



UNIVERZITET U NIŠU
FAKULTET ZAŠTITE NA RADU U NIŠU



*Snežana Živković
Slobodan Mlutinović*

UPRAVLJANJE ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE

Niš, 2021.



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
UNIVERSITY OF NIŠ

ФАКУЛТЕТ ЗАШТИТЕ НА РАДУ У НИШУ
FACULTY OF OCCUPATIONAL SAFETY



UPRAVLJANJE ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE

Dr Snežana Živković

Dr Slobodan Milutinović

Niš, 2021. godine

Upravljanje zaštitom životne sredine

Prvo izdanje

Dr Snežana Živković, red. prof.

Dr Slobodan Milutinović, red. prof.

Izdavač:

Fakultet zaštite na radu u Nišu

Recenzenti:

dr Aleksandra Ilić Petković, vanr. prof. Fakulteta zaštite na radu u Nišu

dr Ivana Ilić Krstić, docent Fakulteta zaštite na radu u Nišu

Za izdavača:

Prof. dr Momir Praščević

Dizajn korica:

AvramovicDesign@yahoo.com

Štampa:

„Atlantis“ Niš

Tiraž:

80 primeraka

Odlukom Nastavno-naučnog veća Fakulteta zaštite na radu u Nišu br. 03-314/19 od 22. 12. 2020. godine, publikacija

CIP- Каталогизacija у публикацији Народна библиотека Србије

005:502(075.8)

502/504(075.8)

ЖИВКОВИЋ, Снежана, 1971-

Upravljanje zaštitom životne sredine / Snežana

Živković, Slobodan Milutinović. - 1. izd.

- Niš : Fakultet zaštite na radu, 2021 (Niš : Atlantis).

- 224 str. : graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Tiraž 80. - Osnovni pojmovi: str. 211-214.

- Napomene i bibliografske

reference uz tekst. - Bibliografija: str. 215-224.

ISBN 978-86-6093-098-1

1. Милутиновић, Слободан, 1960- [аутор]

а) Животна средина -- Заштита

б) Еколошки менаџмент

COBISS.SR-ID 32181257

Predgovor

Jedan od ključnih problema u savremenim uslovima jeste održivi ekonomski razvoj, odnosno zadovoljenje rastućih ljudskih potreba bez ugrožavanja životne sredine. Nesmotreno i nekontrolisano iskorišćavanje prirodnih resursa poslednjih decenija, rezultiralo je značajnim ekološkim otiskom i dovelo u pitanje dugoročni opstanak čitavog čovečanstva. Eksponencijalni rast stanovništva na planeti stvorio je mnoštvo problema u gotovo svim sferama. Ti problemi su posebno izraženi u domenu nedostatka čiste vode za piće i odgovarajućih sanitarnih uslova, ugrožavanja i istrebljenja biljnih i životinjskih vrsta, povećanja siromaštva u mnogim delovima sveta. Još od Konferencije UN o životnoj sredini održane u Stokholmu 1972. godine, ulažu se ogromni naponi da se zaustavi degradacija životne sredine. Međutim, javna svest o problemima u životnoj sredini je i dalje ograničena. Ekološki izazovi i problemi sa kojima se suočava svako društvo, država i čovečanstvo u celini, nameću potrebu za sistematičnim pristupom u upravljanju zaštitom životne sredine.

Upravljanje zaštitom životne sredine zahteva multidisciplinarnu perspektivu i uključenost svih članova društva. Ovo iz razloga što su zdravlje, životna sredina i socijalni uslovi u stalnoj interakciji, pa poremećaj stanja životne sredine dovodi do ekoloških poremećaja i poremećaja socijalnih odnosa koji su međusobno povezani i uslovljeni. Evoluiranjem samog razumevanja ekoloških problema, glavni fokus trenutnog upravljanja životnom sredinom usredsređena je na integraciju socijalnih i ekoloških sistema. U tom kontekstu, donošenje odluka o životnoj sredini mora se baviti složenošću kako ekoloških sistema, tako i međusobno zavisnih ljudskih organizacionih i institucionalnih sistema. Osim toga, upravljanje zaštitom životne sredine uključuje i mnoge prostorne skale, u rasponu od lokalne do globalne, kao i raznovrsne ciljeve, uključujući kontrolu, pravac i tempo razvoja, optimizaciju korišćenja resursa, minimiziranje degradacije životne sredine i sprečavanje nastajanja ekoloških katastrofa. Upravljanjem zaštitom životne sredine mogu se baviti pojedinci i grupe koji imaju različita - pa čak i direktno suprotstavljena mišljenja - kao što je slučaj kada menadžeri zaštite životne sredine zaposleni u velikim multinacionalnim korporacijama dođu u sukob sa menadžerima zaštite životne sredine koji predstavljaju dobrovoljne organizacije.

