

Sara Savanović Zdravko Miović

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE  
UPRAVLJANJE  
FINANSIJSKIM I LJUDSKIM RESURSIMA




projekat je finansiran od strane EU



TAC

PROJEKAT TRENINGA I KONSULTACIJA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

[www.eutac.eu](http://www.eutac.eu)



## UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM I LJUDSKIM RESURSIMA

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

*Ova publikacija je izdata uz podršku Evropske unije. Sadržaj ove publikacije u potpunosti odražava mišljenje autorskog tima Agencije za razvoj preduzeća EDA - Banja Luka, te ne predstavlja zvanične stavove Evropske unije.*

*This publication has been produced with the assistance of the European Union. The content of this publication is the sole responsibility of team of authors of Enterprise Development Agency EDA - Banja Luka and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.*

BANJA LUKA, 2007





**UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM  
I LJUDSKIM RESURSIMA**  
PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

**Autori:**

Sara Savanović  
Zdravko Miović

**Izdavač:**

EDA - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka

**Za izdavača:**

Zdravko Miović, direktor

**Recenzent:**

Dr Rajko Latinović

**Lektor:**

Gojko Mijatović

**Likovno - grafička oprema:**

Nenad Savković

**Štampa:**

GRAFID d.o.o., Banja Luka

**Za štampariju:**

Branislav Ivanković

Tiraž: 10 000

CIP – Каталогизacija u publikaciji  
Narodna i univerzitetska biblioteka  
Republike Srpske, Baňa Luka

005:336(035)  
005.96(035)

**САВАНОВИЋ, Сара**

Upravljanje finansijskim i ljudskim resursima  
: praktični savjeti za preduzetnike / Sara  
Savanović, Zdravko Miović. – Banja Luka : EDA –  
Agencija za razvoj preduzeća, 2007 (Banja Luka :  
Grafid). – 40 str. ; 23 cm

Na kor.: EU TAC projekat treninga i konsultacija  
za mala i srednja preduzeća. – Tiraž 10.000. –  
Str. 4: Predgovor / Karl-Heinz Jach. –  
Bibliografija: str. 40.

ISBN 978-99938-745-8-4  
I. Миовчић, Здравко [аутор]

COBISS.BH-ID 563736

## SADRŽAJ

PREDGOVOR	4
PRIKAZ POSLOVNOG SLUČAJA	5
FINANSIJSKO POSLOVANJE	7
Karakteristike poslovanja malih i srednjih preduzeća	8
1. Finansijsko poslovanje	9
2. Imovina (sredstva) preduzeća	10
3. Sticanje i upravljanje obrtnom imovinom	10
3.1. Upravljanje gotovinom	10
3.2. Upravljanje potraživanjima	11
3.3. Upravljanje zalihama	13
4. Obaveze i kapital	15
4.1. Obaveze (dugovanja)	15
4.2. Kapital	15
4.3. Osnovni kapital	16
4.4. Osnivanje preduzeća	16
4.5. Povećanje osnovnog kapitala	19
5. Finansijski izvještaji i pokazatelji	20
5.1. Bilans uspjeha/račun dobitka i gubitka	20
5.2. Bilans stanja/imovinski bilans	21
5.3. Bilans tokova gotovine/gotovinski tok	21
5.4. Tumačenje pokazatelja	22
5.5. Analiza pokazatelja (problemi, mogući uzroci i rješenja)	24
Umjesto zaključka	25
UMJETNOST UPRAVLJANJA LJUDIMA	26
Od umijeća do umjetnosti	27
1. Najvažnija pravila	27
2. Igrač, kapiten, trener	28
3. Vi birate	29
4. Jasno saopštite šta očekujete	31
5. Množenje s nulom uvijek daje nulu	32
6. Žice motivacije	34
7. Skupo, skuplje, neznanje	36
8. Umjetnost upravljanja	37
KORIŠTENA I PREPORUČENA LITERATURA	
UDRUŽENJE ZA IZGRADNJU I RAZVOJ KAPACITETA EU TAC	
I EU TAC KANCELARIJE - KONTAKT	40

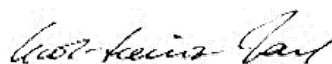
## PREGOVOR

„Upravljanje finansijskim i ljudskim resursima” je treća publikacija u okviru EU TAC projekta. Cilj EU TAC projekta je povećanje konkurentnosti sektora malih i srednjih preduzeća u BiH, kroz izgradnju kapaciteta i pružanje usluga obuke i konsultacija za mala i srednja preduzeća i početnike u poslovanju. Projekat obuhvata analizu stanja u oblasti obuke za mala i srednja preduzeća, razvoj trening programa, obuku trenera, organizovanje treninga i pripremu poslovnih savjeta u vidu publikacija, koje će pratiti teme obuka organizovanih u okviru projekta.

