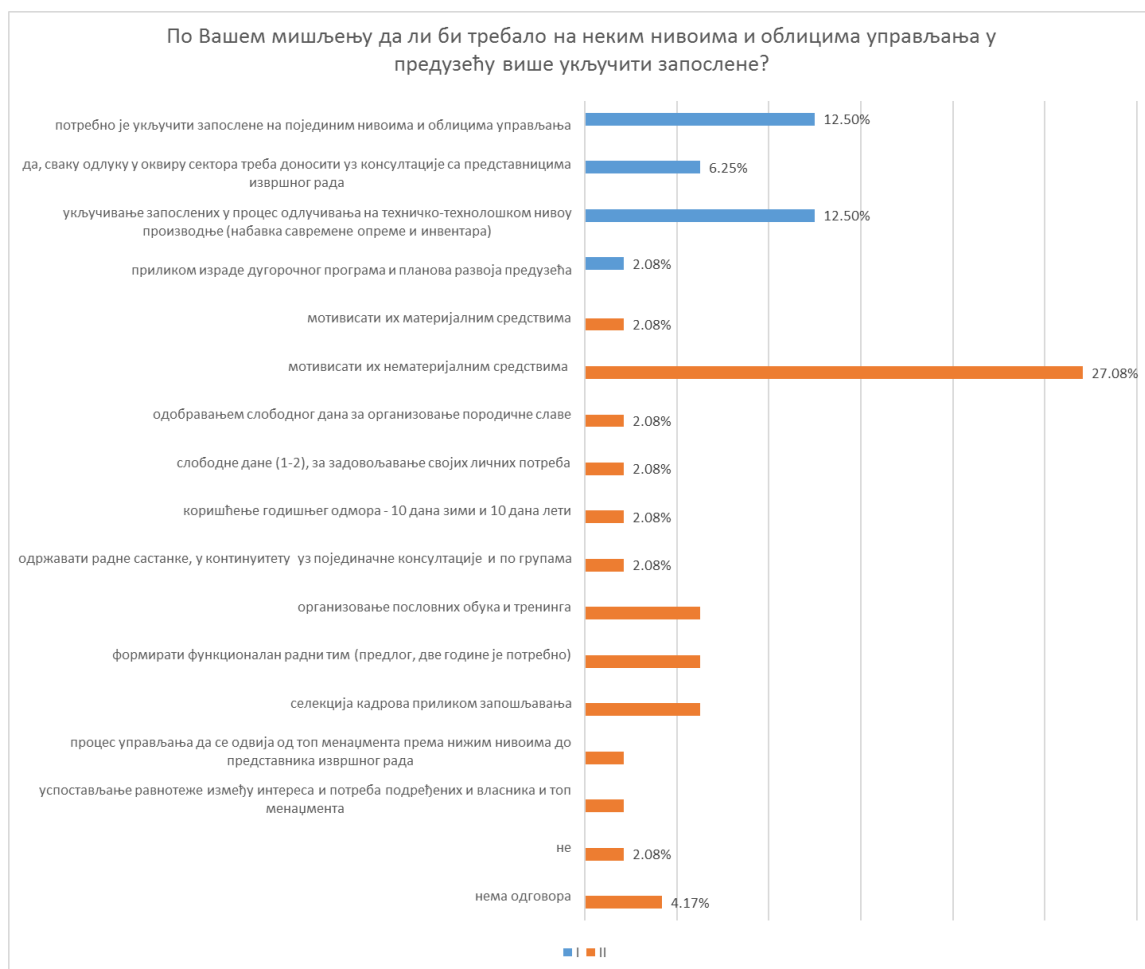
Највеће учешће запослених је на нивоу *сугестија и предлога везаних за производни процес и организацију рада* (61%), а далеко у мањем проценту на *стручном нивоу* (8%) –*директно, или уопште запослени не учествују у процесу управљања*. У 15% случајева испитаници нису дали одговоре, 8% је одговорило на нивоу *прве линије менаџмента* и 8% на *стручном нивоу*.

Пример добре праксе: у једном од приватних предузећа која су била обухваћена истраживањем рад са запосленима на нивоу управљања се одвија тако што су подељени по групама, односно формиране су четири групе, и једном недељно, односно четири пута по групама месечно, одржавају радне састанке, где износе своје сугестије и предлоге везане за производњу.



Графикон бр. 66 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *На ком нивоу одлучивања је најчешће учешће запослених?*

Највеће учешће запослених у процесу одлучивања на основу одговора испитаника из јавног сектора је на синдикалном нивоу (23%); затим на нивоу техничко-технолошког процеса рада; у спровођењу конкретних оперативних радних обавеза и послова (23%), затим на нивоу надзорног одбора (15%) и збир (35%) појединачних одговора чине: нема одговора, радник одлучује о свом радном задатку и начину извршења, као и о годишњем одмору, на два нивоа одлучује и у квалитативном и квантитативном, на састанцима на нивоу нижег менаџмента, разматрају се сви проблеми запослених, до извршног нивоа.



Графикон бр. 67 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу, да ли би требало на неким нивоима и облицима управљања у предузећу више укључити запослене?*

На основу одговора у испитаника из приватног сектора у подједнаком проценту од по 12,50% запослене *треба укључити у процес одлучивања и то пре свега у на техничко-технолошком нивоу производње*. Да их треба укључити на нивоу сектора уз консултације одговорило је 6% испитаника. На питање којим би нивоима и у којим облицима управљања у предузећу требало укључити запослене, у великом проценту је било одговора да их треба укључити тако *да сваку одлуку у оквиру сектора, треба доносити уз консултације са представницима извршног рада* (да дају своје мишљење и да власник менаџер уважи конструктивне и иновативне предлоге приликом доношења коначних пословних одлука, око одређивања циљева, о начину за повећање

продуктивности, условима рада), затим укључивање запослених у процес одлучивања на техничко-технолошком нивоу производње (набавка савремене опреме, инвентара, приликом израде дугорочног програма и планова развоја предузећа).

Да би се постигао већи ниво партиципације запослених у процесу доношења одлука, потребно је повећати степен *мотивисаности* запослених да учествују у процесу управљања предузећем материјалним средствима (2%), затим нематеријалним (27%) и то одобравањем слободног дана за организовање породичне славе, слободне дане (1-2) за задовољавање личних потреба, коришћење годишњег одмора - 10 дана зими и 10 дана лети, одржавати радне састанке у континуитету, уз појединачне консултације и по групама, организовање пословних обука и тренинга, формирати функционалан радни тим (предлог, две године је потребно), селекција кадрова приликом запошљавања, процес управљања да се одвија од топ менаџмента према нижим нивоима до представника извршног рада, успостављање равнотеже између интереса и потреба подређених и власника и топ менаџмента, и у једном незнатном проценту испитаници, као ни на друга питања, нису дали одговор.



Графикон бр. 68. Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу да ли би требало на неким нивоима и облицима управљања у предузећу више укључити запослене?*

Запослени у јавном сектору сматрају да треба да буду укључени у *процес одлучивања* (25%), затим да је учешће у управљању преузећем од стране запослених задовољавајуће (16,67), са по 8% обухваћени су одговори да треба да буду укључени: *на техничко – технолошком нивоу, и на синдикалном нивоу*, и поједини испитаници нису одговорили на питање. Највећи проценат 33% сматра да не треба укључити запослене у процес одлучивања.



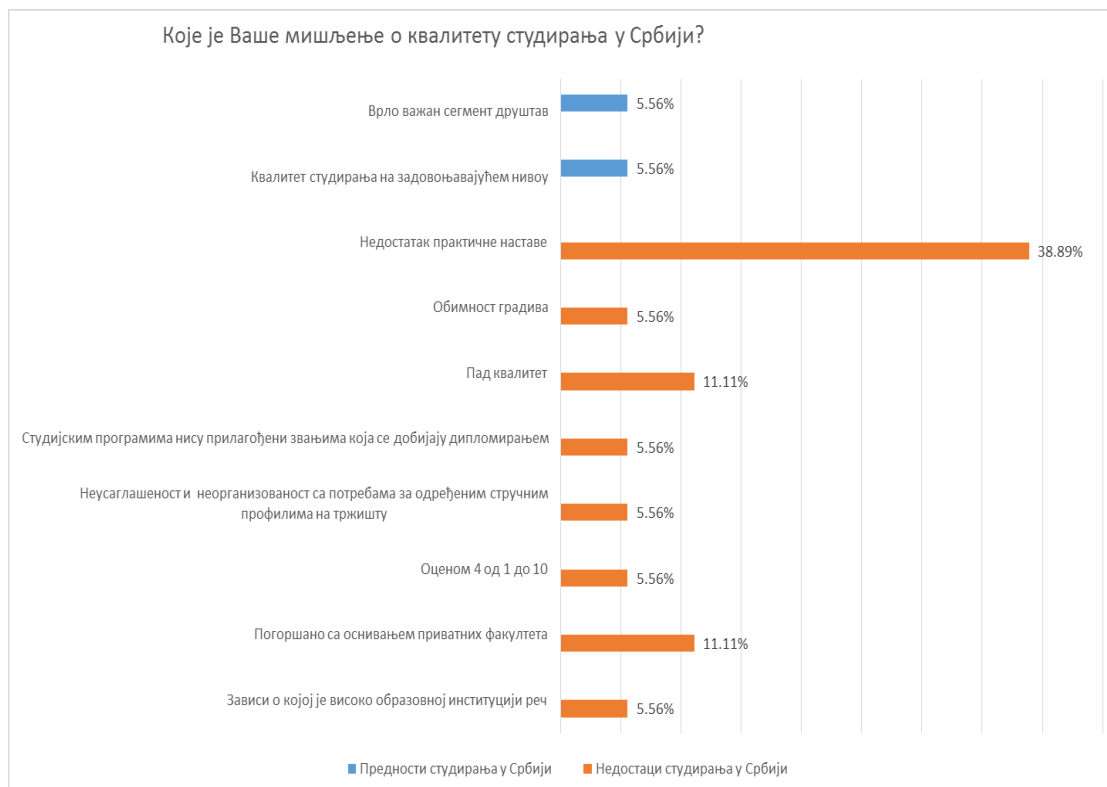
Графикон бр. 69 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу који су видови одлуке и нивои управљања у предузећу, где би препустили доношење одлука од стране запослених?*

Видови одлуке и нивои управљања у предузећу, где би препустили доношење одлука од стране запослених, на основу одговора испитаника су: у *процесу производње у виду контроле и дати могућност за сугестије, предлоге, корекције* (25%), са по 17% удела не би укључили запослене, затим у *организацији рада и у унапређивању радних услова*, одлучивање на нивоу имплементације стратегије и испитаници нису одговорили. Са 8% одговора у *процесу производње у виду контроле и дати могућност за сугестије, предлоге, корекције и у изради критеријума за материјални стимуланс* (8%).



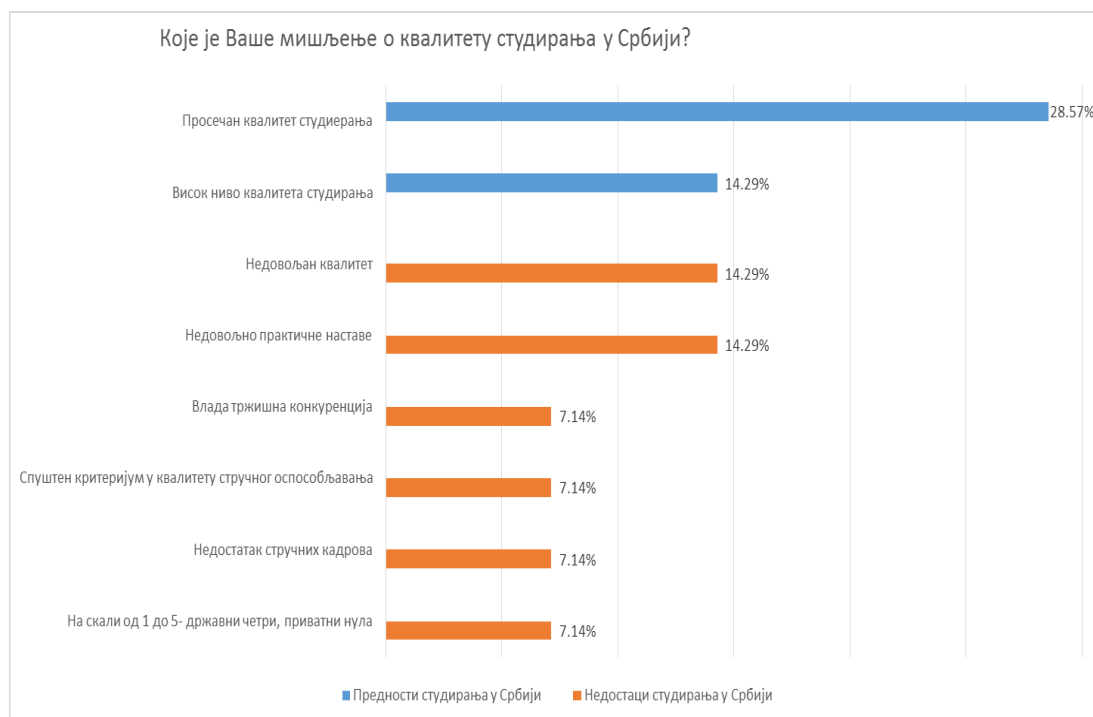
Графикон бр. 70 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *По Вашем мишљењу који су видови одлуке и нивои управљања у предузећу, где би препустили доношење одлука од стране запослених?*

Када је реч о видовима одлука и нивоима управљања у предузећу, где бисте препустили доношење одлука од стране запослених, највећи број одговора (28%) односи се на: *набавку/куповину нове опреме у вези са стручним питањима, у даљем процесу производње, и само везано за набавку опреме*. У 18% случајева тај ниво би био: *услови рада и висина зарада, и у збирном проценту појединачних одговора од 54% су следећи нивои и видови одлучивања: у изради годишњег програма пословања, на нивоу неформалних активности, спортских активности, организовање манифестација невезаних за рад у организацији, укључити их у надзорни орган, синдикално организовање, управљање фондом у коме се прикупљају средства за задржавствену заштиту и социјалну помоћ, везано за радне потребе и завршавање радних обавеза*.



Графикон бр. 71 Одговори испитаника из приваног сектора на питање: *Које је Ваше мишљење о квалитету студирања у Србији?*

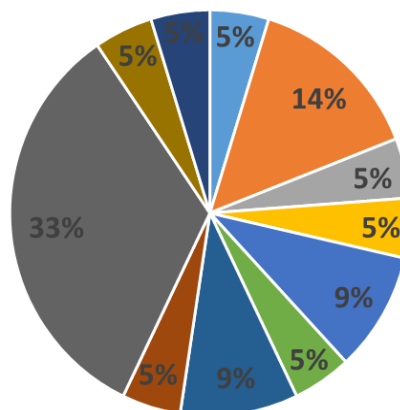
Квалитет студирања у Србији разматра се кроз предности и недостатке. Предности студирања у Србији су врло важан сегмент друштва, квалитет студирања на задовољавајућем нивоу. Недостаци студирања у Србији, недовољна практична настава, обимност градива, пад квалитета, студијски програми нису прилагођени звањима која се добијају дипломирањем, неусаглашеност и неорганизованост са потребама за одређеним стручним профилима на тржишту. Оценом 4 од 1 до 10, погоршано са оснивањем приватних факултета, зависи о којој је високообразовној институцији реч.



Графикон бр. 72 Одговори испитаника из јавно и јавно – комуналних предузећа на питање: *Које је Ваше мишљење о квалитету студирања у Србији?*

О квалитету студирања у Србији 29% одговора су дали просечну оцену, односно да је *просечан квалитет студирања* и са 14% *висок ниво квалитета*. У подједнаком проценту од 14% испитаници студирање у Србији сматрају *недовољно квалитетним* а као један од разлога наводе *недостатак практичне наставе* (14%). Збир појединачних одговора са процентуалним учешћем од по 7% су следећи одговори: *влада тржишна конкуренција*, односно борба за што већи упис студената, *спуштени критеријуми у квалитету стручног оспособљавања*, *недостатак стручних кадрова*, *на скали од 1 до 5 државни четири, приватни нула*.

Да ли су образовни програми у Србији усаглашени са потребама тржишта, односно са потребама за одређеним стручним профилима, укључујући нова теоријска достигнућа о факторима утицаја на теорију друштвених наука и менаџмента?