Imajući sve ovo u vidu, ova knjiga predstavlja još jedan od napora da se podigne svest o neophodnosti zaštite životne sredine i da se o problemima upravljanja životnom sredinom progovori na sistematičan, naučno zasnovan, a ujedno

Upravljanje zaštitom životne sredine

razumljiv način. U knjizi su posebno obrađene funkcije menadžmenta kao procesa upravljanja, menadžeri, upravljanje zaštitom životne sredine, institucionalni okvir upravljanja zaštitom životne sredine, upravljanje zaštitom životne sredine kao poslovni proces, kao i zaštita životne sredine i kvalitet života. Knjiga je koncipirana i sistematizovana kao univerzitetski udžbenik za master studente studijskih programa koji se bave upravljanjem i zaštitom životne sredine.

Ni jedan posao se nikad ne završava u potpunosti. Zbog toga će autori ove knjige biti duboko zahvalni svakom ko bude iskazao konstruktivni kritičizam, ukazao na moguće nedostatke i predložio unapređenja koja bi materiju kojom se knjiga bavi učinili razumljivijom i, samim tim, korisnijom za podizanje javne svesti o neophodnosti i značaju upravljanja zaštitom životne sredine.

SADRŽAJ

FUNKCIJE MENADŽMENTA KAO PROCESA UPRAVLJANJA	11
REZIME.....	11
UVOD	11
<i>Planiranje - definicija, nivoi i vrste planiranja.....</i>	<i>12</i>
<i>Metode planiranja</i>	<i>14</i>
<i>Osnovne odrednice planiranja.....</i>	<i>14</i>
<i>Strateški menadžment.....</i>	<i>15</i>
ORGANIZOVANJE	16
<i>Dizajn organizacione strukture.....</i>	<i>16</i>
<i>Raspodela svih zadataka preduzeća.....</i>	<i>16</i>
<i>Dizajn organizacionih jedinica</i>	<i>16</i>
<i>Uspostavljanje koordinacije.....</i>	<i>17</i>
<i>Oblici organizacione strukture.....</i>	<i>17</i>
<i>Funkcionalna organizaciona struktura</i>	<i>17</i>
<i>Divizijski oblici organizacione strukture.....</i>	<i>18</i>
<i>Matrični oblik organizacione strukture.....</i>	<i>19</i>
<i>Procesni oblici organizacione strukture</i>	<i>20</i>
<i>Mrežni oblik organizacione strukture</i>	<i>21</i>
<i>Organizaciona kultura</i>	<i>21</i>
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA - POJAM I ZNAČENJE	22
<i>Planiranje, zapošljavanje i selekcija ljudskih resursa</i>	<i>23</i>
<i>Monitoring performansi</i>	<i>24</i>
<i>Strategije materijalnog nagrađivanja</i>	<i>25</i>
<i>Obrazovanje i razvoj ljudskih resursa</i>	<i>27</i>
LIDERSTVO	27
<i>Definicija liderstva</i>	<i>28</i>
<i>Modeli liderstva</i>	<i>28</i>
<i>Modeli osobina vođe</i>	<i>28</i>
<i>Bihevioralni modeli</i>	<i>29</i>
<i>Situacioni modeli.....</i>	<i>31</i>
<i>Savremeni pristupi liderstvu</i>	<i>32</i>
KONTROLA - POJAM I DEFINICIJA	33
<i>Proces kontrolisanja.....</i>	<i>33</i>
<i>Postavljanje standarda performansi.....</i>	<i>33</i>
<i>Merenje stvarne akcije.....</i>	<i>33</i>
<i>Poređenje stvarnih performansi i postavljeni standardi izvršavanja i procena odstupanja.....</i>	<i>34</i>