Razvojna agencija EDA iz Banjaluke je član konzorcijuma koji, pod vođstvom organizacije „InWEnt” iz Njemačke, u sklopu podrške Evropske Unije regionalnom ekonomskom razvoju u BiH i uz finansijsku podršku Delegacije Evropske komisije u BiH, implementira projekat EU TAC. Članovi konzorcijuma su još Udruženje CEFÉ trenera BiH i „Izbor Plus” iz Sarajeva. Projekat će doprinijeti uspostavljanju održivog ekonomskog prostora, stvaranju novih i održavanju i prilagođavanju postojećih radnih mjesta, te privlačenju investicija i razvoju konkurentne privrede u BiH.

Ova publikacija je rezultat rada konsultanata Razvojne agencije EDA, koji su bogato znanje i iskustvo predstavili kreativno i jednostavno, dajući preduzetnicima konkretne i korisne praktične savjete, koji će im u mnogome pomoći da uspješno rješavaju probleme u oblasti finansijskog poslovanja i upravljaju ljudskim resursima.

U ovoj publikaciji razmatraće se teme finansijskog poslovanja i upravljanja ljudskim resursima. Uz prve dvije publikacije, koje su se bavile preduzetništvom, marketingom i menadžmentom, obuhvaćeni su najvažniji aspekti poslovanja. Nadamo se da će sadašnjim i budućim preduzetnicima biti od koristi.



Karl-Heinz Jach  
EU TAC Koordinator projekta

## PRIKAZ POSLOVNOG SLUČAJA

Marko Marković je radio 15 godina u državnom preduzeću čija je osnovna djelatnost bila proizvodnja sokova. Preduzeće je nakon rata izgubilo tržište, a plata g. Markovića je bila sve manja i kasnila sve više. Kada je shvatio da ne može očekivati poboljšanja, odlučio je da preuzme rizik i osnuje vlastito preduzeće za proizvodnju sokova.

Znanja i iskustva koja je posjedovao u proizvodnji sokova doprinijeli su njegovoj odluci da preuzme rizik, te je smatrao da će mu njegova upornost i predanost biti od pomoći u vođenju vlastitog preduzeća.

Da bi bio što sigurniji u svoj uspjeh u novom poslu, g. Marković je nastojao da dođe do što više informacija o zakonima koji regulišu djelatnost proizvodnje sokova, potrebnim mašinama i raspoloživim kreditima. Smatrao je da su prikupljene informacije dovoljne za zaključak da ne postoje nepremostive prepreke i problemi koji bi onemogućili realizovanje njegove preduzetničke ideje.


Odmah je otišao je u opštinu da se raspita o uslovima i načinu registrovanja preduzeća. Smislio je naziv firme i iznajmio prostor sa potrebnom infrastrukturom. Uz pomoć advokata, prikupio je potrebnu dokumentaciju i registrovao preduzeće.

Sledeći korak je bio da ode u banku i traži kredit za nabavku opreme. Međutim, u banci su mu objasnili da mu je neophodan poslovni plan! Bez toga nije mogao da podnese zahtjev za kreditna sredstva. Forma poslovnog plana je bila složena, pošto treba da sadrži ključne podatke o poslovanju. G. Marković se obratio za stručnu pomoć u njegovoj izradi jednoj od razvojnih agencija.

U agenciji su poslovnim planom definisali viziju novog preduzeća - gdje hoće da bude, misiju - šta će da postigne, ciljeve i strategiju - kako da sve to ostvari. Takođe, ukazali su na tržišni potencijal i različitost potreba i želja kupaca, kao i na to da se treba orijentisati na određene segmente i njihove potrebe, i kako da se pozicionira na tržištu s obzirom na snagu konkurentskih kompanija. Definisan je gotovinski tok i predviđeni su mogući problemi sa likvidnošću. Ovo je praktično bio prvi pravi test za ideju g. Markovića, koji je pokazao da je ona zaista dobra i ostvariva.