- Дискриминација између државних и приватних факултета
- Недостатак приватних факултета: недовљна стручна знања
- Неорганизовање стручне праксе за ученике након завршетка осмогодишње школе и могућност зараде
- Пружа формално теоријско знање
- Недостатак практичне наставе
- Зависи о којој високој школској установи је реч
- Не довољно
- Да
- Програмска неусаглашеност са потребама за одређеним стручним и дефицитарним занимањима
- Недовољна сарадња између државних и образовних институција
- Недовољна контрола и надзор од стране надлежних државних органа

Графикон бр. 73 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Да ли су образовни програми у Србији усаглашени са потребама тржишта, односно са потребама за одређеним стручним профилима, укључујући нова теоријска достигнућа о факторима утицаја на теорију друштвених наука и менаџмента?*

На питање да ли су образовни програми у Србији усаглашени са потребама тржишта, односно са потребама за одређеним стручним профилима, укључујући нова теоријска достигнућа о факторима утицаја на теорију друштвених наука и менаџмента, одговори су следећи: *дискриминација између државних и приватних факултета, недостатак приватних факултета: недовљна стручна знања, неорганизовање стручне праксе за ученике након завршетка осмогодишње школе и могућност зараде, пружа формално теоријско знање, недостатак практичне*

наставе, Зависи о којој високо школској установи је реч, не довољно, да, програмска неусаглашеност са потребама за одређеним стручним и дефицитарним занимањима, недовољна сарадња између државних и образовних институција, недовољна контрола и надзор од стране надлежних државних органа.



Графикон бр. 74 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Да ли су образовни програми у Србији усаглашени са потребама тржишта, односно са потребама за одређеним стручним профилима, укључујући нова теоријска достигнућа о факторима утицаја на теорију друштвених наука и менаџмента?*

Да ли су образовни програми у Србији усаглашени са потребама тржишта, односно са потребама за одређеним стручним профилима, укључујући нова теоријска достигнућа о факторима утицаја на теорију друштвених наука и менаџмента, на основу добијених одговора може да се закључи да су у мањем проценту негативни одговори. И они обрзлажу свој исказ ставовима: недовољно

практичне наставе 30%, која би допринела стручности и квалитету менаџера (14%), хиперпродукција кадрова (7%), неразвијен домаћи приватни сектор (7%), недостатак стратешког планирања када су у питању дефицитарна занимања (7%). Позитивни су ставови о усклађености потреба тржишта за одређеним стручним профилима и образовних профила у Србији али изнијасиран није увек експлицитан већ у 30% случаја став да се у новије време покушава да се ускладе потребе за одређеним стручним квалификацијама потребама тржишта, и у том смислу треба да се ради на образовању менаџера да могу да организују, планирају, унапређују систем пословања. У проценту од 10% испитаници нису одговорили на питање.



Графикон бр. 75 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Када бисте имали могућности, шта бисте прво променили у систему управљања предузећем?*

На потенцијалне могућности шта би прво променили у систему управљања предузећем, одговори се углавном односе на организацију радног процеса 23% (да се оспособе запослени да руководе и решавају текуће, тактичке и практичне

проблема у процесу рада, више укључивање радника у саму организацију посла), затим укључивање запослених у процес управљања, повећати степен одговорности за одређене послове које обављају запослени 17% (јасно дефинисање радних задатака; Јасно и прецизно дефинисање права и обавезе шта ко, кад, колико ради), подизање квалитета радног процеса, диференцијација два радна процеса маркетинг и дистрибуцију, да се улаже у едукацију и образовање, подизање нивоа свести, управљање на основу резултата, секторско управљање, не знам.



Графикон бр. 76 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Када бисте имали могућности шта бисте прво променили у систему управљања предузећем?*

Када бисте имали могућности, шта бисте прво променили у систему управљања предузећем? На питање које има пројектован карактер када би испитаници били у могућности, шта би променили у систему управљања, у 15% случајева испитаници нису одговорили на питање. Претпоставка је, пошто се ради о јавним и јавно комуналним предузећима која финансира локална самоуправа, а

самим тим и има велики утицај на пословање, сматра се де би било пожељно да се смањи утицај политике на рад и пословање предузећа (15%), затим са 15 % одговора: *формирати сопствени тим*, такође са 15% одговора, *више тржишне оријентације, која би допринела квалитету производа /услуга*.



Графикон бр. 77 Одговори испитаника из приватних предузећа на питање: *Када сте последњи пут разговарали са запосленима о њиховим пословним питањима, проблемима, потребама?*

Свакодневно у 59%, затим у 23% испитаника нису дали одговор, са руководиоцима о стратегији и визији (6%), у знатно малом проценту по 6% шефови одржавају једном месечно, уз присуство власника и обавезно бар на други дан.



Графикон бр. 78 Одговори испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа на питање: *Када сте последњи пут разговарали са запосленима о њиховим пословним питањима, проблемима, потребама?*

На питање када сте последњи пут разговарали са запосленима о њиховим пословним питањима, проблемима, потребама у доминантних 77% одговор је свакодневно, у 15% случајева нема одговора и 8% једном недељно.

4.3. Предлози за побољшање учешћа запослених у процесу управљања у предузећима кроз анализу почетних претпоставки и њихових ограничења

Општа хипотеза

Рестаурација капитализма - неоконзервативног и неолибералног облика у земљама у транзицији претпоставка је за разумевање радикалних промена у продукционим односима

Основ за потврђивање основне хипотезе о разумевању радикалних промена у продукционим односима у земљама у транзицији кроз рестаурацију капитализма неоконзервативног и неолибералног облика у појединим елементима може се пронаћи у одговорима који се односе на разумевање суштине различитих модела управљања који су класификовани на основу позитивног или негативног става.

Први на листи понуђених одговора је био либерално-демократски модел, чија се предност препознаје у односу на друге моделе: јасно дефинисаним нивоом одговорности, затим могућношћу запослених да учествују у процесу одлучивања, концептом који креира промене и прилагођава им се, концептом управљања који подразумева висок степен знања и проток информација, омогућавање запосленима слободе, равноправности.

Недостаци либерално-демократског модела управљања, на основу одговора испитаника, огледају се у циљу пословања који се препознаје само у остваривању профита, власти и моћи; људи живе у садашњости без пројекције будућности; то је врло комплексно питање одговорили су неки, а један мањи проценат испитаника није дао одговор на постављено питање.

Анализа резултата истраживања који се односе на ставове и мишљења према различитим моделима управљања показује да је либерално-демократски модел управљања, већином, окарактерисан као позитиван. Предност овог концепта се види у јасно дефинисаној одговорности, која је нашла своје место по важности (не у прва три), у одговорима који се односе на разумевање појма врлине и вредности. Од посебне важности за тематски оквир рада предност либерално-демократског концепта се препознаје у могућности запослених да учествују у процесу одлучивања, наглашава се његова прилагођеност променама и уважавање стручности и знања. У прилог конзистентности позитивног става према овом моделу иду и ставови и мишљења, препознати у кумулативним одговорима стратификованог узорка, који се односе на разумевање суштине успеха у послу, уз наглашавање важности стручности и знања, могућности даљег усавршавања и стицања нових знања и вештина и развијања осећаја одговорности. Овом концепту се замера, пре свега, неперспективност у будућности, јер се ради само о профиту, власти и моћи.

Демократски модел управљања се процењује као модел који је у прошлости био прихватљивији него данас а, с друге стране, као позитивна страна овог модела се види учешће запослених у процесу управљања и доношења одлука (свако може да изнесе своје мишљење о раду без сујете и са уважавањем), могућност да менаџери сектора, када пословна ситуација захтева, могу да доносу и самостално одлуку.

Став, односно претпоставка да је демократски модел управљања био прихватљивији у прошлости него у савременим условима пословања произилази из идеолошке идентификације са некадашњим друштвено-економским концептом реалсоцијализама (за време СФРЈ) и моделом радничког самоуправљања, који се показао не толико успешан, а о разлозима неуспеха и данас се воде научне и друштвене полемике.

Трећи предмет анализе је ауторитарни модел управљања. Његове позитивне карактеристике се препознају у већој дисциплини у вођењу предузећа, а негативне у погрешном вођењу предузећа, изазивању конфликта и сукоба, у слепом извршавању радних налога од стране подређених (последице су недостатак нових идеја, карактеристичан модел у малим фирмама где су власници уједно и они који управљају), аутократском начину управљања. Има одговора по којима је у појединим предузећима у Републици Србији доминантан ауторитарни начин управљања (разлози: људи живе у страху, немају довољно самопоуздања да се супротставе, нису довољно слободни, а један од разлога је могућност да се изгуби посао, други разлог је менталитет – људи немају изграђену свест о себи и потреби да се боре за своја права, немају довољно знања за подизање свести о сопственим капацитетима; решење је у едукацији, оу спознаји сопствених капацитета, освешћивању за праве вредности). Један број испитаника није одговорио на ово питање.

Посебна пажња се поклања одговорима који се односе на мишљења и ставове испитаника о социјал-демократском моделу, јер је у раду постављен хипотетички као најпожељнији. Позитивне карактеристике тог модела управљања се, пре свега, препознају у афирмативном ставу испитаника јер уважава интересе и потребе свих запослених у компанији, развија осећај за тимски рад, пружа могућности да запослени доносе одлуке сходно позицији у предузећу, брине за људе у социјалном смислу, а организација радног процеса се одвија у сарадњи са запосленима и кроз њихову самосталност у доношењу одлука. Овај модел има и једно ограничење – неприменљив је у малим фирмама (има мало простора за веће учешће запослених у управљању, јер се углавном решавају техничка питања).

По структури одговора о либерално-демократском моделу управљања, 45% испитаника сматра да он пружа слободу у давању предлога, сугестија, могућност избора између више алтернатива у доношењу одлука; слободу одлучивања – независност у односу на друге органе, установе, али уз поштовање интереса запослених и потреба предузећа. Може се закључити да је доминантан афирмативан став према овом начину управљања. Мањи проценат испитаника (18%) сматра да је то модел владавине капитала. Као и у случају одговора на друга питања и овде је висок проценат заступљености (36%) збир појединачних одговора, као што су: превазиђен модел, не постоји у јавном сектору, без утицаја је људи на власти, владавина права и одступање од конзервативних начела.

Демократски модел управљања се у 23% случајева одређује као колективно управљање у доношењу одлука; колегијално одлучивање – на принципу више лица учествује у процесу одлучивања и управљања, односно одлучивање је заједничко. Друго место заузимају одговори са уделом од 18% на уважавање различитих мишљења и тимски рад, недефинисан модел. Збир појединачних одговора чини 45,6% од укупно датих одговора и њихова структура је следећа: демократски начин управљања који више одговара приватном сектору, то је савремен модел управљања који не даје нарочите резултате, нема одговора, савремени начин управљања са добрим резултатима у пословању, успостављају се правила унутар групе.

Ауторитарни модел одлучивања се у 50% датих одговора описује као модел у коме се одлуке доносе од стране једне особе у име свих. Вредносно одређење иде у правцу (20%) да је то ретроградан модел. Придржавајући се правила у анализи одговора и у овом случају изнећемо збирни проценат одговора који чине 30% и њихову садржину: модел је управљања који у одређеним ситуацијама може да буде ефикасан и ефективан, а у другим околностима и условима не, у приватним предузећима даје најбоље резултате у профитном смислу, а један испитаник није одговорио на постављено питање.

Социо-демократски модел у доминантном проценту од 58,5% описан је као модел управљање без дискриминације; сваки члан друштва има право гласа; подразумева бригу за раднике уз максималну слободу радника у одлучивању, пословање је са израженим социјалним аспектом и учешћем радника у управљању

кроз тимски рад. Друго место, са уделом од 16,6%, заузимају одговори који социо-демократски модел виде као пожељан модел и, са 8,3%, као модел који је успешан и демократски у појединим пословним ситуацијама, а у другим ситуацијама ефикаснији је аутритарни начин одлучивања

На питање „Шта подразумевате под појмом стратегија предузећа?“ половина испитаника је стратегију дефинисала у оквиру понуђених одговора, тако што су се у највећем проценту изјаснили – да је то дилема, односно – узнемиравајући проблем с два могућа решења - при чему свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. Треба нагласити да је висок проценат испитаника из јавних и јавно комуналних предузећа (42%) на питање о појмовном одређењу стратегије покушао да је сам дефинише.

Посебна хипотеза 1: Професионализација управљачких структура – услов модернизације начина управљања у предузећима, применом партиципативно-демократског модела одлучивања.

Добијени резултати иду у прилог постављеној хипотези о важности хуманизације односа према запосленима, кроз стварање могућности и услова за њихов развој, задовољавајући њихове појединачне и групне потребе и интересе, с једне, и, с друге стране – остваривање циљева организације.

Потврду хипотетичког става да професионализација управљачких структура у модерним предузећима подразумева примену партиципативног демократског модела одлучивања делимично проналазимо у доминантном ставу у одговорима испитаника како из јавних и јавно комуналних локалних предузећа, тако и из приватних. Код представника јавног сектора нагласак је на типу знања професионалних занимања које се испољава у *рационалном приступу у раду, у продуктивности и демократичности радних односа* (с тим што се предност даје рационалном приступу у раду), а код представника друге групе тај одговор се нашао на трећем месту. У структури доминантног броја одговора који се односе на тип знања професионалних занимања најчешће се мисли на: *рационалан приступ у раду, одговорност у преузимању радних задатака, стално напредовање на стручном нивоу, усвајање нових знања и стицање радног искуства, у пословним резултатима да се покаже ефикасност и тачност, савесно обаљање*

послова уз максималну ангажованост, заинтересованост, упорност у обављању посла искључиво у складу са прописима, уз максималну ангажованост, брзо реаговање у проналажењу решења за постављене проблеме. С друге стране, код испитаника из приватних предузећа на првом месту је професионална активност која под професионализацијом у послу пре свега подразумева *придржавање професионалног етичког кодекса*, што се нашло испред *друштвеног признања статуса и угледа и стручног ауторитета*. С обзиром на то да се механизам за успостављање партиципативног – демократског начина одлучивања у теоретско-методолошком делу рада разматрао у виду креативног, иновативног приступа професионалних менаџера у процесу управљања, одговори који се односе на тип знања професионалних занимања којим се доминантно наглашава нерутински приступ у примени знања у решавању стручног проблема кроз иницијативу и креативност, стварају могућност за нове идеје и решења, нове методе рада. Тако се у управљачким процесима отвара могућност да се примени и нови модел управљања на партиципативним и демократским основама. У збиру ових одговора намеће се закључак да постављени хипотетички став проналази своје утемељење у одговорима испитаника на питање њиховог разумевања професионализације у послу. Наравно, то није довољно за потврђивање или оповргавање постављене хипотезе. Потребна је анализа одговора који се односе на облике и нивое партиципативног учествовања запослених у процесе управљања у реалним околностима и, у перспективи, као потенцијалним пожељним и применљивим.

Када се говори о професионализацији у послу и придржавању професионалног етичког кодекса под тим се подразумева: непристрасност и узајамно поштовање међу колегама.

Потврда за наведени закључак проналази се упоредном анализом одговора испитаника и из приватног и јавног сектора којим се тражи да поређају по хијерахијској вредности професионалне активности на основу понуђених одговора. Код оба сектора – приватног 1.85, јавног 1.62 – на првом месту су усвојена системска теоријска и практична знања, на другом месту представници оба сектора изјаснили су се за придржавање професионалног кодекса (2.00), с том разликом што друго место деле када су у питању одговори испитаника из јавног

сектора са стручним ауторитетом – монопол над стручним знањем, на трећем месту и у обе групе испитаника налази се друштвено признање, статус и углед и на четвртом месту активан члан професионалних удружења и организација.

Утемељење у потврђивању постављене хипотезе да је професионализација управљачких структура услов модернизације начина управљања у предузећима, применом партиципативног демократског модела одлучивања, налази се у понуђеним одговорима о типу знања која карактеришу професионална занимања. Упоредном анализом добијених одговора обеју група, може да се закључи да одражавају степен приоритета пословних активности ради постизања пословних циљева, односно успешног пословања. У приватном сектору су важне нове, свеже идеје, нови производи, тражи се иновативнији, креативнији приступ у радном процесу који ће омогућити бољу тржишну позицију и конкурентност. За разлику од организације и пословања у јавном сектору, које трпи проблеме везане за нерационалност, неефикасност, немогућност самосталног одлучивања од стране директора и шефова, не тржишне оријентације, јер креатор политике у јавним и јавно комуналним локалним преузећима и уједно њихов финансијер је јединица локалне самоуправе, односно град, који кроз своје извршне и законодавне органе управља јавним предузећима.

Предност преовладавајућег става на основу одговора из обе посматране групе да је модеран менаџер најотворенија друштвена група за усавршавање, мотивацију и промене ствара шансу за нови ефикаснији модел управљања људима.