Upravljanje zaštitom životne sredine

<i>Sprovođenje korektivnih radnji</i>	34
<i>Efikasni kriterijumi kontrole</i>	34
<i>Sistemska i kontrolni nivoi</i>	35
<i>Merni instrumenti performansi</i>	36
<i>Merni instrumenti učinka</i>	37
<i>Merni instrumenti individualnog učinka</i>	37
<i>Metode i tehnike kontrole</i>	37
<i>Metode finansijske kontrole</i>	38
<i>Operativne metode kontrole</i>	38
<i>Metode kontrole marketinga</i>	38
<i>Metode kontrole ljudskih resursa</i>	38
PITANJA ZA PROVERU ZNANJA	39
MENADŽERI	39
REZIME.....	39
KO SU MENADŽERI?	39
POJAM MENADŽMENTA	41
<i>Definisanje pojma menadžmenta</i>	41
ULOGA MENADŽERA.....	43
<i>Informacione uloge</i>	43
<i>Interpersonalne uloge</i>	44
<i>Uloge odlučivanja</i>	44
POSLOVNE ULOGE MENADŽERA	45
VEŠTINE UPRAVLJANJA	47
KARAKTERISTIKE MENADŽERA.....	49
LIČNOST MENADŽERA	50
OSOBINE MENADŽERA	53
<i>Kredibilitet, autoritet i kompetentnost</i>	54
<i>Vrednosti, navike, potrebe i vizija</i>	56
<i>Obrazovanje i menadžment</i>	58
PITANJA ZA PROVERU ZNANJA	62
UPRAVLJANJE ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE	63
REZIME.....	63
ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE	63
UPRAVLJANJE VS. MENADŽMENT	66
POJAM, SVRHA I CILJEVI UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE	69
<i>Ciljevi upravljanja zaštitom životne sredine</i>	70
<i>Domeni delovanja upravljanja zaštitom životne sredine</i>	70
<i>Učesnici upravljanja zaštitom životne sredine</i>	71

Postojeći korisnici	71
Interesne organizacije i grupe.....	71
Grupe sa malom moći kontrole	72
Javnost	72
Facilitatori	73
Kontrolori.....	73
INSTRUMENTI, METODE I TEHNIKE UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE	73
<i>Procena životne sredine (Environmental Assessment)</i>	<i>74</i>
Izveštavanje o stanju životne sredine (SoE)	76
Integrirana procena životne sredine (IEA)	77
Procena stanja ekosistema	79
Procena rizika po životnu sredinu	79
Pregled nekih metoda i tehnika procene rizika u životnoj sredini	82
Analiza ranjivosti na izmenjene klimatske uslove	83
<i>Analiza troškova i koristi po životnu sredinu</i>	<i>85</i>
<i>Procena uticaja</i>	<i>87</i>
Strateška procena uticaja	88
Procena uticaja na životnu sredinu	90
<i>Revizija zaštite životne sredine (Environmental Audit)</i>	<i>91</i>
Tipovi revizije zaštite životne sredine	92
Revizija upravljanja zaštitom životne sredine (Environmental Management Audits)	93
Revizije usklađenosti zaštite životne sredine (Environmental Compliance Audits)	93
Revizija procene uticaja na životnu sredinu (Environmental Assessment Audit)	93
Revizija upravljanja otpadom (Waste Audit)	94
Dubinska analiza ("Due Diligence") zaštite životne sredine (Environmental Due Diligence Audits)	94
Revizija dobavljača (Supplier Audits)	94
Specifične revizije	94
<i>Procena životnog ciklusa (Life Cycle Assessment - LCA).....</i>	<i>95</i>
<i>Upravljačko računovodstvo zaštite životne sredine (Environmental Management Accounting - EMA)</i>	<i>98</i>
Troškovi zaštite životne sredine.....	100
Instrumenti upravljačkog računovodstva zaštite životne sredine.....	102
Obračun troškova zasnovan na aktivnostima	103
Računovodstvo sveukupnih troškova (Full Cost Accounting - FCA)	103
Obračun troškova životnog ciklusa (Life Cycle Costing - LCC)	105
Računovodstvo efikasnosti resursa (REA).....	106
Input/output analiza životne sredine.....	107
<i>Ekološko projektovanje.....</i>	<i>108</i>