Tek nakon pripreme poslovnog plana, postalo je jasno koliko treba sredstava da se zatvori finansijska konstrukcija za realizaciju cijelog projekta. Od potrebnih sredstava, 20% je pokrio iz vlastite uštede, 15% kroz programe podrške preduzetništvu vlade i opštine, 5% od rodbine i prijatelja, a preostalih 60% je tražio od banke. Zahvaljujući dobro pripremljenom poslovnom planu i činjenici da je dio investicije pokrio iz vlastitih izvora, banka mu je odobrila kredit.

U agenciji je g. Markoviću rečeno da dobar plan ne znači mnogo ukoliko ne pronađe prave radnike za svako definisano radno mjesto. Prijem nekih radnika je obavio po preporuci, nekoliko njih su mu rođaci, a ostale je našao posredstvom agencija za zapošljavanje.



Na osnovu poslovnog plana, znanja i iskustva koje ima, nabavio je opremu i materijal potrebne za početak poslovanja u skladu sa poslovnim planom.

Napori su u početku bili prvenstveno usmjereni na blagovremeno pokriće rata za kredit, računa za režijske troškove, plata radnika i nabavku sirovina, a s obzirom na to da je znao od kakve je važnosti kvalitet, g. Marković je insistirao na održavanju dobrog kvaliteta proizvoda.

Nakon izvjesnog vremena, razvoj poslovanja je donio nove izazove. Da bi mogao da upravlja nabavkom, proizvodnjom, prodajom, finansijama i kadrovima, bile su potrebne kvalitetne i pravovremene informacije. To je podrazumijevalo uvođenje informacionih tehnologija u proizvodnju, računovodstvo i ostale segmente poslovanja, kako bi preduzeće održalo konkurentnost kroz kvalitet, unapređenje proizvoda i sistema distribucije, adekvatno definisanje cijena, osmišljavanje promotivnih aktivnosti i upravljanje rizicima.

Sistem upravljanja finansijama je takođe došao na nivo koji obezbjeđuje rast preduzeća, te kroz analizu i korištenje najpovoljnijih izvora sredstava obezbjeđuje povoljne finansijske uslove ulaganja. Planiranje, izvještavanje i kontrola su došli u fazu kada daju čvrstu osnovu za upravljanje obrtnim sredstvima i troškovima.

Nesporno je da se radilo o procesu koji je zahtijevao visok stepen spremnosti na prihvatanje niza rizika, ulaganje znanja, kapitala, vremena i ogromne energije g. Markovića.

Vjerovao je u uspjeh! Ključna osobina g. Markovića bila je svijest o tome da njegovo individualno znanje i intuicija nisu dovoljni za uspjeh, te da je potrebno potražiti pomoć kako bi ostvario poslovne ciljeve. Rezultat toga se ogleda u zavidnoj tržišnoj poziciji i stabilnom učešću preduzeća na tržištu BiH, rastu dobiti iz godine u godinu, povećanju proizvodnih kapaciteta, kontinuiranom uvođenju novih proizvoda i rastu broja zaposlenih.



**UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM  
I LJUDSKIM RESURSIMA**

**Sara Savanović**

**FINANSIJSKO POSLOVANJE**



## KARAKTERISTIKE POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

„Svako pošteno sticanje bogatstva praćeno je rizicima; onaj ko se boji suoćiti s njima ne mođe postići uspjeh.”

Pietro Metostasio, italijanski pjesnik

Osnovna obilježja malih i srednjih preduzeća koja se osnivaju na području BiH su sljedeća:

- Lokalni karakter poslovne aktivnosti,
- Nizak nivo organizovanosti po bilo kojem osnovu (granskom, lokalnom, izvoznom, investicionom i sl.),
- Nedovoljan obim, nizak nivo kvaliteta i nestandardizovana proizvodnja za ozbiljnu ponudu i na domaćem i stranim tržištima,
- Finansijska nesamostalnost i nestabilnost poslovanja,
- Nizak kreditni potencijal,
- Neadekvatna oprema ili njeno neracionalno korištenje,
- Usitnjene nabavke reproduktionog i potrošnog materijala,
- Neorganizovan nastup na tržištu,
- Ulaganja u istraživanja i razvoj, upravljanje kvalitetom i marketing su na veoma niskom nivou ili uopšte ne postoje,
- Nedovoljno poznavanje domaćih i stranih propisa koji se odnose na poslovanje,
- Oćekivanje državne podrške i zaštite od konkurencije i
- Vrlo često intuitivno poslovanje.