У циљу даљег разматрања постављене хипотезе од посебне важности су одговори који дефинишу процес управљања. О садржају и карактеру процеса управљања на основу ставова и мишљења испитаника из приватног сектора у једнаком проценту су заступљени одговори из економских и економско-социолошких карактеристика. Унутрашњу структуру одговора из категорије економских карактеристика чине следећи одговори: способност спровођења одређених одлука за реализацију пословних циљева 30% (управљање у складу са визијом до циља; способност да се процес рада доведе до циља на најбржи и најједноставнији начин) и 30% планирање, организовање и контрола радног процеса. На другом месту на основу процентуалног удела од 20% је уважавање

здраве конкуренције и са учешћем појединачних одговора са по 10% систематичност у вођењу радног процеса и поседовање стручног знања.

Од посебне важности за предметно хипотетички оквир рада су одговори испитаника из приватног сектора на постављено питање о суштини процеса управљања. Групу одговора са економско-социолошким карактеристикама чине: са 20% професионализам и демократичност, 20% испитаника нису одговорили на постављено питање, и 10%, појединачно, чине следећа група одговора: организовање тренинга и обука за запослене, тимски рад, прикупљање правовремених и потребних информација, анализа и унапређење радног процеса, доношење праве одлуке, управљање људима разумевајући њихове радне потребе.

Испитаници из јавног сектора под процесом управљања подразумевају следеће менаџерске активности: планирање, организовање, вођење и контролу у обављању пословних активности у највећем проценту (27%), са по 13% заступљена је следећа група одговора: способност дефинисања слабих тачака у организацији и фокус на решавање истих, и при томе узимајући у обзир развојне критеријуме; решавање свих проблема и недостатака остваривања постављених циљева предузећа у правцу одрживог развоја, познавање вертикалне структуре организације; и поставити системску хијерархију у извршавању радних активности, управљање је способност ангажовања свих упошљеника уз остваривање профита. Појединачни одговори са процентуалним уделом од 7%, у збиру чине 35%, управљање описују тако да менаџер треба да поседује: вештине и способности за тимски рад, способност да од више алтернатива изабере најбољу за доношење пословних одлука или решавање одређених проблема, затим испуњавање свакодневних обавеза, праћења процеса производње.

Упоредном анализом добијених одговора на основу мишљења обеју група на питање шта подразумевају под укључивањем запослених у процес одлучивања, види се да разлике не постоје када су у питању одговори који заузимају прво место, а то је *информисање и консултовање*, али знатне су разлике када се погледа хијерархијска структура осталих одговора. За испитанике из приватног сектора на другом месту под учешћем запослених у процес одлучивања подразумева се *учешће у организацији производње*, затим *о условима рада и заштита на раду*, затим *у процесу контроле над спровођењем и резултатима*

пословних одлука, и на последњем месту – учешће у одлучивању и дугорочном планирању у припремању одлука, контрола над спровођењем и резултатима пословних одлука, учешће у добити и развоју и, најмање, партиципација у одлучивању о смерницама развоја. Закључак је да учешће запослених у процесу одлучивања не подразумева учешће у стратешких развојним и инвестиционим политикама, већ се односи углавном на производни процес, и то на нивоу информисања и консултовања. Поставља се дилема шта испитаници заправо мисле под демократизацијом односа у процесу управљања предузећима, да ли се мисли на учешће у производном процесу у техничко-технолошком смислу, кроз консултације, или на управљање предузећем кроз одлуке развојног, стратешког инвестиционог карактера. Уочава се да потреба за укључивањем представника извршног рада, али још увек није постигнут ниво потреба да се њихово учешће лоцира у управљачким механизмима. Углавном, испитаници из сваке стратификоване групе виде учешће запослених на простору који је везан за препреке које утичу на њихово успешно пословање. Представници приватног сектора то пре свега виде у директном производном процесу, и свакодневном решавању текућих производних, техничко-технолошких проблема и потреба, а представници из јавног сектора у делу пословних политика и организације рада, односно препознају простор за већу самосталност у раду короз партиципацију запослених у управљању.

Постоје разлике и у одговорима на подразумевајући однос укључивања запослених у процес одлучивања када се сумирају одговори испитаника из јавних и јавно комуналних локалних предузећа. Односно одговори иду обрнутим редом. Прво се отвара *могућност за стратешко и у домену развојне пословне политике кроз учешће у одлучивању и дугорочном планирању, затим контролом над спровођењем резултата пословних одлука*, и затим у *организовању производње, на претпоследњем месту учешће у добити и развоју, одлучивање о смерницама развоја и на крају је контрола над спровођењем и резултатима пословних одлука.*

Учешћем у управљању предузећем од стране запослених/представника извршног рада, на основу одговора испитаника из приватног сектора, постиже се боље разрешавање сукоба где постоји већа партиципација на нижим нивоима у

хијерархијској структури предузећа. Затим, квалитет међуорганизационих односа је већи, мање је сукоба, више координације и, на крају, боља је комуникација.

Анализом добијених одговора може се закључити да запослени у јавним и јавно комуналним предузећима не виде смисао ни значај укључивања запослених у процес одлучивања. Партиципативни облик је на нижим нивоима и налази се на претпоследњем месту, односно у процесу доношења коначних и важних одлука везаних за пословање предузећа учешће запослених у одлучивању имало би значај само на нивоу *квалитета међуорганизационих односа, а тек мање сукоба, више координације и, на крају, боља комуникација.*

За разлику од одговора представника јавних и јавно комуникалних локалних предузећа, представници привредног сектора сматрају да се учешћем запослених у процес управљања *постиже боље разрешавање сукоба где постоји већа партиципација на нижим нивоима у хијерархијској структури предузећа, затим квалитет међуорганизационих односа је већи, затим мање је сукоба, више координација и, на крају боља је комуникација.* У најмањем проценту сматра се да се не постиже ни један од понуђених резултата.

Одговора испитаника из приватног сектора на питање о улози синдиката данас у предузећима углавном није било јер и не постоји организовано и институционално синдикално деловање у том сектору. Не постоји ни на нивоу перцепције о потреби неког вида синдикалног организовања, сматра се да је у приватним власничким односима та врста партиципације непотребна.

Улога синдиката на основу добијених одговора са уделом од 37,5% пре свега се одвија на правно-нормативном нивоу, уз учешће у стварању трипартитног националног колективног уговора о платама, 31% испитаника улогу синдиката види у укључивање на националном нивоу у креирање економско-социјалне политике и управљање, затим, 21,6%, сматра да синдикати треба да учествују у раду директорских колегијума и, са по једним одговором, а у односу на укупан број одговора са учешћем од 19,5%, испитаници су се изјаснили за кооперативе произвођача власника/управљача, подржане од стране синдиката и, у делу слободних одговора наглашава се да је у Србији улога синдикта сведена на минимум или нема одговора на ово питање.

У даљој анализи одговора у контексту потврђивања или оповргавања хипотезе, уочава се као доминантна црта разумевања партиципативног демократског модела управљања као начина укључивања представника извршног рада у делу производног процеса предузећа, укључујући питања о условима рада, заштиту на раду, организацију производње, када је у питању суштинско управљање и доношење олука везаних за развој и политику компаније, и праћење и контрола постигнутих резултата да су представници извршног рада невидљиви. За разлику од става представника из јавног сектора, који такође улогу синдиката виде у делу материјалних фактора радног процеса, с том разликом што, такође у значајном проценту у одговорима, дају предност укључивању на националном нивоу у креирању и управљању економско-социјалном политиком, затим 21,6%, сматра да синдикати треба да узму учешће у раду директорских колегијума.

Улога српског менаџера у односу на запослене данас види се кроз одговоре испитаника превасходно као свакодневни рад са људима и њихово мотивисање за одговоран, продуктиван и креативан рад (53% одговора испитаника из јавног сектора и 42% из приватног сектора), затим он мора да убеди људе које води да организацију усмерава у интересу свих чланова, а не само њене елите (26% одговора представника јавног сектора и 21% из приватног сектора). На трећем месту по значају за испитанике из приватног сектора је да мора да гради емотиван и близак однос са подређенима који ће подразумевати и строгу контролу њиховог рада, као и врло интензивне контакте менаџера са запосленима (19%) и за испитанике из јавног сектора са по 11% такође понуђени одговора налази на заједно са следећим одговором, који је на четвртм месту са уделом од 17% у одговорима представника из приватног сектора, односно подразумевају да менаџер мора много да брине о хармонији односа у колективу и да буде оријентисан на остваривање интереса људи којима руководи пре него на задатке.

Општи именитељ: када су у питању одговори на питање о улози српског менаџера у односу на запослене, испитаници обеју група у највећем проценту, са доминантним процентуалним уделом у односу на друге понуђене одговоре, сматрају да су карактеристике српског менаџера свакодневни рад са људима и способност да мотивише на одговоран, продуктиван и креативан рад. Редослед

осталих понуђених одговора скоро да је идентичан, а интерес мањинских акционара није добио ниједан глас.

Од посебне важности су одговори на питање: која су то питања у којима запослени треба да узму учешће у процесу одлучивања и доношења одлука, од понуђених, и да се поређају по важности од један до пет. На основу прорачунате просечне оцене на првом месту у одговорима обеју група је одлучивање у домену производних квота, улагања – 4,80 приватни сектор и 4,40 јавни сектор. На другом месту, на основу израчунате просечне вредности 3,00, на основу испитаника из приватног сектора у вези са износом зарада а на другом месту на основу истог мерног параметра 3.00 код испитаника из јавног сектора узимање учешће у доношењу и спровођењу развојних стратегија предузећа, одговор који заузима треће место на основу просечне вредности 2.50 у приватном сектору. Треће место у низу израчунатих просећних оцена на основу одговора испитаника из јавног сектора оцењује се са 2,60 у вези са износом зарада.

Са просечном оценом око 2, са незнатним одступањима, представници и јавног и приватног сектора одредили су четврто и пето место следећим одговорима: у побољшању услова рада (приватан сектор 2,29 и јавни сектор 2.33) и са просечном оценом 2.00 приватни сектор и 2.40 јавни сектор доношење одлука везаних за смернице о раду и пословању предузећа, односно у креирању пословне политике предузећа.

Треба нагласити да су у вези са питањима и области где би запослени могли да учествују, редослед и садржај одговора другачији, односно запослени виде њихово учешће првенствено у креирању пословне политике, затим у доношењу одлука о условима рада и учешћу у доношењу развојних стратегија предузећа. На трећем месту је побољшање услова рада и износа зарада, а најмање у домену производних квота улагања. За испитанике из јавног сектора (19%) од посебне важности је учешће у одлукама о побољшању услова рада и доношењу и спровођењу развојних стратегија предузећа. Удео од по 16% у односу на укупан број датих одговора односи се на доношење одлука везаних за смернице о раду и пословању предузећа, односно креирању пословне политике предузећа и износа зарада. Један број испитаника није дао одговор на постављено питање, а 3% одговора су у сфери контроле уноса података и протока комуникације.

Одговори на питање да ли се поседује сазнање о томе да је у Републици Србији „Законом о раду“ предвиђен неки облик партиципативног организовања запослених и који то облик у највећем броју случајева показали су да испитаници о томе немају сазнања. Неки су дали и позитивне одговоре али се они нису односили на одредбе Закона у раду у Републици Србији којим је дозвољено да предузећа са преко 50 запослених могу да формирају Савет запослених као један од облика партиципативног организовања, што је у ствари српски просек. На основу резултата других истраживања, представници приватних компанија и предузећа углавном немају сазнања о овом нормативном облику партиципативног организовања.

По мишљењу испитаника из приватног сектора (41%), највећи проблем у досадашњој пракси руковођења у српским предузећима је недовољан подстицај за омогућавање запосленима креативности у раду, а на основу одговора испитаника из јавног сектора у 75% случајева проблем је у недовољним подстицајним инструментима за већу мотивацију запослених. За тај исти одговор определило се 9% испитаника из приватног сектора. На другом месту на основу одговора испитаника из приватног сектора су проблеми везани за недовољну информисаност запослених (32%), на трећем месту проблем је што консултовање запослених има само саветодавну улогу (14%) и, на крају, са најмањим процентуалним учешћем су одговори који се односе на недостатак или недовољну слободу, дозволу да људи могу да искажу своје мишљење, односно став (5%). На другом месту, са 17% одговора, испитаници из јавног сектора проблем виде у недовољном подстицају креативности у раду запослених, и са 8% у недовољној информисаности запослених.

На основу досадашње анализе добијених резултата, намеће се генерални закључак, да постоји потреба за другачијим моделом управљања у предузећима. Проблем се мапира кроз недостатак недовољних инструмената за већу мотивацију и заинтересованост запослених. Решења се траже у већој мотивацији, заинтересованости, али се не препознаје начин како то остварити, већ се, углавном у приватним предузећима, види кроз материјалне подстицаје и, у јавном сектору, у смислу бенефиција које се пре свега односе на слободне дане за годишње одморе, омогућавање спортских активности. Суштина проблема је у

неукључивању запослених у доношење развојних и стратешких одлука као делу политике предузећа, а још даље су када се говори о контроли постигнутих договорених резултата. Ствар се замагљује у одговорима испитаника наглашавањем значаја демократског партиципативног учешћа запослених у одлучивању, а, у исто време, неразумевањем саме суштине оваквог модела управљања, односно његових нивоа, облика и домета.

Проблеми у досадашњој пракси синдикалног деловања у српским предузећима, на основу добијених резултата из приватног сектора, у неадекватној су организованости радништва и недовољној интересној повезаности њихових организација – синдиката (24%), за разлику од одговора испитаника из јавних предузећа где у 35% одговора проблем виде у неустављању међусобног поверења, недефинисаности циљева, приоритета и начина за постизање циљева. На другом месту је група одговора из приватног сектора (са по 14%): да је синдикална сцена до те мере издељена да ниједан од кључних актера социјалног дијалога нема већину нити радника нити послодавца, неустављање међусобног поверења, недефинисаност циљева, приоритета и начина за постизање циља, недовољно организационо, кадровско и програмско јачање синдикалних и привредних организација за компетентније и релевантније учешћа у социјалном дијалогу, недовољна подршка европских синдикалних послодаваца као равноправних социјалних партнера у својим земљама, у складу са конвенцијама и препорукама Међународне организације рада, као и директивама и другим актима Европске уније. Последњу групу одговора, са најмањим процентом, су: спори развој приватног сектор и спорост у конституисању и организовању послодаваца као посебне преговарачке стране и 0 % нема одговора на постављено питање.

Други по редоследу проблем синдикалног организовања, на основу одговора из јавних предузећа, јесте неадекватна организованост радништва и недовољна интересна повезаност њихових организација (синдиката) (20%) и недовољно организационо, кадровско и програмско јачање синдиката и привредних организација за компетентније и релевантније учешће у социјалном дијалогу (20%), док 15 % одговора проблеме види у томе што је синдикална сцена до те мере издељена да ниједан од кључних актера социјалног дијалога нема иза себе већину радника нити послодаваца.

Једно од питања која су од посебне важности за хипотетички оквир рада је о виду учешћа запослених у управљању предузећем у будућности, који ће бити применљив у српским предузећима. На првом месту то је партиципација на нижим нивоима одлучивања и управљања, кроз све значајније пословно планирање и прилагођену организацију рада са просечном оценом од 1,88 код приватног сектора и 2,25 код јавног сектора. На другом месту, на основу дате мерне величине, јесте колективно преговарање (1,75 и 1,91) и на трећем – интегрисани партиципативни инструмент (савет запослених, раднички представници у надзорним одборима, односно управним одборима). У највећем проценту одговора, са просечном оценом 4.00, није било одговора, односно нема се јасна визија и представа о потреби за партиципацијом запослених у одлучивању, а још мање о могућим облицима.

Потпуно занемаривање улоге синдикалног организовања запослених као једног вида инститucionalног управљања од стране запослених налази потврду у одговорима о потенцијалним доминантним облицима о учешћу запослених у будућности у српским предузећима. Синдикати су потпуно невидљиви на партиципативном демократском управљачком небу у предузећима у Србији.

На питање да ли запослени учествују у процесу доношења одлука у приватним предузећима у највећем проценту су заступљени одговори који учешће запослених у процесу управљања виде на нивоу *социо-професионалне групе менаџера као дела хијерархијске управљачке структуре којој је уступљено управљачко право*. У знатном проценту има одговора да запослени не узимају учешће у процесу доношења одлука и ако узму учешће, оно је незнатно и занемарљиво и углавном је саветодавног карактера, или кроз Савет запослених, и углавном је везано за услове рада или појединачне *ad hoc* проблеме и потребе.