Upravljanje zaštitom životne sredine

<i>Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine</i>	110
Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine prema međunarodnim normama.....	111
Sistem upravljanja životnom sredinom i nezavisnog ocenjivanja (EMAS)	111
Sistem upravljanja zaštitom životne sredine primenom međunarodnog standarda ISO 14000	113
Sistem upravljanja zaštitom životne sredine primenom međunarodnog standarda ISO 31000	120
Sistem upravljanja zaštitom životne sredine primenom modela Business Intelligence	122
PITANJA ZA PROVERU ZNANJA	126
INSTITUCIONALNI OKVIR UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE	127
REZIME.....	127
UVOD	127
POJAM INSTITUCIJA.....	129
INSTITUCIJE UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE	130
SISTEM UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE U SRBIJI.....	131
<i>Strateški okvir upravljanja</i>	131
Opšti strateški okvir politike zaštite životne sredine.....	131
Sektorske strategije	139
Kvalitet vazduha	139
Upravljanje otpadom.....	141
Upravljanje vodama.....	144
Zaštita prirode	146
Industrijsko zagađenje i hemikalije.....	151
Buka.....	152
Klimatske promene.....	153
<i>Institucionalna organizacija upravljanja zaštitom životne sredine</i>	154
<i>Upravljanje zaštitom životne sredine u lokalnim zajednicama</i>	157
PITANJA ZA PROVERU ZNANJA	160
UPRAVLJANJE ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE KAO POSLOVNI PROCES	161
REZIME.....	161
UVOD	162
MEĐUNARODNE NORME I UPRAVLJANJE OKOLINOM	163
ZAŠTITA OD POŽARA.....	165
KAPACITET ŽIVOTNE SREDINE (PRIRODNI POTENCIJAL I BIOTIČKI POTENCIJAL ŽIVOTNE SREDINE).....	167
KONCEPT ČISTIJE PROIZVODNJE.....	171
ZAGAĐENJE VAZDUHA, VODE I ZEMLJIŠTA	173
PITANJA ZA PROVERU ZNANJA	185

ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE I KVALITET ŽIVOTA	187
REZIME.....	187
UVOD	187
KVALITET ŽIVOTNE SREDINE	189
DRUŠTVENI RAZVOJ I KVALITET ŽIVOTA	190
HIJERARHIJSKI SISTEM MOTIVA	191
ASPEKTI ODRŽIVOG RAZVOJA.....	192
<i>Najvažniji aspekti kvaliteta života i aspekti održivog razvoja.....</i>	<i>193</i>
KONCEPT KVALITET ŽIVOTA	194
INDIKATORI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE NA OSNOVU KVALITETA ŽIVOTA.....	198
<i>Načini merenja kvaliteta života</i>	<i>198</i>
<i>Pokazatelji kvaliteta života</i>	<i>201</i>
<i>Pokazatelji kvaliteta životne sredine.....</i>	<i>201</i>
<i>Pokazatelji ekološki odgovornog ponašanja.....</i>	<i>203</i>
<i>Potrošnja ekoloških usluga</i>	<i>204</i>
<i>Kelesova kategorizacija faktora aspekta životne sredine</i>	<i>206</i>
UTICAJ STANDARDA UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE NA KVALITET ŽIVOTA.....	207
PITANJA ZA PROVERU ZNANJA	209
OSNOVNI POJMOVI.....	211
LITERATURA	215

FUNKCIJE MENADŽMENTA KAO PROCESA UPRAVLJANJA

Rezime

Menadžment je osnovna funkcija svakog preduzeća kao organizacionog fenomena. To je univerzalni proces usmeravanja svih organizacionih resursa ka ostvarivanju definisanih ciljeva. Menadžment je kombinacija nauke i iskustva. Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim resursima (HR), vođenje i kontrola. Kroz ove funkcije upravljanje realizuje kao proces. Osnovni zadaci menadžera uključuju poslove koje je potrebno ispuniti da bi se postigli postavljeni ciljevi kompanije. Menadžeri obavljaju različite uloge u kompaniji u sprovođenju svojih aktivnosti. Tri kategorije uloge menadžera jesu: informacione uloge, interpersonalne uloge i uloge odlučivanja. Menadžere karakterišu njihova znanja i veštine primenljive u donošenju uloga, bavljenju ljudima, obavljanjem radnih aktivnosti i stvaranju novih vrednosti.