Ovo su samo neka zajednićka obilježja, ali i nedoumice i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća. Analizirajući poslovanje malih privatnih firmi iz raznih djelatnosti, preporuke za prevazilaženja bitnih nedostataka u njihovoj poslovnoj filozofiji mogu se grupisati u tri grupe i to:

- Ne bi trebalo da od države oćekuju i trađe zaštitu, jer im ona u tržišnoj ekonomiji nije potrebna,
- Trebalo bi da se organizuju i
- Njihova poslovna aktivnost treba da izgubi lokalni karakter i da spoljna tržišta postanu njihovo odredište.

*Da bi prevazišli nedostatke u sadašnjoj poslovnoj filozofiji potrebno je da tržištu nude ono što kupci trađe i plaćaju.*

Organizaciju malih i srednjih preduzeća država mođe podsticati i pomagati putem svoje ekonomske i ukupne razvojne politike. Poznata je praksa da od države trađe pomoć i zaštitu, što je posljedica ranijih navika i njihovog sadašnjeg položaja. Karakteristićno je da od države ne trađe ono što bi bilo prirodno i što ćini praksu u razvijenim zemljama sa izgrađenim i snažnim državnim institucijama.

Mala i srednja preduzeća, kao organizovane grupacije, po raznim osnovama, a time i znaćajana privredna i politićka snaga, od države bi trebala traćiti samo ono što je u direktonoj nadležnosti državnih organa. Dobro organizovane grupacije mogle bi da imaju znaćajan uticaj u kreiranju i sprovođenju ekonomske



politike, kao i koristi od sredstava iz razvojnih fondova države. Samoorganizovanje malih i srednjih preduzeća i preduzetnika i dalje ostaje jedini način za unapređenje njihovog poslovanja i perspektive.

Postoji veliki broj raznih vrsta organizacija i projekata usmjerenih ka razvoju privatnog sektora, preduzetništva, malih i srednjih preduzeća. Mala i srednja preduzeća i preduzetnici ne mogu da očekuju od ovih organizacija da riješe njihove probleme, ali treba da koriste određenu stručnu i tehničku pomoć i podršku koja im stoji na raspolaganju.

U ovom tekstu bavićemo se materijom iz oblasti finansijskog poslovanja, naročito upravljanjem obrtnom imovinom, sa ciljem boljeg razumijevanja određenih kategorija koje, direktno ili indirektno, utiču na poslovanje malih i srednjih preduzeća.

## 1. FINANSIJSKO POSLOVANJE

Finansijsko poslovanje obuhvata sticanje, finansiranje i upravljanje imovinom.

Uloga finansijske funkcije u preduzeću, bez obzira na oblik organizovanja i djelatnost kojom se bavi, je:

- Briga o osiguravanju finansijskih izvora,
- Kontrola likvidnosti i solventnosti,
- Ulaganja - kapitalna, depoziti, krediti i slično i
- Optimizacija dugoročnog finansijskog rezultata.

Dati zadaci se realizuju donošenjem odluka, koje se mogu podijeliti na tri glavna područja i to: investiranje, finansiranje i upravljanje imovinom.

Odluka o investiranju određuje ukupnu imovinu koja je potrebna za poslovanje preduzeća kao i sastav te imovine, npr. koji iznos imovine i u kojem periodu preduzeće treba držati u gotovini ili u zalihama.

Odlukom o finansiranju određuje se način finansiranja aktivnosti u preduzeću: zaduženje preduzeća, isplata zadržane dobiti, koja finansijska struktura je najbolja, ako je najbolja zašto je najbolja itd.

Odluka o upravljanju imovinom se donosi kada je imovina stečena i kada je osigurano odgovarajuće finansiranje poslovnih aktivnosti preduzeća. Tržišni uslovi poslovanja zahtijevaju od preduzeća da se više bavi tekućom, nego stalnom imovinom.

## 2. IMOVINA (SREDSTVA) PREDUZEĆA

*Sredstva su vlasništvo preduzeća. Osnovna podjela ukupne imovine (sredstava) se vrši prema:*

- Pojavnom obliku: stvari, prava i novac,
- Vijeku korištenja (vremenu pretvaranja iz jednog oblika u drugi) na: stalna sredstva (materijalna i nematerijalna) i obrtna/tekuća sredstva.