Другачија је ситуација када се говори о реалном учешћу запослених у управљачким процесима на нивоу јавних и јавно комуналних локалних предузећа. Доминантан је став (46%) да запослени учествују у управљачким процесима. Структура одговора се односи на то да у управљању учесдују углавном руководиоци организационих јединица или сектора, односно шефови. У 23% случајева одговор је био негативан, односно да запослени не учествују у процесу управљања предузећем.

Највеће учешће запослених је на нивоу сугестија и предлога везаних за производни процес и организацију рада (61%), а далеко у мањем проценту на стручном нивоу (8%) – директно, или уопште запослени не учествују у процесу управљања. У 15% случајева испитаници нису дали одговоре и са 8% на нивоу прве линије менаџера и 8% на стручном нивоу.

Највеће учешће запослених у процесу одлучивања у јавном сектору је на синдикалном нивоу (23%); затим на нивоу техничко-технолошког процеса рада; у спровођењу конкретних оперативних радних обавеза и послова (23%), затим на нивоу надзорног одбора (15%) и збир појединачних одговора (35%) чине: нема одговора, радник одлучује о свом радном задатку и начину извршења, као и о годишњем одмору, на два нивоа одлучује и у квалитативном и кванитативном, на састанцима на нивоу нижег менаџмента, разматрају се сви проблеми запослених, до извршног нивоа.

Изненађење представљају одговори, када је у питању јавни сектор, да је највеће учешће запослених у процесу одлучивања на синдикалном нивоу (23%); затим на *нивоу техничко-технолошког процеса рада; у спровођењу конкретних оперативних радних обавеза и послова (23%), затим на нивоу надзорног одбора (15%) и збир (35%) појединачних одговора чине: радник одлучује о свом радном задатку и начину извршења, као и о годишњем одмору, на два нивоа одлучује и у квалитативном и кванитативном, на састанцима на нивоу нижег менаџмента, разматрају се сви проблеми запослених, до извршног нивоа.*

На основу одговора испитаника из приватног сектора на питања на којим нивоима и облицима управљања у предузећу треба више укључити запослене, у подједнаком проценту од по 12,50% треба их укључити пре свега у процес одлучивања на техничко-технолошком нивоу производње и, са 6%, на нивоу сектора уз консултације. Испитаници су се изјаснили да сваку одлуку у оквиру сектора треба доносити уз консултације са представницима извршног рада (да дају своје мишљење и да власник менаџер уважи конструктивне и иновативне предлоге приликом доношења коначних пословних одлука, око одређивања циљева, о начину за повећање продуктивности, условима рада), затим да запослене треба укључити у процес одлучивања на техничко-технолошком нивоу

(набавка савремене опреме, инвентара, приликом израде дугорочног програма и планова развоја предузећа).

Да би се постигао већи ниво партиципације запослених у процесу доношења одлука, потребно је повећати степен њихове мотивисаности да учествују у процесу управљања предузећем материјалним средствима – 2%, затим нематеријалним – 27%, и то одобравањем слободног дана за организовање породичне славе, слободних данх (1–2) за задовољавање личних потреба, коришћење годишњег одмора – 10 дана зими и 10 дана лети. Треба одржавати радне састанке у континуитету, уз појединачне консултације и по групама, организовати пословне обуке и тренинге, формирати функционалан радни тим (предлог, две године је потребно), вршити селекцију кадрова приликом запошљавања, уредити процес управљања тако да се одвија од топ менаџмента према нижим нивоима, до представника извршног рада, успоставити равнотежу између интереса и потреба подређених и власника и топ менаџмента. У једном незнатном проценту испитаници, као ни на нека друга питања, нису дали одговор. Највећи проценат одговора се односи на став да запослени треба да узму учешће у јавном сектору у процесу одлучивања 25%, затим став да је учешће у управљању преузећем од стране запослених задовољавајуће, са по 8% обухваћени су следећи одговори: на техничко-технолошком нивоу, и на синдикалном нивоу, а поједини испитаници нису одговорили на постављено питање. У већем проценту (33%) одговорено је да запослене не треба укључити у процес одлучивања.

Посебна хипотеза 2: Стратегије модернизације, развоја и интеграције у српским предузећима у постсоцијалистичком периоду налазе одговор на савремене изазове у акционарском моделу управљања.

Највећи и уједно подједнак број одговора код обе групације испитаника на питање шта подразумевају под појмом стратегија предузећа јесте да је то дилема – узнемиравајући проблем са два могућа решења. При томе, свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. Као компензаторна релација - проблемска ситуација у којој има много решења, од којих свако представља другачију равнотежу конфликтних притисака, увек више једнога значи за исто толико мање другог, односно оно што је за једног играча добитак за другог је губитак.

У знатно мањем проценту заступљени су одговори који стратегију виде као загонетку која је изазвана с једним оптималним решењем и, на крају, испитаници су дали неко своје виђење суштине стратегије, односно да стратешки приступ омогућава постављање пословних циљева и добро стратешко планирање омогућава располагање својим слободним временом.

Половина испитаника је стратегију дефинисала у оквиру понуђених одговора, тако што су се у највећем проценту (16%) изјаснили да је то дилема, односно – узнемиравајући проблем с два могућа решења - при чему свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. Подједнак проценат код обе групе (11%) сматра је за загонетку која је изазвана с једним оптималним решењем и као компензаторну релацију - проблемску ситуацију у којој има много решења, од којих свако представља другачију равнотежу конфликтних притисака, при чему увек више једнога значи за исто толико мање другога, односно оно што је за једног играча добитак то је за другог губитак, план рада предузећа од којег зависи пословање предузећа;

Процентуални удео одговора од 42% односи се на одговоре испитаника који су покушали да сами дефинишу појам стратегије, а од тог процента 14% сматра да стратегија предузећа одређује и дефинише циљеве организације, стратегијом предузећа се интегришу појединачни, посебни циљеви и активности у једну целину; стратегија се дефинише циљевима које треба постићи, кроз израду и дефинисање планова и могућности како доћи до циља. Осталих 28% чине збир појединачних одговора чија је суштина да стратегија садржи низ потеза и пословних метода које менаџери користе у вођењу компаније, она одређује генерални смер у коме треба да се предузеће креће, доноси одлуку којом се даје правац раста и развоја предузећа на домаћем и међународном тржишту, пословање предузећем засновано на економским правилима.

За представнике приватног сектора стратегија је најважнија (25%) јер ствара услове за развој, који подразумева рационалан приступ у пословању и смањивање трошкова производње, и због креирања визије развоја предузећа и постављања јасних циљева. На другом месту, у подједнакој процентуалној (19%) заступљености су мишљења да се важност стратегије препознаје и у одрживости породичног бизниса и у средњорочном, добром планирању материјалних и свих

осталих ресурса. У најмањем проценту са по 6% заступљени су одговори: доприноси рационалисању са временом и подстиче већу мотивацију запослених у процесу рада.

Анализом одговора испитаника из јавног сектора закључује се да у највећем проценту (87%) стратегију виде као инструмент за успешно спровођење постављених стратешких циљева и активности. У скоро једнаком проценту (7%) виде је као избор добрих пословних одлука које доприносе конкурентности на тржишту, рентабилности и финансијској добит. Са уделом од 6% су констатације да у данашњим условима пословања она није од велике важности, јер се ради нестручно.

Анализа одговора на питање који су најважнији актери у доношењу стратегије предузећа показује да су то власници предузећа, заједно са топ менаџментом, са нагласком да коначну одлуку доноси власник предузећа (36%). У мањем проценту (22%) сматра се да стратегију доноси менаџер са шефовима и представницима извршног рада и запосленима. Трећу групу (14%) чине одговори по којима стратегију доносе власници самостално или стручњаци из области којом се предузеће бави и у најмањем проценту од по 7% сматра се да стратегију доноси власник предузећа уз помоћ стручног тима за непосредну производњу и сви од власника до запослених у производном процесу.

Највећи број испитаника из јавног сектора сматра да стратегију доносе директори и менаџери, односно руководиоци заједно са својим шефовима сектора или организационих јединица које послују у оквиру предузећа (77%). Незанемарљив проценат (23%) испитаника сматра да стратегију доноси самостално директор.

Посебна хипотеза 3: Брзина транзиционих промена у постсоцијалистичким друштвима, која су се нашла у процесу рестаурације друштвено-економског капиталистичког система различитих историјских форми, од неоконзервативног до неолибералног, једним својим сегментом друштвене структуре зависиће од степена и облика професионализације менаџмента у процесу управљања на нивоу радних организација

Испитаници обеју група обухваћених истраживањем одговарали су на питања о карактеристикама модерног менаџера, као друштвене групе. Највећи је проценат оних који сматрају да је то најотворенија друштвена група за усавршавање, мотивацију и промене (приватни сектор 45,45% и 37,50% јавни сектор). Да они представљају специфичан културни професионални стил мисли 20,83% испитаника из приватног сектора и 18,18% из јавног сектора. На трећем месту, са процентуалним уделом од 16,67% одговора испитаника из приватног сектора, јесте да њихов друштвени положај карактерише високо место у расподели материјалног богатства, док су у јавном сектору, са по 18,18%, треће место заузеле две карактеристике: висок степен угледа у друштву и специфичан професионалан стил. На четвртном месту, са скоро истим процентом у обе посматране групе (9%) нашла се карактеристика: високо место на друштвеној лествици у систему расподеле моћи и утицаја. Један број одговора се односи на карактеристике које су сами испитаници дефинисали, сматрајући да менаџери стварају профит све док су њихови интереси у питању, али непоседују друштвени углед, имају потребу да их други доживе као особе са високим угледом у друштву и потребу да буду утицајни и ван свог професионалног деловања.

На основу одговора из обе посматране групе, преовладавајући став је да је модеран менаџер најотворенија друштвена група за усавршавање, мотивацију и промене, која ствара шансу за нове ефикасније моделе управљања људима. У анализи одговора у којем испитаници треба да одреде које су особине доброг реалног менаџера и да их оцене на основу понуђених особина (1- не поседује ту особину, 5 - изразито са одликује том особином) издвојиће се пет најдоминантнијих и из приватног и из јавног сектора, чија је просечна оцена преко 4,5.

На основу одговора испитаника из приватног сектора, на прва три места, са просечном оценом преко 4,5, издвајају се следеће особине: самопоуздање, одговорност, стваралачка настројеност, затим креативност, оригиналност, иновативност, брзо деловање и доследност.

Код испитаника из јавних и јавно комуналних локалних предузећа прва три места заузимају: одговорност, комуникативност, самопоуздање, затим самосталност индивидуалност, креативност и оригиналност, иновативност, брзо деловање, стваралачка настројеност и ауторитативност.

Заједнички именитељ одговора обеју група је да су доминантне особине модерног менаџера: одговорност, креативност, оригиналност, иновативност, брзо деловање и стваралачка настројеност. То иде у прилог хипотетичком ставу да у условима примењених различитих стратегија развоја и својинских односа на територији града Лесковца као јединице локалне самоуправе модерни менаџер ствара потенцијал за уклањање препрека и ограничења професионалног менаџмента у правцу изградње новог модела управљања заснованом на демократским и хуманим начелима.

Од карактеристика које треба да има успешан менаџер руководиоца предузећа, по мишљењу испитаника из приватних предузећа, на првом месту је комуникативност, на другом доследност, затим, на трећем месту – хуманост, на четвртм – одговорност и на последњем месту – ауторитативност.

Са одговорима испитаника из јавног сектора на питање: „Које карактеристике по Вашем мишљењу треба да има успешан менаџер-руководилац у предузећу, наведите барем пет и поређајте их по важности“? – употпуњује се слика о ставу испитаника о особинама успешног менаџера-руководиоца, са одговорима из претходног питања, које је имало за циљ да дефинише особине доброг менаџера из реалног живота – контекста. Ако их упоредимо са резултатима на постављено питање шта треба да има успешан менаџер у предузећу, на првом месту (55,55%) наводи се да треба да буде стручан, затим иновативан (37,5%). На другом месту је обележена одговорност (са највећим процентом 50% са заокруженим бројем 2), затим, на трећем месту је особина самопоуздање, на четвртм комуникативности и на последњем, петом месту – да поседује ауторитет који би могао да се одупре политичком утицају.

Након анализе датих одговора на два назначена питања, може се закључити да су одговори скоро идентични, само разлика постоји у месту на листи приоритета. У првом случају одговорност и стручност су заменили места, односно стручност је најдоминантнија особина када је у питању успешност

идеалног менаџера, а на другом месту када се описује успешан менаџер из реалног живота. Комуникативност као значајна особина налази се, такође, негде на средини у оба корпуса одговора. Иновативност се високо котира као особина која се цени код менаџера у пракси, а у идеализованом смислу ова особина је назначена на четвртом месту.

Важно је напоменути да је хуманост као карактеристика успешног менаџера нашла своје место у одговорима представника приватног сектора, а оно што представља разлику у одговорима представника јавног сектора је да поседује ауторитет који би могао да се одупре политичком утицају.

Закључак: Када се упореде резултати одговора из обе групе на питање које карактеристике треба да има успешан менаџер-руководилац предузећа, по мишљењу испитаника из приватних предузећа на првом месту је *комуникативност*, на другом *доследност*, на трећем *хуманост*, на четвртом *одговорност* и на петом *ауторитативност*. Код представника јавног сектора на првом месту (55,55%) наводи се стручност, затим *иновативност* (37,5%). *Комуникативност* као особина успешног менаџера код испитаника јавног сектора заузела је четврто место, иако је код представника приватног сектора била првом месту. *Одговорност* је на другом месту, а у приватном сектору на четвртом месту. Важно је напоменути да је хуманост као карактеристика успешног менаџера нашла своје место у одговорима представника приватног сектора, а оно што представља разлику у одговорима представника јавног сектора јесте да менаџер треба да поседује ауторитет којим би могао да се одупре политичком утицају.

У резултатима одговора на питање које су личне особине успешног српског менаџера издвајају се неколико са подједнаким процентуалним уделом (11%). То су: емпатичност, саосећајност, ауторитативност, сналажење у датим ситуацијама и комуникативност. Особине које заступљене у највећем проценту наслањају се на српску традицију „прожету духом слободе, љубављу и осећајем самопожртвовања, поштовањем и сопствене и туђе личности“ (Анђелковић, 2016, стр. 86-87). Друга група одговора, на основу процентуалног удела (7%), описује успешног српског менаџера као упорног и храброг, али, уједно, као егоцентричног. Трећу групу чини збир одговора са појединачним уделом од 4%:

слаткоречивост, индивидуалност, брзо деловање и склоност ка ризику, иновативност, стрпљивост, агресивност у комуникацији и креативност.

Приступ анализи особина успешног менаџера је дубински, вишеслојан, а питања су постављена тако да се полази од примера добре праксе (добар менаџер), затим од замишљеног идеализованог успешног менаџера, до националног нивоа, односно до личних особина успешног српског менаџера. Тиме се истраживачки оквир приближава предмету истраживачког фокуса, територијално детерминисаним на нивоу јединице локалне самоуправе.

На основу највећег процента одговора испитаника из јавног сектора, личне особине успешног српског менаџера су: способност брзог деловања (28%), стручност (19%) и комуникативност (14%). У преосталим појединачним збирним одговорима са по 5%, што чини 40% од укупног броја испитаника, наводе се особине: усмереност према пословним резултатима, мања обзирност према потребама и интересима запослених, политички легитимитет, одговорност, марљивост, добре пословне везе, креативност, да зна шта му је циљ и шта жели.

Код приватног сектора издваја се неколико важних особина, и то: ауторитативност, сналажење у датим ситуацијама и комуникативност. Друга група одговора, на основу процентуалног удела, описује успешног српског менаџера као емпатичног и саосећајног, храброг али и егоцентричног. Када се упореде одговори са представницима из јавног сектора: способност брзог деловања у променљивим тржишним условима, сналажљивост у новим и непознатим ситуацијама (29%,), стручност (19%,) комуникативност (14%), уочава се сличност у одговорима. Нагласак је на брзом и сналажљивом деловању у променљивим тржишним условима и непознатим ситуацијама, с том разликом што се у одговорима представника из приватног сектора препознаје особина везана за људске односе, односно за емпатичност и саосећајност, што недостаје у одговорима представника из јавних и јавно комуналних предузећа.