Uvod

Fenomen menadžmenta, ne samo kao teorija, već i kao uspešna praksa, dugo je privlačio pažnju naučne i stručne javnosti. U globalizovanom svetu, razlikovanje uspešnih od neuspešnih organizacija zasniva se pre svega na veštinama upravljanja koje upravljaju tim organizacijama. Uspeh organizacija, više nego ikada, rezultat je efikasnog upravljanja. I nema uspešnog menadžmenta bez sposobnih i talentovanih ljudi, bez menadžera i odgovarajućeg profesionalnog znanja i veština.

Koncept menadžmenta kao procesa pojavio se u najranijim teorijama upravljanja, tako da je teorija procesa upravljanja koju je uspostavio Henri Fajol zasnovana na stavu da je menadžment proces.

Osnovne funkcije menadžmenta su:

- planiranje,
- organizovanje,
- upravljanje ljudskim resursima (HR),
- vođenje
- kontrola.

Upravo se kroz ove funkcije upravljanje realizuje kao proces. Osnovni planovi i zadaci menadžera proizilaze iz ovih funkcija, tako da svaki menadžer mora da poseduje sposobnosti za planiranje, organizovanje, i upravljanje ljudskim resursima, vođenjem i kontrolisanjem. Svi menadžeri, bez obzira na njihov organizacioni nivo, obavljaju sve upravljačke funkcije, a vreme provedeno na svakoj funkciji upravljanja varira. Kao rezultat, top menadžeri provode većinu svog vremena planirajući i organizujući posao kompanije, dok top menadžeri većinu svog vremena provode obučavajući zaposlenike kako bi postigli svoje ciljeve. Srednji menadžment se zasniva uglavnom na organizaciji i upravljanju. Zajednička karakteristika sva tri nivoa menadžera troše isto vreme na liderstvo, ponovo naglašavajući važnost ove funkcije. Kontrola zahteva najmanji utrošak vremena na svim nivoima upravljanja, jer uspostavljen sistem kontrole podpomaže upravljanju, a samokontrola postaje bitna karika u obavljanju svakog posla. Svaka funkcija upravljanja sprovodi se obavljanjem niza aktivnosti koje se mogu posmatrati iz različitih aspekata, od kojih su dve uobičajene. Prvi posmatra aktivnosti rukovodioca iz ugla svakodnevnog rada rukovodioca, a drugi te iste aktivnosti iz ugla uloge menadžera u izvršenju posla. Svaka funkcija upravljanja sprovodi se obavljanjem niza aktivnosti koje se mogu posmatrati iz različitih aspekata, od kojih su dve tipične.

Planiranje - definicija, nivoi i vrste planiranja

Planiranje je prva funkcija upravljanja, što znači da se upravljanje kao proces tek započinje. Moglo bi se reći da je planiranje proces postavljanja ciljeva i odabira strategija i radnji za postizanje tih ciljeva. Prema Kreitneru planiranje nam je potrebno zbog dva konceptualna razloga, a to su ograničenja resursa i uticaj na životnu sredinu.¹ Ograničenost resursa zahteva njihovu planiranu upotrebu tako da se iznenada ne iscrpe i kako bi se izbegle posledice nestašice.

¹ Kreitner, R. (1989). *Management* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin, str. 143-144.

Oblasti upravljanja životnom sredine takođe zahteva planiranje. Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakterišu tri nivoa koja odgovaraju nivoima upravljanja. Postoje tri nivoa planiranja, i to:²

1. **Strategijski nivo** (top menadžment) je eksterno orijentisan i vrši skeniranje životne sredine i definiše viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi definisani ovim nivoom planiranja odnose se na opstanak i razvoj preduzeća na duži rok, uzimajući u obzir i efikasnost i efektivnost.
2. **Taktički nivo** (srednji menadžment) odgovoran je za transformaciju strateških ciljeva u specifične ciljeve određenih organizacionih odeljenja kompanije, a većina njih su funkcionalna odeljenja, kao što su istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja i finansije.
3. **Operativni nivo** (niže rukovodstvo) fokusira se na rutinske zadatke kao što su proizvodni tokovi, zakazivanje isporuka, identifikacija potreba za ljudskim resursima itd.