AKTIVA	PASIVA
KRATKOROČNA IMOVINA	KRATKOROČNE OBAVEZE
	DUGOROČNE OBAVEZE
DUGOROČNA IMOVINA	KAPITAL

*Imovina (sredstva) i izvori imovine (sredstava) preduzeća*

## 3. STICANJE I UPRAVLJANJE OBRTNOM IMOVINOM

„Vjerujem u Boga. Svi ostali moraju plaćati gotovinom.”

Nepoznati autor

Upravljanje obrtnom imovinom je složen posao finansijskog menadžera, s obzirom na to da tokovi poslovnih aktivnosti i transakcije nisu sinhronizovani sa novčanim tokovima, odnosno sa prilivom i odlivom sredstava.

### 3.1. Upravljanje gotovinom

„Novac je poput humusa, beskoristan osim kad se raspodijeli.”

Francis Bacon, engleski filozof

Gotovina nije samo efektivni novac u blagajni preduzeća. Gotovina je gotov novac u blagajni preduzeća, sredstva na poslovnim računima preduzeća u domaćoj i stranim valutama, ček, akreditiv i drugi ekvivalenti novčanih sredstava, kao i visokolikvidna ulaganja, koja se brzo mogu konvertovati u novac i koja nisu pod većim uticajem rizika promjene vrijednosti.

Tok gotovine obavlja se u ciklusima, oko i van preduzeća. Gotovina znači život - krvotok preduzeća i primarni zadatak svakog menadžera je da omogući njeno kretanje, te da koristi gotovinski tok da bi ostvario profit. Što se preduzeće brže širi, za očekivati je veću potrebu za gotovinom, za obrtnim sredstvima i ulaganjima. Najkvalitetniji i najjeftiniji izvori gotovine su obrtna sredstva preduzeća. Samo dobrim upravljanjem obrtnim sredstvima preduzeća dolazi se do gotovine, što će uticati na povećanje profita i smanjenje rizika. Izvori gotovine su: dugovanja—obaveze (povjerioci), vlasnički kapital i krediti. Odliv gotovine u poslovnom ciklusu je za zalihe i potraživanja (dužnici preduzeća-kupci).

Sva obrtna sredstva imaju dvije dimenzije: vrijeme i novac.

Cilj svakog preduzeća treba da bude da se novac brže kreće u krug (npr. brža naplata dospjelih potraživanja od dužnika ili smanjenja iznosa vezanog novca (npr. smanjiti nivo zaliha gotovih proizvoda). Na ovaj način preduzeće će dobiti više gotovine ili će manje trebati pozajmljivati novac da bi finansiralo obrtna sredstva.

*Veći broj preduzeća propada zbog nedostatka gotovine nego zbog manjeg profita.*

### 3.2. Upravljanje potraživanjima

**Ono što treba da zna menadžer svakog preduzeća, da bi dobro upravljao sredstvima preduzeća, je ko im duguje novac, koliko novca duguje, koliko dugo im duguje određeni iznos, zašto duguje, kada i kako se može naplatiti.**

Profit dolazi samo od naplaćene prodaje ili izvršenih usluga.

Kašnjenje naplate od dužnika podriva profit preduzeća i može voditi povećanju sumnjivih potraživanja. Ako ne upravljate potraživanjima (dužnicima), oni će početi upravljati vašim preduzećem.

*Najčešći uzroci nelikvidnosti su:*

- Neodgovarajući promet (prodaja, usluge),
- Nedostatak kontrole nad prodajnim i administrativnim troškovima, zalihama i stanjem kupaca,
- Previsoke investicije u osnovna sredstva i investiranje u sredstva koja ne donose prihod i priliv gotovine (putnička vozila, nekretnine koje se ne koriste u poslovne svrhe),
- Nekontrolisan rast preduzeća,
- Promjena u vanjskom okruženju,
- Neefikasno rukovodstvo i
- Previsok dug .

#### Analiza slučaja

Marko Marković je imao brz rast proizvodnje, koju je pratila prodaja, u prve dvije godine poslovanja. Odlučio je da nabavi kancelarijski namještaj, putnička vozila i ostalu opremu, jer je smatrao da je za ovu fazu razvoja njegovog preduzeća potrebno da ima dobro opremljene poslovne prostorije, da se on i njegovi saradnici voze u komfornim i udobnim automobilima, jer i na taj način prezentuju preduzeće. U datom momentu je imao dovoljno gotovine na raspolaganju i istom je plaćao račune za namještaj, vozila itd. Takođe je, koristeći zakonsku mogućnost isplate dobiti bez obaveze plaćanja poreza na dohodak građana, odlučio da svu zadržanu dobit isplati, ne analizirajući tekuću likvidnost.