По мишљењу испитаника из приватног сектора, највећи проблем у досадашњој пракси руковођења у српским предузећима, на првом месту је недовољан подстицај за омогућавање запосленима креативност у раду (41%), а испитаници из јавног сектора (75%) проблем, пре свега, виде у недовољним подстицајним инструментима за већу мотивацију запослених, што само 9%

испитаника из приватног сектора сматра за највећи проблем. На другом месту приватни сектор истиче проблеме везане за недовољну информисаност запослених (32%), на трећем месту проблем што консултовање запослених има само саветодавну улогу (14%) и, на крају, са најмањим процентуалним учешћем су одговори који се односе на недостатак или недовољну слободу, дозволу да људи могу да испоље, изразе, своје мишљење, став (5%). Код јавног сектора на другом месту, са 17% одговора, проблем је у недовољном подстицају за омогућавање запосленима креативности у раду, а 8% одговора проблем види у недовољној информисаности запослених.

На основу структуре одговора испитаника обе групе, којом се одређује успех у послу у највећем проценту су заступљени одговори који упех у послу виде кроз економске детерминанте. Разлике су у одговорима унутар структуре диференцирано по групама. Тако да за представнике приватног сектора одговори из ове групе пре свега се односе на: измиривање текућих обавеза према држави и запосленима и остваривање зараде за личне потребе, затим постављање реалних циљева, са минималним трошковима су доминантни у објашњавању суштине успеха у послу, а код представника јавног сектора структури одговора који се односе на економске факторе на основу којих се процењује успех у послу са 33% су заступљени одговори да су то „редовна и висока примања“, на другом месту, са по 17% су одговори: значи имати циљ и трудити се да се дође до истог поштем и својим радом и стварње профита, с једне стране, и повећати број запослених, с друге стране. Разлика је у томе што приватници имају превасходно обавезу да подмире обавезе према држави, а затим да ускладе своје пословање са плановима и циљевима, након тога да размишљају о зарадама личним и запослених. У јавном сектору на првом су месту редовна и висока примања, затим реализација пословних циљева поштењем и сопственим радом.

На питање који су нивои и облици управљања у предузећу на којима би требало више укључити запослене, 12,50% испитаника из приватног сектора је одговорило да их треба укључити пре свега у процес одлучивања на техничко-технолошком нивоу производње, а 6% на нивоу сектора уз консултације. Велики проценат испитаника је мишљења да запослене треба укључити тако да се свака одлука у оквиру сектора доноси уз консултације са представницима извршног

рада (да дају своје мишљење и да власник, односно менаџер уважи конструктивне и иновативне предлоге приликом доношења коначних пословних одлука: око одређивања циљева, о начину повећања продуктивности, условима рада). Такође, потребно је укључивање запослених у процес одлучивања на техничко-технолошком нивоу производње (набавка савремене опреме инвентара, приликом израде дугорочног програма и планова развоја предузећа).

Где би препустило доношење одлука од стране запослених, на основу одговора испитаника су: у процесу производње у виду контроле и могућности за сугестије, предлоге, корекције (25%), са по 17% удела не би укључивали запослене, затим у организацији рада и у унапређивању радних услова, одлучивање на нивоу имплементације стратегије испитаници нису одговорили; са 8% одговора у процес производње у виду контроле и дати могућност за сугестије, предлоге, корекције, и у изради критеријума за материјални стимуланс (8%).

Када је реч о видовима одлука и нивоа управљања у предузећу где би се доношење одлука препустило запосленима, највећи број одговора (28%) односи се на набавку/куповину нове опреме у вези са стручним питањима, на даљи процес производње, и само везано за набавку опреме. У 18% случајева тај ниво би био: услови рада и висина зарада, и у збирном проценту појединачних одговора (54%) су нивои и видови одлучивања: израда годишњег програма пословања, нивои неформалних активности, спортских активности, организовање манифестација неvezаних за рад у организацији, укључивање у надзорни одбор, синдикално организовање, управљање фондом у коме се прикупљају средства за здравствену заштиту и социјалну помоћ, везано за радне потребе и завршавање радних обавеза.

На потенцијалне могућности шта би прво променили у систему управљања предузећем, одговори се углавном односе на организацију радног процеса 23% (да се оспособе запослени да руководе и решавају текуће, тактичке и практичне проблема у процесу рада, више укључивање радника у саму организацију посла), затим укључивање запослених у процес управљања, повећање степена одговорности за одређене послове које обављају запослени 17% (дефинисање јасно радних задатака; јасно и прецизно дефинисање права и обавезе шта ко, кад, колико ради), подизање квалитета радног процеса, диференцијација два радна

процеса маркетинг и дистрибуција; да се улаже у едукацију и образовање, подизање нивоа свести, управљање на основу резултата, секторско управљање, „не знам“.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Када је колонијализам, као класичан и сувише очигледан вид поробљавања народа, био на издисају, од стране колонизатора навикнутих да свој развој заснивају на колонијама, осмишљен је нови вид колонијализма, умотан у “фолију обланде” звани глобализам – мондијализам. Гуруи глобализације, чија је основна идеологија неолиберализам, тврдили су да настаје свет у коме робе и капитал циркулишу по законима понуде и потражње и тако долази до просперитета и могућности за све. На тај начин светска економија, иза које стоје мултинационалне економије, постоје доминантна, а националне државе и економије пасивне.⁶⁸ Дакле, суштина глобализма огледа се у идеји да се обезбеди потпуна заштита капитала, посебно мултинационалних компанија и у том смислу се формирају такве институције као што су Међународни монетарни фонд (ММФ), Европски суд правде или Светска трговачка организација (СТО) и др. Међународно право и међународне организације треба да онемогуће државе да штите своја национална тржишта и економије и обезбеде економски оквир за несметано функционисање капитализма. У суштини, неолиберални нормативни концепт успоставља двојни свет империјума и доминијума који је само нови вид колонијализма. Проглашена је смрт историје (Фукујама), застарелост граница, немогућност аутономне домаће политике. Светска економија је једна и не може се делити, а економски национализам је штетан, демократија је проблем. То је за последицу имало све већу концентрацију богатства у приватним рукама а губитак моћи у општој популацији. У вези с тим, Макс Оте у својој студији *Слом долази*,

⁶⁸ Историјским приступом неолиберализму, амерички историчар млађе генерације Квин Слободиан (Quinn Slobodian), у књизи *Глобалисти - крај империје и рађање неолиберализма*, уверљиво доказује како неолиберализам и глобализација нису настали спонтано, или на основу непристрасног резонавања, ради се о организованом подухвату одбране класних интереса буржоазије у социјалистичком двадесетом веку. Подршка Пиночеу показала је јасну везу између неолибералног концепта и крвавих диктатура. Функција неолиберализма је редизајнирање државе, права и других институција, како би се заштитило тржиште. Не ради се о обнови старе идеје, неолиберали тврде да тржиште не може да функционише без људске интервенције, класична либерална доктрина о држави као ноћном чувару није одговарајућа, минимална држава није пожељан концепт. Право треба да буде гарант приватног власништва и конкуренције. Деколонијација је један од најважнијих узрока појаве неолиберализма, она је отворила опасност од мобилизације глобалног југа на крају империја и запретила да воља већине постане светска сила. Quinn Slobodian, *Globalists: The End of Empire and the Birth of Neoliberalism*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2018.

између осталог, пише: „Никада није живело толико богатих људи на земљи, али никада у исто време није било толико пуких сиромаша без икакве наде или достојанства“ (Оте, 2009, стр. 36). Неолиберална глобализација је сама по себи, највећим делом варка, углавном надимањем масе новца тако да је на делу не стварна него виртуелна економија, од које су профитирали мегакапитал, халапљива финансијска буржоазија и менаџерска хиперкласа (Ж. Атали). „Пре тридесет година менаџер је зарађивао у САД 43 пута више од обичног радника, данас је тај однос 1:411, док је тај однос у Европи 1960. године износио 1:30, а данас 1:300. Менаџери су постали, каже професор М. Оте, феудалци нашег доба, а савремено друштво претворило се у социјалдарвинистичку џунглу, у којој се делује на принципу „ждери и буди прогутан“, и у коме су банкарски изгубили осећање за солидарност и одговорност (Оте, 2010, стр. 72-74). Резултат је мешавина беса, страха и опште несигурности. Више се не верује ни у саме чињенице. Неки то називају популизмом, али у стварности то је дискредитација институција.⁶⁹

Асиметрична глобализација изродила се у глобализам, нови светски поредак и праксу нових неједнакости у свету. Овај модел развоја почео је производити и глобализовати кризу у савременом свету, која није само финансијска, већ свеопшта. Њен жаришни синдром лежи у карактеру савременог капиталистичког начина производње, у противречности између друштвеног карактера производње и приватно-својинског начина присвајања; дакле, између нових производних снага света и њихових актера и монополских снага капитала

⁶⁹ Један од најутицајнијих, независних светских интелектуалаца данас, Ноам Чомски, у својој последњој књизи “Requiem for the American dream / Реквијем за амерички сан” износи аргументе и показује срамотну концентрацију богатства и моћи у западним демократијама. Неолиберализам постоји, али само за сиромашне. Слободно тржиште важи само за њих. То је историја капитализма. Велике корпорације започеле су класну борбу, оне су аутентични марксисти, али с обрнутим вредностима. Принципи слободног тржишта одлично се примењују на сиромашне, али врло богати су заштићени. Велике енергетске индустрије примају субвенције од неколико стотина милиона долара, финансијске институције добијају масивну помоћ након што пропадну. Сви они живе на сигурном: они се сматрају превеликим да би могли пасти и морају бити спасени ако имају проблема. На крају, порези служе за субвенционисање тих ентитета и с њима богатих и моћних. Онда се становништву каже да је држава проблем и смањује се њено подручје деловања. И шта се догађа? Простор државе је окупиран приватном моћи, а тиранија великих ентитета расте. <https://srbin.info/2019/01/01/principi-slobodnog-trzista-se-primenjuju-samo-za-siromasne-bogati-su-zasticeni/>

(ТНЦ), између богате, предаторске мањине и огромне већине експлоатисаног становништва, осиромашеног и презадуженог човечанства; између праксе присвајања, приватизације добитака и социјализације губитака. Суочени смо са суровом реалношћу савременог глобалног капитализма, у коме богати постају све богатији, а сиромашни сиромашнији. Широм света, а посебно у земљама у развоју и транзицији, под фирмом реформе и модернизације привредног система, деловале су „плаћене економске убице“ (Џ. Перкинс), које су спроводиле „доктрину шока“ на курсу реализације пројекта убиственог капитализма катастрофе (Н. Клајн). Као резултат ове експанзије неолибералне идеологије у свету и спровођења присилне транзиције и модернизације, многе земље и региони уведени су у дужничко ропство. То ће посебно уверљиво изложити Тома Пикети у студији *„Капитал у 21. веку“* у којој егзактно илуструје раст економских и социјалних неједнакости у савременом свету. Наиме, он својом анализом показује како су се са преласком на неолибералну стратегију развоја у ери глобалног финансијског капитализма (од 1980. године до данас) енормно појачале класне и регионалне неједнакости у свету. Регионалне диспропорције између развијених и неразвијених земаља после Другог светског рата биле су 1:3, а данас су 1:240. Данас око 350 милијардера држи скоро 50% светског богатства (Пикети, 2015, стр. 467) Стога је савремени свет не само неправедан већ и нестабилан са неизвесном будућношћу у погледу одрживог развоја и хумане перспективе човечанства.

Србија је након „демократских промена“ упала у „вртлог транзиције“ (Шуваковић, 2015) која је урушила земљу у свим аспектима, од економског до културног, и довела „Србију до 'буцака'“ (Исто). Србија је упала у руке „експерата“ из ММФ и невладиног сектора под чијим притиском се доносе закони који су најчешће на штету грађана. Свеопшта приватизација, Закон о раду, који је првенствено у интересу послодаваца, направили су праву пустош у Србији, многе раднике оставили без посла, а и они који раде у страним фирмама раде под готово „робовским“ условима. Садашњи модел транзиције на Балкану, упозорава проф. Митровић, „који се реализује у форми зависне модернизације, довео је до периферизације привреде, друштва и културе балканских земаља. До реколонизације, ребалканизације и протекторизације овог региона“ (Митровић, 2009, стр. 167). Уместо освајања и ширења нових технологија, у Србији је, на

фону неолибералне стратегије имитативне и зависне модернизације, коју су њене елите некритички прихватиле од Запада, дошло до радикалне деструкције: не само до тада владајућег начина производње и управљања, већ и урушавања тековина индустријализације, као и десуверенизације државе. Србија је доживела *транзицију у периферни капитализам*, формирање зависног друштва, које је добрим делом у стању реколонизације и протекторације, општи је закључак проф. Митровића.

Након тридесетак узалуд потрошених година „година које су појели скакавци“, које су српско друштво разориле у сваком погледу (економски, демографски, територијално и културно), првенствено због погрешног пута којим је Србија (не)својом вољом кренула, као насушна потреба јавља се неопходност трагања за новим алтернативама развоја које би Србију извукле из зависног, заосталог друштва. У том смислу и наше истраживање које смо предузели у овом раду, а које је фокусирано на значај и улогу менаџера у развоју, представља један скроман допринос у том покушају да се изнађу прави и за српско друштво адекватни модели развоја.

Истраживање на моделирању новог концепта управљања у приватним и јавним предузећима на територији града Лесковца у смислу прекомпоновања структуре односа у сфери управљачког и извршног рада, реализовано је на бази преиспитивања постигнутог нивоа професионализације менаџмента као фактора модернизације и развоја кроз демократизацију и хуманизацију односа у предузећу. Односи који су се истраживали, пратили су се кроз анализу облика промена: а) стратегије развоја, б) продукционих односа /својинских, ц) промену модела управљања. За потребе рада изведена је теоријска проблематизација кључних питања и појмова који су били полазна основа за разумевање односа који су се истраживали, а чине део предметног и теоријског оквира научних дисциплина: социологије рада, социологије организације, социологије менаџмента. У другом делу рада анализирани су резултати емпиријског истраживања о значају професионализације менаџмента као облика модернизације система управљања у предузећима у локалној заједници Лесковац.

У теоријско-методолошком делу рада анализиран је однос професионализације менаџмента као облика модернизације управљања у предузећима, али разматрајући га у смислу његове способности креативног, иновативног, стваралачког приступа који за претпоставку има демократски, хумани начин управљања, у условима примењених различитих стратегија развоја и својинских односа. Посебан изазов представљало је критичко преиспитивање квалитета и домета институционалних решења не само у начину производње већ у начину управљања у постсоцијалистичким друштвима (у које спада и Република Србија као екс република из времена СФРЈ) која послују у тржишним условима.

Циљ рада је био да се на бази спроведеног истраживања открије степен повезаности професионализације менаџмента и изабраног модела управљања и његове последице на модернизацију система управљања, кроз дистрибуцију моћи, степен ефикасности привређивања и хуманизацију и демократизацију производних односа. Начин за остваривање основног циља је био у реализацији посебних циљева, односно да се критичким, свеобухватним и практичним приступом формира процена постигнутог нивоа професионализације менаџмента у српским предузећима у односу на степен хуманизације и демократизације производних односа у процесу управљања.

Наслеђен модел економске структуре из времена када је Лесковац био други град индустријски центар у Србији исцрпео је своје дејство, а нова градска економска структура није још увек у довољној мери конституисана на модерном развојном принципу. У проналажењу оптималних решења успешног пословања, за приватна и јавна предузећа која послују на територији града Лесковца кроз ефикасне моделе управљања у транзиционим тржишним привредним условима, најпре треба даљи економски развој ускладити са потребама постсоцијалистичког друштва у транзицији које захтева другачију концепцију развоја и модел управљања развојем, како на нивоу друштва тако и на нивоу радних организација. Тиме би се отклониле системске блокаде и омогућила рационална мобилизација свих фактора развоја, тј. ослободила би се иницијатива људи за стваралаштво, а то није могуће без активног учешћа грађана у управљању локалном самоуправом и запослених у приватним и јавним предузећима.

Истраживачки приступ у складу са предметним оквиром рада започет је из угла поимања и давања значења појмовима врлина и вредност. Анализирајући одговоре на постављено питање, закључује се да, без обзира на то што дужи низ година живимо у временима транзиције, са доминантном неолибералном идеологијом, у којој доминира *homo economicus*, *homo technicus* још потпуно нису нестале врлине које су биле део корена српског бића, и да су још увек присутне и да се цене врлине као што су: *искреност, вредноћа, могућност да се помогне другима, затим одговорност, правичност, доброта, стрпљење, поштење, солидарност*. Начин разумевања појмова врлина и вредност иду у прилог резултатима истраживања који се односе на чињеницу да се успех у послу још увек не мери само економским критеријумима, без обзира на то што су они у већем проценту заступљени (62%), већ и социолошким (38%), и њихова суштина се везује за: *љубав према послу, даље усавршавање кроз стицање нових знања и вештина, развијање осећаја одговорности, уважавање туђег рада*.