Mnogo vrsta planiranja razvijeno je u teoriji i praksi, od kojih su najpopularnije:³

- **Jednokratni planovi** stvoreni su da ispune niz ciljeva koji se verovatno neće ponoviti u budućnosti. Postoje dve vrste planova:
 - Program se odnosi na sprovođenje jednokratnog cilja, koji je glavni zadatak u obimu i traje mnogo godina. Takvi postupci su na primer otvaranje nove fabrike, uvođenje nove proizvodne linije, itd.
 - Projekat uključuje specifična pitanja koja treba da budu rešena u određenom vremenskom periodu kako bi se podržala realizacija dugoročnog plana kompanije.
- **Stalni planovi** odnose se na planiranje onih aktivnosti koje se redovno ponavljaju tokom perioda planiranja. Postoje tri vrste planova, a to su:
 - Planovi politike koja zauzima stav i treba da donese odluku o pitanjima koja će se pojaviti u poslovanju kompanije.
 - Planiranje ravila poput posebnih zahteva ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja, što znači da su indikativne prirode.
 - Ovi planirani postupci su alati za upravljanje koji propisuju najbolji način obavljanja posebnih rutinskih i ponavljajućih zadataka.

² Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 88-89.

³ Daft, R. L. (1997). *Management* (4th ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.

- **Plan za vanredne situacije**, hitne slučajeve, takođe nazvan skripta. Prilikom formulisanja ovih planova, planeri moraju identifikovati faktore koji su van njihove kontrole, kao što su recesija, inflacija, tehnološki razvoj ili slučajevi bezbednosti.

Metode planiranja

Postoji više načina za planiranje⁴. Planiranje odozdo prema dole, planiranje odozdo prema gore i pregovaranje – koji se smatraju tradiciionalnim načinima planiranja i participativno planiranje - moderan način.

Planiranje odozdo prema gore je ili centralizovani plan, gde osnovne odrednice plana određuje osoblje najvišeg nivoa, ili odeljenje za planiranje, koje se zatim prosleđuje bilo kome iz njegove hijerarhije nižeg nivoa. Planiranje „odozdo prema gore“ polazi od operativnih potreba i očekivanja, tako da započinje na najnižem organizacionom nivou.

Pregovarački plan postavlja ciljeve i strategije zasnovane na pregovorima strana za koje veruje da imaju pravo uticaja.

U planove participativnog planiranja učestvuju svi zaposleni u organizaciji, a ne samo viši menadžeri i profesionalci u planiranju.

Osnovne odrednice planiranja

Osnovne odrednice planiranja su vizija, misija, ciljevi i strategija.

- **Vizija** je kompletna slika buduće slike organizacije i načina njene realizacije.⁵ Uz to, odgovara na pitanje šta želimo da postanemo? To je ono što organizacija želi u budućnosti da postigne.⁶
- **Misija** pruža osnove za delovanje, odnosno povezuje standarde ponašanja sa organizacionom svrhom putem strateških i vrednosnih veza.⁷

⁴ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Tehnička knjiga, str. 171-172.

⁵ Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P. (Ur.). (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia, str. 643.

⁶ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Tehnička knjiga, str. 147.

⁷ Ibid., str. 148.

- **Ciljevi** potrebni su za pokretanje kompanije. Primarni cilj treba postaviti na početku. Nakon toga bi se trebali kontinuirano postavljati drugi ciljevi koji proizlaze ili su u skladu sa osnovnim ciljem. Ciljevi se definišu na pojedinačnom nivou određivanjem početne tačke ili postojećeg stanja, određivanjem tačke do koje se treba dostići i određivanjem vremena u kojem se cilj treba postići.
- **Strategija** je put i način postizanja postavljenih strateških ciljeva da bi se ostvarila vizija. Prvi autor koji je naglasio važnost Chandlera (1962) u strategiji i strukturi, strategiju je definisao kao „određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva preduzeća, prilagođavanje pravaca poslovnih aktivnosti, definisanje koncepata i odabir resursa potrebnih za postizanje ciljeva“.⁸

Strateški menadžment

Koncept strategije je u velikoj mjeri povezan sa konceptom strateškog upravljanja. Strateško upravljanje se često najjednostavnije definiše kao proces formulisanja i sprovođenja strategije. Ali ta definicija nije dovoljna. Zbog toga je strateško upravljanje složen, sveobuhvatan i sveobuhvatan proces i sistem odluka i aktivnosti čiji je cilj optimalno usklađivanje i iskorištavanje okruženja i strateških mogućnosti organizacije radi postizanja održive konkurentske prednosti čija uloga je:⁹

- identifikovati osnovne pristupe i načine na koje će se organizacija koristiti za postizanje svoje vizije, misije i strateških dugoročnih ciljeva,
- odabir glavnih pravaca prema kojima će organizacija ići u postizanju ovih ciljeva.