## ! Važno je zapamtiti!

- Poslovanje od dvije godine i pored dobrih rezultata je kratak period da bi se osnovna sredstva finansirala iz sredstava preduzeća, a da se negativno ne odrazi na likvidnost.
- Ako se investicija u osnovna (stalna) sredstva plaća gotovinom, ona više nije na raspolaganju za obrtna sredstva. Ukoliko nedostaje gotovine, potrebno je analizirati i druge načine finansiranja investicionih ulaganja, kao npr. vlasnički kapital (novi ulozi - povećanje kapitala), lizing, kredit i slično.
- Isplata dobiti vlasnicima kapitala je odliv gotovine, i kao što voda otiče kroz pukotinu, ove isplate umanjuju likvidnost preduzeća. Pored zakonskih ograničenja isplate dobiti, i povjerioci (banka, dobavljači, investitori i dr.) mogu zahtijevati ograničenje isplate zadržane dobiti određeno vrijeme. Vrlo često se dešava da banka ugovorom o dodjeli kredita ograničava isplatu zadržane dobiti dok preduzeće ne isplati cjelokupan dug po kreditu .
- Ukoliko preduzeće nema dovoljno obrtnih sredstava, a pokušava povećati prodaju, može se desiti da se suviše „rastegnu” finansijska sredstva preduzeća. Ova situacija se naziva pretjerana ekspanzija poslovanja.

### *Šta uraditi kada se ne može izvršiti plaćanje obaveza?*

Postoji mnogo načina finansiranja malog biznisa za one koji su spremni da naprave iskorak od nametnutog šablona - banka, mikrokreditna organizacija, donacija ili porodica. Kroz prizmu finansijskog poslovanja može se gledati drugačije na svijet biznisa. Samo ćemo navesti dva načina finansiranja poslovnih aktivnosti koji su kod nas bili slabo ili nikako zastupljeni, a pružaju kvalitetan način pribavljanja gotovine.

*Factoring* je otkup duga, odnosno prodaja potraživanja od kupaca. Oblik kratkoročnog finansiranja prodaje koji faktor (zajmodavac), odnosno factoring društvo (najčešće filijala neke banke), vrši tako što otkupljuje potraživanja svog klijenta čiji je rok dospelja od 30 do 90 dana, poslije čega ih naplaćuje u svoju korist. Uz odbijanje kamate i provizije (diskonta), sredstva se stavljaju klijentu na raspolaganje.

U slučaju da je preduzeće prodalo proizvode ili izvršilo usluge kupcima i dalo mu rok plaćanja 60 dana, taj račun može imati neku vrijednost. Preduzeće, u cilju pribavljanja likvidnih sredstava, može izvršiti prodaju potraživanja prije roka dospelja. U zavisnosti od postignutog dogovora, firme koje se bave factoringom mogu da plate 70-97% vrijednosti fakture (potraživanja), pri preuzimanju duga. Za preduzeća koja se bave djelatnostima u kojima nije visoka profitna stopa, faktori nisu najbolje rješenje. Factoring je posebno interesantan za manja preduzeća koja ofanzivno nastupaju na tržištima u inostranstvu, ali zbog nepovjerenja banaka prema njihovim poslovima teže na klasičan način dolaze do bankarskih sredstava.

Jedan od načina finansiranja poslovnih aktivnosti i prevazilaženja nelikvidnosti je prodaja udjela preduzeća strateškom investitoru, što spada u poslovne kombinacije. Poslovne kombinacije su izraz za bilo kakvo vlasničko prestrukturiranje preduzeća, odnosno za njegovu kupovinu, fuziju, otkup, preuzimanje ili za bilo kakvo podređivanje preduzeća drugom preduzeću. Lica koja namjeravaju izvršiti neku

od navedenih poslovnih kombinacija, time donose specifičnu investicionu odluku.