Ови резултати, такође, указују да се наша филозофија гледања на посао и успех у извесној мери разликује од западне филозофије гледања на успех. Док се тамо успех готово мери економском моћи, код нас су, барем још увек, у гледању на успех присутни и неки други критеријуми. Из разлога саме сложености и непрецизности у давању једне јединствене, опште дефиниције стратегије, било је сврсисходније покушати за потребе истраживања да се овај појам разуме и објасни кроз идентификацију стратешких питања и могућих перспектива и начина њиховог решавања. На основу наведеног теоријског полазишта, резултати показују да се стратегија у највећем проценту и у приватном и јавном сектору разуме као дилема, односно – узнемиравајући проблем с два могућа решења – при чему свака опција има своје предности и недостатке, али није недвосмислено супериорнија од друге. Треба нагласити да су резултати у високом проценту показали да представници јавног сектора покушавају да дају своје виђење разумевања стратегије, односно да је она: *инструмент за успешно спровођење постављених стратешких циљева и активности, затим скоро у једнаком проценту као избор добрих пословних одлука, које доприносе конкурентности на тржишту, рентабилности и финансијској добити*.

Препознавањем потребе и придавањем значаја стратешком приступу омогућава се дугорочно планирање, којим се одређују правац и смер развоја предузећа. Стратешким планирањем ствара се могућност за свеобухватни приступ у пословању, који у највећој мери елиминише појединачне, тренутне, стратешки неутемељене активности, које не могу да дају позитивне резултате на дужи рок. Афирмативан став према стратешком планирању отвара могућност за даљи процес професионализације менаџмента, за који јесу потребни време и јасан правац деловања. Представници приватног сектора стратегију пре свега виде као веома важну, јер ствара услове за развој, који подразумева рационалан приступ у пословању, постављање јасних циљева, кроз дефинисање визије развоја предузећа. Важност стратегије се препознаје и у одрживости породичног бизниса због средњорочног, доброг планирања материјалних и свих осталих ресурса, као у подстицају веће мотивисаности запослених у процесу рада. Управљање је суштински део процеса професионализације менаџера, па је било неопходно истражити шта се под тим појмом подразумева.

На основу резултата истраживања, процес управљања није само економска категорија у којој доминирају рационални, финансијски, тржишни принципи и активности, већ и социолошка, која се пре свега огледа у професионализацији и демократизацији радних односа, затим кроз улагање у развој запослених и у разумевању њихових потреба. За разумевање суштине управљања и његових различитих облика, узета су у разматрање резултати истраживања из оба сектора о различитим моделима управљања, и на први поглед уочава се да се прави суштинска разлика између појединих модела и из тог произилази став о прихватљивости или неприхватљивости у пословању у српским предузећима на нивоу локалне заједнице Лесковац.

Према либерално-демократском моделу преовладава већински позитиван став, као и према демократском и социо-демократском. Разлози афирмативног става леже првенствено у познавању њихових основних карактеристика, а уједно оне представљају недостатке у сопственом пословању, а и шире. Предности су следеће: јасно дефинисана зона одговорности (одговорност је део одговора у разумевању појма врлина и вредност). Од посебне важности за тематски оквир рада је то што се предност либерално-демократског концепта пре свега препознаје

у могућности запослених да учествују у процесу одлучивања, затим наглашава се његова прилагодљивост променама и уважавање стручности и знања. Стручност и знање такође су окарактерисани као врло важни фактори који утичу на успех у послу, кроз процес даљег усавршавања стицањем нових знања, вештина и подизање нивоа одговорности, тако да се уочава одређена конзистентност у ставовима у односу на различите области истраживања.

Изражен став о демократском моделу управљања да је био прихватљивији у прошлости него у савременим условима пословања. Претпоставка је да произилази из идеолошке идентификације са некадашњим друштвено-економским концептом реалсоцијализама за време СФРЈ и моделом радничког самоуправљања, који се показао не толико успешним, а о разлозима неуспеха и данас се воде научне и друштвене полемике. Социо-демократски модел у доминантном проценту од 58,5% у приватном сектору описује се у афирмативном контексту и његова предност се види, пре свега, у равноправном, партиципативном начину одлучивања свих заинтересованих актера кроз тимски рад. Као такав, он представља пожељан модел управљања. Социо-демократски модел управљања такође у већинском проценту 45% у јавном сектору се разуме као модел којим се дефинише: управљање без дискриминације, брига за раднике, уз максималну слободу одлучивања од стране радника, затим, то би требало да буде пожељан модел.

Трећи управљачки модел који је предмет анализе је ауторитарни. Његове позитивне карактеристике се препознају у већој дисциплини у вођењу предузећа, а негативне у погрешном вођењу предузећа, изазива конфликти и сукобе, у слепом извршавању радних налога од стране подређених (последнице су недостатак нових идеја, карактеристичан модел у малим фирмама где су власници уједно и они који управљају), сматрајући да је ауторитарни модел управљања доминантан у српским предузећима. Разлози за то се, пре свега, виде у страху људи, који немају довољно самопоуздања да се супротставе надређенима, нису довољно слободни, један од разлога таквог става је могућност да се изгуби посао, други разлог је менталитет, људи немају изграђену свест о себи и да се боре за своја права, немају довољно знања за подизање свести о сопственим капацитетима. Решење је у едукацији, спознаји сопствених капацитета, освешћивању за праве вредности.

Став према ауторитарном моделу управљања у јавном сектору у највећем проценту (80%) позитиван је, и то пре свега зато што одлуку доноси једна особа у име свих. Позитиван став према ауторитарном моделу управљања од стране испитаника из јавног сектора може да се разуме ако се анализира из угла друштвено-економских и политичких услова у којима послују јавна предузећа у Србији. Директори, руководиоци јавних и јавно комуналних предузећа, немају у довољној мери самосталност у руковођењу, па можда виде решење у ауторитарном моделу управљања. Два су основна појма који чине срж истраживачког рада и чији однос чини суштину одговора на постављени предмет рада и хипотетички оквир, а то је професионализација менаџмента и партиципација, демократизација, хуманизација начина управљања, уз учешће представника извршног рада.

У циљу откривања предуслова, основних препрека и ограничења професионализацији менаџмента у радним организацијама, постављени теоријски основ чине два критеријума: *професионалне активности и тип знања професионалног занимања*, са посебним нагласком на способност креативног, иновативног, стваралачког приступа менаџера у управљању, као новим модалитетом у поимању професионализације менаџмента у српским предузећима. Различите су потребе и последице које произилазе из власничког односа, у процесу професионализације на послу, па се тако придаје различит степен важности појединим професионалним активностима и типу знања професионалних занимања. У приватном сектору професионализам у послу се пре свега види у придржавању професионалног етичког кодекса, а на првом месту у јавном сектору професионални приступ има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност и, у значајно мањем проценту, да је то професионална активност која треба да се придржава професионалног етичког кодекса.

Потврда о различитим приоритетима у разумевању професионализације на послу у јавном и приватном сектору је у изјашњавању о типу знања професионалних занимања. У приватном сектору је *развијање нових професионалних увида*, на првом месту, а друго место деле: *нерутински приступ у примени знања у решавању стручног проблема и професионални приступ као*

ефекат рационализације рада, продуктивности и демократичности. У јавном сектору, када је тип знања професионалних занимања у питању, на првом месту је одговор: професионални приступ има као ефекат рационализацију рада, продуктивност и демократичност, на другом месту нерутински приступ у примени знања у решавању стручног проблема, а на трећем месту оно што је на првом месту у приватном сектору – развијање нових професионалних увида. Постоји извесна сагласност у приватном и јавном сектору у ставу када су у питању особине доброг менаџера, који постоји у реалном животу, и то су: одговорност, креативност, оригиналност, иновативност, брзо деловање и стваралачка настројеност. Наведене особине су у теоријско-методолошком делу рада узете као основа којом се дефинишу промене у професионалном приступу менаџера у циљу демократизације односа у радном процесу.

Након анализе резултата истраживања који се односе на карактеристике *које треба* да има успешан менаџер, руководицац у предузећу (поређане по важности) уочава се сличност у одговорима испитаника из јавног и приватног сектора, упоређујући их са одговорима који су се односили на успешног менаџера у реалним околностима. Постоји само разлика у редоследу приоритета. У првом случају, одговорност и стручност су заменили места, односно стручност је најдоминантнија особина када је у питању успешан идеалан менаџер, а на другом месту када се описује успешан менаџер из реалног живота. Комуникативност као значајна особина налази се, такође, негде на средини у оба корпуса одговора. Иновативност се високо котира као особина која се цени код менаџера у пракси, а у идеализованом смислу ова особина је назначена на четвртном месту. Личне особине успешног српског менаџера се различито оцењују у одговорима из приватног и јавног сектора. *Ауторитативност, сналажење у датим ситуацијама и комуникативност су на првом месту личних особина српског менаџера, на основу исказа испитаника из приватног сектора, а на другом месту емпатичност и саосећајност, да је храбар али уједно и егоцентрич.* Када се упореде одговори са исказима из јавног сектора, они се пре свега односе на *способност брзог деловања; у променљивим тржишним условима, сналажљивост у новим и непознатим ситуацијама, стручност, комуникативност.* Уочена је извесна сличност у одговорима из оба сектора, а односи си се на: *брзо и*

сналажљиво деловање у променљивим тржишним условима и непознатим ситуацијама.

Потпунију слику о српском менаџеру дају и резултати истраживања који се односе на улогу српског менаџера у односу на запослене и, у највећем проценту, она се разуме и у приватном и јавном сектору у *свакодневном раду са људима, у мотивацији за одговоран, продуктиван и креативан рад, а интерес мањинских акционара није добио ниједан глас.* Упоређивањем резултата истраживања о националној култури у Србији „Стилови вођства менаџера у Србији“ (Мојић, 2003, стр. 120), наилази се на сличан образац у одговорима у дефинисању личних особина успешних менаџера у Србији. Они истичу значај *преговарања и комуникације, као и особина као што су доследност, сталоженост и стрпљивост.*

Учешће запослених у процесу одлучивања, узимајући у обзир резултате одговора из оба сектора, не подразумева учешће у стратешким развојним и инвестиционим политикама, већ се односи на одлуке којима се решавају питања организације производног процеса, и то на нивоу информисања и консултовања. Поставља се дилема шта испитаници, заправо, подразумевају под демократизацијом односа у процесу управљања предузећима, да ли се мисли на учешће у производном процесу у техничко-технолошком смислу, кроз консултације, а не у управљању предузећем кроз укључивање запослених у доношење одлука развојног, стратешког, инвестиционог карактера. Уочава се да постоји потреба за укључивањем представника извршног рада, али још увек није постигнут ниво потреба да се њихово учешће лоцира у управљачким механизмима. Углавном, испитаници из сваке стратификоване групе виде учешће запослених на простору који је везан за организационо-производне препреке које утичу на њихово успешно пословање. Представници приватног сектора то пре свега виде у директном производном процесу, у свакодневном решавању текућих производних, техничко-технолошких проблема и потреба, а представници из јавног сектора у делу пословних политика и организације рада, односно препознају простор за већу самосталност у раду короз партиципацију запослених у управљању.

Учешћем у управљању предузећем од стране запослених/представника извршног рада, у приватном сектору постиже се боље разрешавање сукоба где постоји већа партиципација на нижим нивоима у хијерархијској структури предузећа. Затим, квалитет међуорганизационих односа је већи, мање је сукоба, више координација и, на крају, боља је комуникација, што је у складу са ставом о укључивању представника извршног рада у делу одлука које се односе на организационо-производни део радног процеса, са посебним нагласком на решавање техничко-технолошких проблема и питања. Запослени у јавним и јавно комуналним предузећима не виде значај укључивања запослених у процес одлучивања кроз партиципативни облик на вишим нивоима, односно у процесу доношења коначних и важних одлука везаних за пословање предузећа, већ би учешће запослених у одлучивању имало на значју само на нивоу информисања, консултација, боље комуникације и боље организацијске сарадње.

На основу резултата истраживања, будућност учешћа запослених у управљању српским предузећима, у приватном сектору пре свега се види у *партиципацији на нижим нивоима одлучивања и управљања кроз све значајније пословно планирање и прилагођену организацију рада* и, на другом месту, на основу дате мерне величине је *колективно преговарање* и, на трећем месту, *интегрисани партиципативни инструмент (савет запослених, раднички представници у надзорним одборима у управним одборима)*, а највећу просечну оцену у структури одговора чине одговори којима се не даје јасна слика будућих облика партиципативног организовања запослених у српским предузећима.

На основу три модела радничке партиципације које је дао Кенет Вокер (Kenneth F. Walker), колективно преговарање, интегрисани партиципативни инструменти (раднички савет, раднички преставници у управним одборима) и партиципација на нижим нивоима одлучивања и управљања кроз све значајније пословно планирање и прилагођену организацију рада, резултати истраживања су показали да партиципација на нижим нивоима одлучивања и управљања кроз све значајније пословно планирање и прилагођену организацију има предност у односу на остала два облика (Walker, 1972, стр. 1185). Вокер је највећи значај придавао колективном преговарању које је имало тенденцију ширења и са јачањем улоге синдиката. Он верује да ће притисак ка промени организационе структуре

модерног индустријског предузећа наставити да се повећава са циљем да се сретну друштвена одговорност и људски проблеми повезани са функцијама предузећа, што, по свом скромном мишљењу, мисли и аутор овог текста.

Потпуно занемаривање улоге синдикалног организовања запослених као једног вида институционалног управљања од стране запослених налази потврду у одговорима о потенцијалним доминантним облицима учешћа запослених у будућности у српским предузећима, синдикати су потпуно невидљиви на партиципативном демократском небу у предузећима у Србији. У приватним предузећима, на основу резултата истраживања, став према улози синдиката данас је нејасан и неиздиференциран, из разлога што не постоји у већој мери институционално синдикално организовање и деловање у приватним предузећима, а разлози таквог стања виде се, пре свега: *у неадекватној организованости радништва и недовољној интересној повезаности њихових организација*, за разлику од става у јавном сектору где се проблем види у *неуспостављању међусобног поверења, недефинисаности циљева, приоритета и начина за постизање циљева*. Улога синдиката у будућности, на основу резултата истраживања, пре свега се види на *правно нормативном нивоу, узимајући учешће у стварању трипартитног националног колективног уговора о платама*, модел који је имплементиран у Грчкој и Чилеу. Незанемарљив је проценат одговора који улогу синдиката виде на *националном нивоу – укључен у креирање и управљање економско-социјалном политиком (ирски модел)*, затим да синдикати треба да учествују у раду *директорских колегија предузећа (Немачка, Француска, Италија)* и у најмањем проценту за *кооперативе произвођача власника/управљача, подржане од стране синдиката (Италија, Француска, Шпанија-Мондрагон)*.

На основу резултата истраживања, можемо закључити да запослени у извесној мери учествују у процесу доношења одлука и у приватним предузећима. Међутим, због доминантне улоге социо-професионалне групе менаџера, којој је уступљено право на управљање, занемарљиво је учешће представника извршног рада и оно је углавном саветодавног карактера и углавном се своди на решавање појединачних *ad hoc* проблема и потреба.

Резултати истраживања показују да постоји потреба за другачијим моделом управљања у предузећима, уз учешће запослених, али проблем се мапира у недостатку инструмената за већу мотивисаност и заинтересованост запослених. Решења се траже у већој мотивацији, заинтересованости, али се не препознаје начин већ се углавном у приватним предузећима види кроз материјалне подстицаје, а у јавном сектору у смислу бенефиција које се пре свега односе на слободне дане, годишње одморе, омогућавање спорстких активности. У прилог предходном закључивању су и резултати који су показали да на питање да ли имају сазнања да је у Републици Србији „Законом о раду“, предвиђен неки облик партиципативног организовања запослених и који је то облик, готово у 100% случајева одговори су били негативни, што је, у ствари, српски просек. Суштина проблема је у неукључивању запослених у доношењу развојних и стратешких одлука као део политике предузећа, а још даље су када се говори о контроли постигнутих пословних резултата. У том смислу, у циљу професионализације менаџмента, као облика модернизације управљања и даљег развоја предузећа, наши предлози се могу формулисати у пет основних тачака:

Прво: у подстицању и развијању професионализације менаџера кроз демократизацију односа укључивањем запослених у управљачке процесе, треба почети на одвојеним модалитетима управљања у приватним и јавним предузећима, уважавајући различите параметре, као што су: власнички однос и модел управљања без обзира на то што је формално-правни, управљачки оквир исти и за приватна и за јавна предузећа у српском законодавству. Разлике постоје у креаторима пословне политике и изворима и начину финансирања.