Cilj ove vrste menadžmenta je stvaranje vrednosti za potrošače, sticanje konkurentske prednosti i dobijanje veće od prosečne zakupnine. Na kraju, treba istaknuti da proces strateškog upravljanja mora biti interaktivan i mora sadržavati kontinuirane aktivnosti.

⁸ Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 106.

⁹ Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Menadžment* (deseto izdanje). Mate: Zagreb.

Organizovanje

Organizovanje je funkcija menadžmenta koja ima zadatak da definiše uloge ljudi koji zajedno rade. Ako ljudi tačno znaju svoje uloge i zadatke koje moraju obavljati, tada će moći najbolje da sarađuju. Samo visokokvalitetna organizacija može da osigura najbolje korišćenje resursa organizacije, uključujući ljudske i materijalne resurse.

U ovom kontekstu, organizovanje se manifestuje kao menadžerska aktivnost koja se najčešće pojavljuje pod dizajnom organizacije. Buble¹⁰ definiše dizajniranje organizacije kao kreativni proces oblikovanja organizacione strukture preduzeća, sistema ekonomskih odnosa između delova preduzeća i sistema upravljanja u preduzeću primenom specifične metodologije i odgovarajućih organizacionih resursa (koji sam treba da bude osmišljen). U širem smislu, organizacioni dizajn takođe uključuje organizacionu kulturu, koja se bavi sistemom ekonomskih odnosa između različitih delova preduzeća.

Dizajn organizacione strukture

Organizacija i organizaciona struktura su usko povezane. Odnosno, organizaciona struktura je definisana kao zbir veza i odnosa između svih faktora proizvodnje i zbir veze i odnosa unutar svakog faktora proizvodnje ili posla. Njegov dizajn uključuje tri osnovna zadatka, i to podelu svih zadataka kompanije, dizajn organizacionih jedinica i uspostavljanje mehanizma koordinacije.

Raspodela svih zadataka preduzeća

Ovaj zadatak organizacione strukture je veoma važan, jer može postići postavljene ciljeve, pa implementacija zadatka postaje oblik ostvarenja ciljeva.

Dizajn organizacionih jedinica

Departmentalizacija je raspodela ukupnih zadataka kompanije dovodi do mnogih pojedinačnih delimičnih zadataka, koje je potrebno podeliti u odgovarajuće jedinice da bi se kompletan zadatak mogao uspešno izvršiti.¹¹

¹⁰ Buble, M. (1993). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 236

¹¹ Buble, M. (2006). op. cit. str. 183-184.

Prema Koontzu i O'Donnellu, postoji osam principa grupisanja pojedinačnih zadataka, a to su princip sličnosti, princip povezanosti, princip najveće upotrebe, princip posebnog interesa, princip odvojenosti, princip autonomije, princip adekvatne pažnje, princip koordinacije¹².

Uspostavljanje koordinacije

Stepen neizvesnosti zadatka direktno je povezan sa varijacijama u formiranju organizacionih jedinica. Ali postavlja se pitanje kako preduzeće može da odgovori na promenljive nivoe nesigurnosti i koje mehanizme mora da uključi u svoju organizaciju. Sprovedeno empirijsko istraživanje ukazalo je na četiri osnovna mehanizma¹³ (hijerarhija, pravila, programi i procedure, slobodno odlučivanje i smanjenje raspona kontrole).

Oblici organizacione strukture

Oblik organizacione strukture je ključno pitanje za organizaciju preduzeća. Svi oblici organizacionih struktura se obično dele namehaničke i organske¹⁴. Mehanički obuhvataju funkcionalnu, divizionalnu i matičnu organizacionu strukturu, a organske proces i mrežu.

Funkcionalna organizaciona struktura

Grupisanje aktivnosti prema funkcijama kompanije - funkcionalna podela - otelovljava ono što preduzeća uglavnom rade. Budući da sva preduzeća teže stvaranju nečeg korisnog što i drugi žele, osnovne funkcije kompanije su proizvodnja, prodaja, finansiranje, istraživanje i proučavanje proizvoda, razvoj, nabavka i upravljanje ljudskim resursima.

¹² Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions*. San Diego, CA: Book World Promotions.

¹³ Buble, M. (2006). op. cit. str. 190.

¹⁴ Ibid., str. 208.