Bez obzira na to što se, na prvi pogled, vlasnik kapitala „odriče“ dijela kapitala u preduzeću gdje je 100% vlasnik, češće je jeftinije i može donijeti veću vrijednost nego da ga je pozajmio na klasični način. Naime, strateški partner, pored kapitala, u preduzeće unosi i tržište. Čuven je primjer američke porodice Ford koja danas posjeduje manje od 5% akcija<sup>1</sup> u istoimenoj firmi, ali danas tih 5% vrijedi više nego što je prije nekoliko decenija vrijedilo svih 100% te automobilske kompanije. Sa druge strane, ukoliko je neko siguran da će njegov proizvod imati dovoljno veliko tržište, ali nema novca za opremu, za njegovu proizvodnju, lizing kompanije ili neki od klasičnih izvora finansiranja mogu biti dobar izbor.

*Kako ubrzati gotovinski ciklus (ukupni obrt obrtnih sredstava)?*

- Kupovati manje količine (povećati koeficijent obrta zaliha),
- Ubrzati prodaju zaliha gotovih proizvoda, robe (kraći dani vezivanja sredstava u zalihama, manji koeficijent raspoloživih zaliha u danima),
- Smanjiti vrijeme naplate potraživanja (smanjiti koeficijent vezivanja sredstava u potraživanjima od kupaca),
- Skratiti rokove odgođenog plaćanja i kredita koji se odobravaju kupcima (robni kredit) i
- Ugovoriti bolje uslove plaćanja dobavljačima (produžiti vrijeme plaćanja kratkoročnih obaveza).

### 3.3. Upravljanje zalihama

Optimalni nivo zaliha zavisi od više faktora, ali kod planiranja zaliha potrebno je poći od:

- Potrebe: Kakva je potražnja za proizvodima i uslugama preduzeća? Koji su proizvodni zahtjevi?
- Izvori: Koje je vrijeme potrebno da bi se nabavile nove količine sirovina ili držale zalihe po prihvatljivim cijenama?
- Vrijeme: Koliko je vremena potrebno da bi se sirovine preradile i proizveli gotovi proizvodi ili pružile usluge?

Pitanja koja treba postaviti kod upravljanja zalihama su:

- Koliko zaliha je potrebno?
- Kada će preduzeću trebati još zaliha?
- Kada naručiti?

Da bi se odgovorilo na sva ova pitanja potrebno je praćenje tržišta, kako outputa tako i inputa.

*Šta se dešava kada nestane zaliha?*

*Za proizvođača :*

- Preduzeće će možda morati privremeno da se zatvori, dok se sirovine i rezervni dijelovi ne nabave,

---

<sup>1</sup> Akcija je vlasnička - korporativna hartija od vrijednosti, izdana u seriji, koja njezinom imaoocu daje prava u odnosu na emitenta, u skladu sa zakonom i uslovima emisije

- Tržište se može izgubiti za stalno, jer kupac kontinuirano ne dobija ono što je naručio.

*Za maloprodajna i veleprodajna preduzeća:*

- Gube potencijalne prihode od prodaje ukoliko nemaju ono što u datom momentu traži kupac,
- Postojeći i potencijalni kupci preduzeća mogu nastaviti kupovati kod konkurencije,
- Postojeći kupci će reći ostalima da niste pouzdan prodavac.

*Šta se dešava kada preduzeće ima previše robe na zalihama?*

- Gotovinska sredstva koja bi se mogla koristiti za plaćanje obaveza su „vezana” u robi i materijalima.
- Kupci dobijaju utisak da je Vaša roba problematična (najčešće u pogledu kvaliteta) ako saznaju da se sporo prodaje.
- Dobavljači zbog kašnjenja u plaćanju mogu odustati od povoljnih uslova isporuke, što utiče na konkurentnost proizvoda i usluga preduzeća.
- Stvaraju se dodatni troškovi skladištenja i čuvanja zaliha.
- Viši troškovi znače manju dobit.
- Postoji mogućnost oštećenja, kvarenja, isticanje roka korištenja, gubitka na kvalitetu i kvantitetu proizvoda i robe i sl.

*Previše ili premalo zaliha smanjuje efikasnost poslovanja i povećava ukupne troškove. Također, nepravilno skladištenje i rukovanje zalihama prouzrokuje nepotrebne troškove.*

Preduzeće mora imati kontrolu nad zalihama, koja se obezbjeđuje:

- Skladištenjem na način koji je siguran, organizovan i pristupačan,
- Vođenjem evidencija tako da se u svakom momentu zna koje zalihe i u kojim količinama su na raspolaganju,
- Skladištenjem na način da se omogući brzo brojanje raspoloživih zaliha, da se mogu lako dostaviti nove količine i obnoviti zalihe, da se ne mogu lako otuđiti i sl.