Друго: у проналажењу успешног модела управљања у предузећима кроз професионализацију менаџмента и демократизацију радних односа мора да се узме у обзир, осим власничког односа, примењен модел управљања и разлике у приоритетима у схватању појма професионализација и те разлике не треба да буду препрека, већ, напротив, могућност за изналажење најбољих модела управљања.

Треће: усаглашавањем ставова и мишљења о особинама идеалног, реалног и српског менаџера, може да се закључи да особине као што су *комуникативност* и *стручност* су опште за све три категорије менаџера, с том разликом што се српски менаџер још увек понаша у духу традиционалног менаџера који се у већој мери

ослања на стручно образовање и калкулативну, рационалну интелигенцију, за разлику од идеализованих менаџера и оних који се виде као успешни у реалном пословању, који поседују, сем стручног образовања, калкулативне, рационалне интелигенције (овде се термин рационално користи у његовом значењу – рачунати) и креативност, оргиналност и иновативност и етичку оријентацију.

Четврто: потребна су даља истраживања у преиспитивању да ли је најприхватљивији облик у будућности учешћа запослених у управљању у српским предузећима *партиципација на нижим нивоима одлучивања и управљања кроз све значајније пословно планирање и прилагођену организацију рада* или *колективно преговарање*, које заговарају поједини теоретичари, кроз враћање улоге синдика (са најдоминантнијим процентом одговора) на нормативном нивоу учешћа у стварању трипартитног националног колективног уговора о платама, грчки и чилеански модел. Оставља се простор за разматрање и остале две улоге, које су биле процентуално скоро равноправно заступљене у одговорима (на националном нивоу укључен у креирању и управљању економско-социјалном политиком (ирски модел) и синдикати треба да узму учешће у раду директорских колегија предузећа (Немачка, Француска, Италија)

Пето: потребна је едукација о начину укључивања запослених у управљачке процесе у приватним и јавним предузећима, која би се за почетак одвијала у правцу упознавања са позитивним искуствима у страним и домаћим успешним компанијама.

И, на самом крају, можемо се сложити са поруком Едмунда Берка, који, указујући на опасност друштвених, културних и других дисконтинуитета у једном народу, пише: "...када нам стара схватања и правила живота буду одузета, губитак ће бити непроцењив". Од тог тренутка нећемо имати компас према коме ћемо се управљати, нити ћемо тачно знати ка којој луци пловимо" (2001, стр. 95), желимо да истакнемо још једну, по нама, битну ствар. Србији, као и свакој држави, потребна је модернизација. Међутим, модернизација не сме бити схваћена као негација свега онога што је красило српски народ током вековног трајања. Многе позитивне особине које су красиле српски народ о коме су говорили и које су величали многи страни аутори, посебно Рајс, а о којима је било речи и у овом раду, треба неговати и очувати, посебно овде имамо у виду домаћинске-породичне

вредности. Дакле, генерално бисмо могли да кажемо и поручимо: *мењати се а остати исти*. У данашњем свету битке и ратови воде се (добивају и губе) на економском плану. Слобода и самосталност стичу се и бране на економском пољу. Успеси на привредном пољу буде наду, враћају оптимизам, јачају поверење у државу. Према томе, визија новог, праведнијег друштва, звали га ми социјализам, држава благостања или неким новим именом, „планетарни хуманизам“ (Данило Ж. Марковић), треба да иде ка томе да уместо експанзије средстава за производњу или државне регулативе, људска бића морају бити у центру новог друштва.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анђелковић, П. (2013), „КОМУНИСТКАПИТАЛИСТИ Полуинтелектуалац – друштвени феномен дугог трајања“, Филозофски факултет, Ниш, *Теме*, бр. 2/2013, стр. 1926 – 1927.
2. Армстронг, М. (2001), *Human Resource Management, Practice* Kogan Page, London.
3. Арсић, Љ. и др. (2017), „Управљање људским ресурсима као фактор одрживог развоја“, *Ecologica*, 24 (86).
4. Беговић, Б. и др (2008), „Корпоративно управљање; пет година касније“, Центар за либерално-демократске студије, Београд, стр. 16.
5. Беговић, Б. и др. (2003), „Унапређење корпоративног управљања“, Центар за либерално-демократске студије, Београд, 2003.
6. Берк, Е. (2001), *Размишљања о револуцији у Француској*, Београд: Филип Фишњић
7. Богићевић Миликић, Б. (2011), *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
8. Болчић, С. (2003), *Свет рада у трансформацијим*, Београд: Плато.
9. Вујић, Д. (2008), *Менаџмент људских ресурса и квалитет: људи-кључ квалитета и успеха*. Центар за примењену психологију, Београд.
10. Дедијер, В. (1966), *Сарајево 1914*, I-II, I, Глава X, Исконски бунтовници из Босне, Београд: Просвета.
11. Др Анђелковић, П. (2016), *Ка домаћинској економици* - Социолошки огледи Филозофски факултет, Косовска Митровица.
12. Др Ђулић, К. (2008), „Корпоративно управљање у Србији: транспарентност и објављивање информација“, стр. 82. „Квартални монитор бр. 15“, октобар-децембар. Београд.
13. Др Марковић, Д. Ж. (1981), *Социологија рада* (шесто прерађено и допуњено издање), Београд: Савремен администрација.
14. Др Ранковић, Ј., др Илић, Г. (1998), „Перформансе предузећа на списку посебног програма“, *Економика предузећа*, 46, Специјални број, стр 3-4.

15. Др Стошић, И. (2010), „Резултати, перспективе и препоруке управљања променама у процесу приватизације у Србији“, Институт економских наука, Београд, стр. 7.
16. Ђорђевић, Б. (2007), *Српски војни мисленик*, Војноиздавачки завод, Београд.
17. Жупанов, Ј. (1976), цит. према: Шпорер, стр. 42.
18. Жупанов, Ј. (1977), цит. према: Шпорер, стр. 47.
19. Жупанов, Ј. (1987), *Социологија и самоуправљање*, Загреб. Школска књига
20. Ивић, И. (2014), „Образовање и развојни проблеми Србије“, Српска академија наука и уметности, Одељење друштвених наука, *Економски зборник*, књига 13, Београд.
21. Јанићијевић, Н. (2008), *Организационо понашање*, Београд: Дата Статус
22. Јокић, З. (2015), *Управљање у јавним предузећима*, докторска дисертација, Универзитет Унион, Београд.
23. Кастелс, М. (2003а), *Internet galaksija*, Naklada Jasenski i urk, Zagreb, цит.према: , R. Mitrović Ljubiša 2015, стр. 227 – 240.
24. Лазић, М. (1981), *Радништво и самоуправљање*, Загреб: ИДИС.
25. Лазић, М. (1987), *У сусрет затвореном друштву*, Загреб, Напријед.
26. Лазић, М. (2011), *Чекајући капитализам: настанак нових класних односа у Србији*, Београд: Службени гласник.
27. Маркс, К. (1947), *Капитал, том I*, Београд: Култура.
28. Малинић, Д. (2009), „Рачуноводство фер вредности и волатилност финансијских извештаја у условима финансијске кризе, Интелигентно управљање ризицима у условима глобалне економске кризе“, Менаџмент форум Југоисточне Европе, *Економика предузећа*, Савез економиста Србије, Београд.
29. Митровић, Р. Љ. (2015), *Под лупом социолога*, Нови Сад: Прометеј.
30. Мојић, Д. (2003), *Стилови вођства менаџера у Србији*, Институт за социолошка истраживања Филозофски факултет, Београд.
31. Обрадовић, З. (2012), *Утицај дисперзије власништва на ефикасност корпоративног управљања у предузећима и банкама у Србији*, докторска дисертација, Универзитет Сингидунум, Департман за последипломске студије, Београд.

32. Оге, М. (2009), *Слом долази*, Бања Лука: Романов.
33. Оге, М. (2010), НИН, број 3093, 08. 04. 2010.
34. Оцић, Ч. (2014), „Могуће стратегије развоја Србије“, Српска академија наука и уметности, Одељење друштвених наука, *Економски зборник*, књига 13, Београд.
35. Пикети, Т. (2015), *Капитал у 21. Веку*, Нови Сад: Академска књига,
36. Поповић, М. (1974), *Проблеми друштвене структуре*, Београд: БИГЗ,
37. Сакан, (2002), Оксфордски речник [Oxford Dictionary], Мериам-Вебстер речник Merriam-Webster Online Dictionary: стр. 218.
38. Тагијеф, П. А. (2010), *Како одолети сталној покретљивости – снажна демократија против техно-трговачке мондијализације*, Нови Сад: ИКЗС.
39. Шуваковић, У. (2014), *Транзиција: прилог социолошком проучавању друштвених промена*, Косовска Митровица: Филозофски факултет Универзитета у Приштини.
40. Пословно удружење комуналних предузећа КОМДЕЛ (2004), *Оптимални модели трансформације и приватизације комуналних предузећа у Србији*, Београд, ПУ „КОМДЕЛ“
41. Barber, B. (1963), „Some Problems in the Sociology of the Professions“, *Deadalus*, 92, 4.
42. Becker i Carper (1970), цит. према: Рус, Арзеншек, 1984, стр. 166.
43. Ben, D. (1966), цит. према: Шпорер, стр. 8.
44. Blau, P. i Schoencher, B. (1971), *The Structure of Organizations*, Basic Books.
45. Bok, D. (2005), *Univerzite na tržištu*, Beograd: CLIO.
46. Bolčić, S. (2002), (ur): *Srbija krajem milenijuma*, ISI FF, Beograd.
47. Braverman, H. (1974), *Рад и монополски капитал* (Labor and Monopoly Capital) Деградација рада у двадесетом столећу, Загреб: Глобус.
48. Bulmer, (1989), стр. 410, цит. према Шпорер, стр. 8.
49. Carr-Saunders, E.M. i Wilson, P. A. (1984): цит. према: Шпорер. стр. 8.
50. Cascio, W.F. (1995), *Managing Human Resources Productivity Quality of Work Life*, Profitts, 4h edition, McGraw-Hill.
51. Clark, M. (2002), *Paradoxes from A to Z*, 2nd ed., Routledge, London and New York.

52. Cummings, S. (1993), Brief Case: The First Strategist, Long Range Planning, June.
53. Dahl, R. (1975), The Concept of Power, Behavioral Science, No.2., цит.према: V. Rus, „Odgovornost in moć v delovnih organizacijah“, Moderna organizacija, Kranj.
54. Dahrendorf, R. (1972), *Konflikt und Freiheit*, Piper, Munchen.
55. Danlop, J. T. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York.
56. Dr Miladinović, S. (2013), *Osnovi sociologije organizacije*, Beograd: FON.
57. Durkheim, E. (1933), The Division of Labor, New York.
58. Ehrbar A. (1998), *EVA: The real key to creating wealth*, John Wiley and Sons, Inc., New York, pp. 95 – 97.
59. Engel, G. V. (1970), „Professional Autonomy and Bureaucratic Organization“, ASQ, March, pp. 12-21.
60. Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
61. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*. Pitman, London.
62. Fellman, S. (2011), (published online), “The professionalisation of management in Finland Scandinavian“, Economic History Review.
63. Fevre; R. (2003), *The New Sociology of Economic Behaviour*, London.
64. Fineman, G. (2003), *Understanding Emotion at Work*, Sage, London.
65. Fox, A. And Flanders, A. (1969), „The reform of collective bargaining: From Donovan to Durkheim“, *British Journal of Industrial Relations* 2.
66. Fulop, I. and Linstead, S. (1999), *Management – Acritical Text*, London.
67. Garr, (1984), цит. према: Шпопер, стр. 8.
68. Gherardi, S. (1995), *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London.
69. Gidens, E. (2007), *Sociologija*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
70. Gillespie, R. (1991), *Manufacturing Knowledge*, Cambridge, MA.
71. Glenn, C. i dr. (1984), *Principles of Business, Communication: Theory, Application, and Tehnology* (New York: John Wiley), Лондон.
72. Gorski, O. i Majnarić, H. (1976), *Grčko-hrvatski ili srpski rječnik*, Zagreb: Školska knjiga.
73. Gouldner, A. W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York.

74. Greenwood, E.(1962), *Attributes of Profession*, pp. 207-218; u knjizi Nosow & Rorm: *Man, Work and Society*, New York, Books, cit prema: str. 212.
75. Gyarmati, G. E. (1974): „The Doctrine of the Professions, Basis of a Power Structure“, 8 kongres ISA, Toronto.
76. Hedberg, B. L. T., Hystrom, P.C., Starbuck, W. H. (1976), “Camping on Seasaws: Prescriptions for Self Designing Organization“, *Administrative Sci. Quart* Vol 21, March No.1, str. 41 – 65.
77. Heneman, H. G. Jr., (1969), „Toward a general conceptual system of industrial relations: How do we get there?“ u G. Somers (ed), *Essays in industrial relations theory*, Ames, IA: Iowa State University Press: 1-25.
78. Cullen, J. B. цит. према: Шпорер, 1990, стр. 64.
79. Jevremović Petrović, T. (2007), “Evropska kompanija u pravu EU“ (str. 400-432), Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Vol. LIX, br. 2-3, p. 400-432.
80. Kastels, M. (2003), *Informacijsko doba, knjiga 3: Kraj tisućljeća*, Zagreb: Golden marketing.
81. Kejnz, Dž. M. (1956), *Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca*, prev. Ratoljub Dodić, Beograd, Kultura.
82. Klaić, B. (1978), *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: NZMH.
83. Klein, N. (2008), *DOKTRINA ŠOKA, Uspon kapitalizma katastrofe*, Zagreb: V. B. Z.
84. Knight, F. H. (1937), *Risk, Uncertainty and Profit*, Macmillan, London.
85. Krause, E. (1971), „The Sociology of Occupations“, Little, Brown, Boston, pp. 75 -79.
86. Kuper, A. i Kuper, Đ. (2009), *Enciklopedija društvenih nauka*, Beograd: Službeni glasnik.
87. Light, D. (1974), *Professional Superiority*, prilog godišnjoj skupštini ASA, Montreal.
88. Likert, R. (1961), *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
89. Lowney, Ch. (2004), *Herojsko vođstvo: Najbolji postupci 450 godina stare družbe koja će promijeniti svijet*, Zagreb. Mate, ZŠEM i FFDI.
90. Marks, K. (1969), *Dela*, tom 24: *Teoija viška vrednosti*, Beograd: Prosveta.

91. Marks, K. (1974), *Temelji slobode: Osnove kritike političke ekonomije*, Zagreb: Naprijed.
92. Marks, K. (1978), *Kapital, tom I –III*, Beograd, Prosveta.
93. Marshall, M. (1964), *Understanding Media*, McGraw-Hill New York.
94. May, B. A. (1995), *Экономика и власть Политическая история экономических реформ в России, 1984 –1994*, Москва: Дело,
95. Mayo, E. (1946), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London.
96. Mintzberg, H. (1995), „The Managers Job: Folklore and Fact“, Harvard Business Review, July- Avgust.
97. Mitrović, Lj. (1999), *Društvene promene i akteri*, Centar za publikacije Pravnog fakulteta, Niš.
98. Mitrović, R. Lj. (1996), *Savremeno društvo (Strategija razvoja i akteri - prilozi sociologije razvoja)*, Institut za političke studije, Beograd.
99. Mok, A. L. (1969), Alte und neue Professionen, Kolner Zeitschrift fur Sociologie und Socialpsychologie, Vol.21, 770-781.
100. Moora, W.E. (1970) стр. 61, цит. према: Шпорер, стр. 8.
101. Munsterberg, H. *Psychology and Industrial Efficiency (1913)*
https://books.google.rs/books/about/Psychology_and_Industrial_Efficiency.
102. Nathan, R. P. i Hoffmann, E.P. (1991), „Savremeni federalizam“, *Gledišta*, No 3 -4.
103. Novosel, P. (1969), „Neki elementi tradicionalnog ponašanja kao zapreka razvoju samoupravljanja“, saopštenje, III kongres psihologa Jugoslavije, Beograd.
104. Oldcorn, R. (1990), *Menadžment*, Sarajevo: Svijetlost.
105. Olson, M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge, UK.E.M. Olsen (1968), стр. 215.
106. Parker, M. , Parker, F. S. R., All (1977), *The Sociology of Industry*, Allen and Unwin, London.
107. Parsons, T. (1968), The Professions and and Social Structure, Social proces 17, May.
108. Pavalko, R. (1971), *Sociology of Occupation and Professions*, Peacock, Ithaca.
109. Popović, M. и др. (1977), [ed.] *Društveni slojevi i društvena svest*, Institut društvenih nauka - Centar za sociološka istraživanja, Beograd.

110. Quinn, S. (2018), *Globalists: The End of Empire and the Birth of Neoliberalism*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
111. Richtman, A. (1982), *Kulturno društveni okvir za israživanje vrednota u ponašanju poduzeća*, u: J. Obradović, ur., *Psihologija i sociologija organizacije*, Zagreb: Školska knjiga.
112. Rihtman, A. D. (1970), цит. према: Шпорер, стр. 48.
113. Ritzer, G. (1975), „Professionalization, Bureaucratization and Rationalization“, *The Views of Max Weber*, *Social Forces*, Volume 53, Issue 4, June Pages 627-634.
114. Rus, V. i Arzenšek, V. (1984), *Rad kao sudbina i kao sloboda*, Zagreb: Sveučilišna naklada Liber.
115. Salaman, G. (1974), *Community and occupation*, Cambridge Univ. Press, London.
116. Schumpeter, J.A. (1961), *The Theory of Economic Development*. 3rd Edition, Oxford University Press, New York.
117. Šporer, Ž. (1990), *Sociologija profesija*, Sociološko društvo Hrvatske, Zagreb.
118. Stiglitz, J.E. (2003), *Globalization and Its Discontents*, London.
119. Stoner, Dž. A.F. и др. (2002), *Menadžment*, Beograd: Želnid.
120. Stoner, J. (1982), *Management*, New York: Prentice Hall Inc.
121. Strathern, P. (2001), *Dr. Strangelove's Game: A Brief History of Economic Genius*, Penguin, London.
122. Sullivan (1989), цит. према: Болчић, 2003.
123. Taylor, F. W. (1974), *Scientific Management* (New York: Harper&Brothers).
124. Tejlor, F. (1967), *Naučno upravljanje*, Beograd: Rad.
125. Torrington, D. i dr. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.
126. Tumerur, C.& Hodgeu, M. (1970), „Occupations and Professions“; у књизи J. Jackson, *Professions and Profesionalization*, Cambridge Univ. Press.
127. Turner, M. And Hulme, D. (eds) (1997), *Governance, Administration and Development: Making the State Work*, Basingstoke.
128. Watson, Tony. J. (1995), *Sociology: Work and Industry*, London.
129. Weber, M. (1948), *From Max Weber*, eds. H. H. Gerth and C. W. Mills.
130. Webster, F. (2002), *Theories of the Information Society*, London.

131. Wehler, H.U. (1975), *Modernisierungstheorie und Geschichte*, Vanderhoeck and Ruprecht, Gottingen.
132. Wilensky, H.L. (1964), "The Professionalization of Everyone?", *American Journal of Sociology* 7, September pp. 137-158. цит. према: Bolčić, 2003.
133. Wissenberga, A. (1977), *The powerlessness of Organization Theory*; Stuart Clegg & D. Dunkerley: Routledge, Kegan, London, str. 87.
134. Workers, K. F. (1972), „Participation in Management: an International Perspective“, *Monthly Journal of the Bureau of Public Enterprise*, Ministry of Finance, New Delhi, Lok Udyog, Vol V, No. 12, March p. 1185.
135. Župano, J. (1970), „Egalitarizam i individualizam“, *Sociologija*, No. 1, Beograd.
136. Županov, J. (1967), „Motivacioni aspekti regrutiranja stručnjaka za funkciju direktora radnih organizacija“, u D. Gorupić, J. Brekić, ur. *Direktor u samoupravnim odnosima*, Informator, Zagreb.
137. Županov, J. (1980), *O problemima upravljanja i rukovođenja u radnoj organizaciji*, Ekonomske studije, Ekonomski institut, Zagreb.

Извори:

1. <https://srbin.info/2019/01/01/principi-slobodnog-trzista-se-primenjuju-samo-za-siromasne-bogati-su-zasticeni>, Ноам Чомски, "Requiem for the American dream / Реквијем за амерички сан"
2. <https://sr.wikipedia.org/wik/ларпурлартизам>; Вујаклија М, *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1954.г. приступљено: 24.02.2019. год.
3. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>
4. <http://www.apr.gov.rs/>
5. <http://www.pks.rs/>
6. <http://www.consilium.europa.eu.24/05/07>
7. <http://www.europa.eu.24/5/07>
8. www.seeurope-network.org 24/05/07
9. www.bep.rs/documents/2012-03-06-novi-okvir-za-korporativno-upravljanje..pdf, датум;
10. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>

11. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>
12. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>
13. http://www.kombeg.org.rs/Komora/centri/c_privpravni/Osnivanje_privrednih_subjekata.aspx#KD
14. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>
15. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/osnovne-karakteristike-privrednih-drustava>
16. <http://www.bep.rs/documents/news/2012-03-06-novi-okvir-za-korporativno-upravljanje..pdf>, 09.08.2017.године
17. <http://www.ekonomskeanalize.com/index.php/izvestaj-svetske-banke-o-poslovanju-za-2018-godinu-doing-business-2018>, 16.11. 2018.godina
18. <https://www.fren.org.rs/node/497> , 09.08.2017.године
19. <https://www.fren.org.rs/node/685>, 16.11.2018.године
20. Службени гласник РС, бр.125/2004
21. Сл. Лист СРЈ бр. 65/2002 и Службени гласник РС, бр. 57/2003, 55/2004, 45/2005, 101/2005, 85/2005 и 46/2006
22. Службени гласник РС, бр.38/2001, 18/2003 и 45/2005
23. Чл. 289 Закон о привредним друштвима
24. чл.281, ст.1, Закон о привредним друштвима
25. чл.276, ст.3, Закон о привредним друштвима
26. чл. 287, Закон о привредним друштвима
27. Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018 i 95/2018)
28. чл.2 Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018 i 95/2018)
29. чл. 8, чл.2 Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018 i 95/2018)
30. чл.9,Sl. glasnik RS", br. 83/2014, 46/2015, 112/2015 i 20/2016 - autentično tumačenje)

31. Устав РС, „Сл. Гласник РС“, бр 98./2006
32. Закон о привредним друштвима, „Сл. Гласник РС, бр.36/2011., члан 63.
33. Закон о јавним предузећима, "Sl. glasnik RS", br. 15/2016)
34. "Sl. glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 -
odluka US i 113/2017

БИОГРАФИЈА АУТОРА

Валентина Вукосављевић-Павловић рођена је 8. фебруара 1964. године у Босилеграду. Средњу школу завршила је у Лесковцу, а на Филозофском факултету у Нишу дипломирала је социологију 1987. године. На истом факултету магистрала је 2008. године и стекла звање магистра социолошких наука.

Ради као предавач на Високој пословној школи струковних студија у Лесковцу, где предаје предмете: Социологија, Социологија рада, Пословна култура и етика, Организационо понашање и Менаџмент људских ресурса.

У периоду од 2010. до 2014. године радила је у Агенцији за локални економски развој града Лесковца, на радном месту: пројект асистент за стратешко планирање и управљање пројектима, писање, обука и праћење пројеката, израда, реализација, мониторинг и евалуација програма, студија и елабората, имплементација програма и пројеката страних и домаћих организација.

Од 2002. до 2010. године радила је Фонду за развој града Лесковца на радном месту: Програм администратор за послове развоја социјалних делатности, писање, обука и праћење пројеката, израда, реализација, мониторинг и евалуација програма.

- Остале радне активности: Освојена друга награда на Урбо-салону (1992) у категорији истраживања.
- Објављено у националним и локалним часописима и новинама неколико истраживачких радова из области просторног планирања и друштвеног развоја.
- Од 2002. године члан је радне групе Извршног одбора Скупштине општине Лесковац за сарадњу са UNDP (организација UN).
- SSMIRP програм, UNDP, Врање, 2002. г. (сарадник)
- Аутор је и координатор још десетак пројекта из области здравства, образовања, културе и цивилног сектора.
- Има сертификат UNDP тренера и сертификат UNDP тренера у области управљање пројектним циклусом, Сертификат тренера за родну равноправност Министарства за рад и социјалну политику Владе Републике Србије.
- Сертификат “Integrated Innovation Support Programme”, ЕУ, Министарства финансија и привреде.
- Члан је Друштва социолога Србије.

Лична библиографија

1. Валентина Вукосављевић, Друштвени положај младих стручњака, Привредни преглед, 1989.
2. Валентина Вукосављевић Павловић, Ставови и предлози грађана поводом решавања важних друштвено – економских и комуналних проблема у Грделици, Зелениче, бр 19/1998, с. 10
3. З.Ј.Цветковић, В. Вукосављевић-Павловић, Н. Стојановић, С. Вељковић, Територијална (ре)организација општине Лесковац (Territorial (re)organization of Leskovac Municipality), Фонд за развој општине Лесковац, 2005. (рецензирано: проф. Др. Љубиша Митровић, Универзитет у Нишу, проф. Др. Влајко Петковић, Универзитет у Београду)
4. Валентина Вукосављевић Павловић и др., Стратегија остваривања родне равноправности на подручју града Лесковца – Локални национни план, UN, Програм PBILD, Град Лесковац, Лесковац 2012.
5. Валентина Вукосављевић Павловић и др., Стратегија одрживог развоја града Лесковца 2009- 2019 године, Део: Образовање, култура, социјална и здравствена заштита и цивилни сектор, Делегација ЕУ у Србији, Програма EXCHANGE 2, Фонд за развој града Лесковца, Лесковац, септембар 2009.
6. Валентина Вукосављевић Павловић и др., Програм развоја општине Лесковац 2009 – 2013 година, Област: Социјална и здравствена заштита, цивилни сектор, култура и образовање, Фонд за развој града Лесковац, Лесковац, 2009.
7. Валентина Вукосављевић Павловић и др., Измена и допуна Програма развоја општине Лесковац 2004 – 2008. године, део: Социјална и здравствена заштита и цивилни сектор, UNDP, Програм MIR-2, Фонд за развој општине Лесковац, Лесковац, 2006.
8. Валентина Вукосављевић Павловић и др., Програм развоја општине Лесковац 2004 – 2008. године, део: Социјална и здравствена заштита и цивилни сектор, Скупштина општине Лесковац, Фонд за развој општине Лесковац, јун 2004.

9. J. Цветковић, В. Вукосављевић Павловић, Ставови и мишљења грађана општине Лесковац о локалном јавном сектору, Лесковачки зборник, ХЛВИ/2006
10. Валентина Вукосављевић, руководилац и учесник истраживачког пројекта, Бесправна стамбена изградња у Васковом насељу у Лесковцу (Демографски просторни и социолошки аспекти стамбене изградњи у Васковом насељу у Лесковцу), Завод за урбанизам Лесковац, јул 1991.г – Освојена друга награда на “Урбо салону” у Нишу 1992.године.
11. Валентина Вукосављевић, руководилац и учесник истраживачког пројекта, Марина Павловић, Мишљења и предлози грађана поводом уређења Старе чаршије у Лесковцу, Завод за урбанизам. Лесковац, јан – мај 1991.
12. Валентина Вукосављевић Павловић, руководилац и учесник истраживачког пројекта, Бесправна стамбена изградња у насељу преко пута Ветеринарске станице у Лесковцу, Одељење за урбанизам, комунално –стамбене, гарђевинске и инспекцијске послове општине Лесковац, мај – септембар 1993.
13. Валентина Вукосављевић Павловић, руководилац и учесник истраживачког пројекта, Бесправна стамбена изградња у насељу “Конванлук”, Завод за урбанизам Лесковац, август 1995.
14. Валентина Вукосављевић Павловић, AGGREGATION DEGREE OF REPUBLIC OF SERBIA CITIZENS’ NEEDS, SIZE OF THE LOCAL PUBLIC RESOURCE FOR THEIR MEETING AND THE SIZE OF THE LOCAL COMMUNITY WHICH SHOULD PRODUCE, IT, International Scientific Conference The Financial and Real Economy: Toward Sustainable Growth, Економски факултет Ниш, октобар 17, 2014. год.
15. Валентина Вукосављевић Павловић „Родна подела рада и њен значај за развој локалне заједнице“ ,Зборник радова 2014, Висока пословна школа струковних студија Лесковац. Zbornik radova 2014. год.
16. Валентина Вукосављевић Павловић, „Цивилно друштво и локална самоуправа“, Зборник радова децембар 2014, ОКРУГЛИ СТО „УРБАНО ДРУШТВО И УРБАНЕ СУПКУЛТУРЕ У РАЗВОЈУ ЦИВИЛНОГ ДРУШТВА У ЗЕМЉАМА У ТРАНЗИЦИЈИ“, децембар 2014, Филозофски

- факултет у Нишу Департман за социологију Центар за социолошка истраживања, Центар за научна истраживања САНУ, Универзитета у Нишу
17. Valentina Vukosavljević Pavlović, Sociološki ogledi, Godišnjak za sociologiju, Filozofski fakultet Niš, 2014.
 18. Валентина Вукосављевић Павловић, Јелена Радојчић, CREDIT SUPPORT TO WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP AS A POTENTIALLY IMPORTANT FACTOR FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT, TInternational Scientific Conference The Financial and Real Economy: Challenges in Business and Economics: Growth, Competitiveness and Innovations, Економски факултет Ниш, октобар 16, 2015. год.
 19. Валентина Вукосављевић Павловић, Друштвени и економске карактеристике града Лесковца на основу испитивања потреба грађана града, Зборник радова 2015, Висока пословна школа струковних студија Лесковац. Zbornik radova 2015. год.
 20. Валентина Вукосављевић Павловић, MOGUĆNOST USMERAVANJA BUDUĆIH TOKOVA EKONOMSKOG RAZVOJA PROŠIRIVANJEM I UVOĐENJEM NOVIH LOKALNIH USLUŽNIH SERVISA U SRBIJI, ЦЕСНА Б, Београд, и Технолошки факултет Лесковац, Међународна конференција „Југоисточна Европа и положај Републике Србије, 2016.
 21. Валентина Вукосављевић Павловић, „Управљање локалним социо-економским развојем у Србији: пример града Лесковца“, Институт за социолошка истраживања Филозофски факултет Универзитета у Београду, научни скуп националног значаја под називом „Глобална криза неолибералног облика капиталистичке регулације и локалне последице случај Србије“, 2017.год.
 22. Валентина Вукосављевић Павловић, PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA USLOV MODERNIZACIJE NAČINA UPRAVLJANJA U KOMPAНИЈАМА, PRIMENOM PARTICIPATIVNOG DEMOKRATSKOG MODELA ODLUČIVANJA, ERAZ-2018: Sofija (Bugarska) Četvrta međunarodna naučna konferencija, pod nazivom „Održivi ekonomski razvoj zasnovan na znanju“, 2018.god. DOI: <https://doi.org/10.31410/eraz.2018.409>

Прилог 1

Изјава о ауторству

Потписани Валентина Вукосављевић Павловић

Број индекса 4/15

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Социо-економски аспекти професионализације менаџмента као облик модернизације система управљања у предузећима на примеру града Лесковца

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска прав и користио интелектуалну својину других лица.

У Косовској Митровици _____

Потпис докторанда

Valentina Vukosavljevic Pavlovic

Прилог 2

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Валентина Вукосављевић Павловић
Број индекса 4/15
Студијски програм: Социологија
Наслов рада: **Социо-економски аспекти професионализације
менаџмента као облик модернизације система
управљања у предузећима на примеру града Лесковца**
Ментор: Проф.др Петар Анђелковић

Потписани/а

Valentina Vukosavljevic Pavlovic

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митровици.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митровици.

У Косовској Митровици _____

Потпис докторанда

Valentina Vukosavljevic Pavlovic

Прилог 3

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митровици и Национални репозиторијум докторских дисертација унесе моју докторску дисертацију/ писани део докторског уметничког пројекта под насловом:

Социо-економски аспекти професионализације менаџмента као облик модернизације система управљања у предузећима на примеру града Лесковца

које је моје ауторско дело.

Дисертацију/ писани део уметничког пројекта са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију/писани део уметничког пројекта похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици и Национални репозиторијум докторских дисертација могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
- ☒ 2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство - некомерцијално - без прераде
4. Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима
5. Ауторство - без прераде
6. Ауторство - делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Косовској Митровици _____

Потпис докторанда

Valentina Miroslavc Pavlovic

1. Ауторство - Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одрђен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство - некомерцијално. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценци. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално - без прераде. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценци. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прераде.
5. Ауторство - без прераде. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одрђен од стране аутора или даваоца лиценци. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца и ако се прерада дистрибуира под истим или сличним лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.