Prevelike zalihe mogu opteretiti gotovinska sredstva preduzeća. Nedovoljne zalihe najčešće imaju za rezulta pad prometa, gubitak tržišta i povjerenja kupaca. Da bi se izbjegla ili minimizirala ova pojava, potrebno je da se utvrdi brzina obrta ukupnih zaliha, odnosno koliko zalihe stoje uskladištene u preduzeću prije nego što se obrnu. Nema univerzalnog rješenja za optimalan nivo zaliha, sve zavisi od prirode poslovanja svakog pojedinačnog subjekta. Na primjer, prodavnica svježeg rezanog cvijeća može obrnuti zalihe u cjelosti u nekoliko dana dok će prodavnici hemijskih proizvoda biti potreban duži period da obrne svoje zalihe u cjelosti.

*U svijetu je poznata prodaja po narudžbi. Mnogi veliki proizvođači rade na principu „just in time”, odnosno „upravo na vrijeme” - gdje sve komponente koje trebaju biti sklopljene određenog dana, stižu u preduzeće rano ujutro toga dana, ni ranije, ni kasnije. Na ovaj način se troškovi proizvodnje smanjuju na minimum, kao i rizik zastarjelih ili oštećenih zaliha.*

## 4. OBAVEZE I KAPITAL

„Povjerioci imaju bolje pamćenje nego dužnici. Oni su praznovjieran skup – sjajni posmatrači određenih dana i prigoda.”

Benjamin Franklin, naučnik i političar, jedan od osnivača SAD

### 4.1. Obaveze (dugovanja)

Sva imovina kojom neko preduzeće raspolaže i koje kontroliše ima svoje porijeklo, svoj put i način pritičanja u preduzeće, izvore iz kojih je pribavljeno. To su prije svega vlasnici, druga preduzeća (dobavljači, banke i druge finansijske institucije, građani i drugi izvori).

Razlika između ukupne imovine i ukupnih obaveza čini vlasničku glavnica, odnosno kapital preduzeća, a to je onaj dio imovine koji pripada vlasnicima preduzeća. Pri tome se ne misli na neku određenu imovinu, već upravo na ono što ostaje nakon podmirivanja svih obaveza. Ili, drugim riječima:

sve što imam - sve što dugujem = moja neto vrijednost ili kapital

(Welsh i Short, 1978)

Obaveze preduzeća se dijele prema:

- *ročnosti*: dugoročne obaveze (rok plaćanja duži od 12 mjeseci) i kratkoročne (rok plaćanja do 12 mjeseci)
- *povjeriocima*: dobavljačima, državi, zaposlenima, bankama i drugim povjericima.

Povjerioci su bitan partner, zato je potrebno pažljivo upravljati njima kako bi se jačala gotovinska pozicija preduzeća. Treba imati na umu da je dobavljač neko ko radi zajedno sa vama kako bi ojačao održivost, rast i profitabilnost vašeg preduzeća a sa svim tim i svog

### 4.2. Kapital

Kapital prema statusu dijelimo na: osnovni/nominirani, nenominirani i ukupni. Kapital i imovina su različite kategorije.

$Imovina = Obaveze (Dugovi) + Kapital$

iii

$Kapital = Neto imovina$

iii

$Kapital = Imovina - Obaveze (dugovi)$





Ukupni kapital

### 4.3. Osnovni kapital

Osnovni (sopstveni) kapital je nominirani kapital, to znači da ima imenovanog (nominiranog) vlasnika.

Osnovni kapital je kategorija od posebne važnosti za *pravni subjektivitet i funkcionisanje preduzeća*. Prilikom osnivanja preuzeća osnovni kapital, materijalizovan kroz različite pojavne oblike aktive, omogućava početak funkcionisanja preduzeća, koje je osnovano sa ciljem obavljanja određene djelatnosti radi sticanja dobiti. Struktura osnovnog kapitala pokazuje vlasničke odnose osnivača, a svaki ostvaruje prava srazmjerno učešću u osnovnom kapitalu. Za povjericu osnovni kapital predstavlja garantnu supstancu u smislu naplate njihovih potraživanja. Ovi razlozi opredijelili su da se u većini zakonodavstava, pa tako i u našem, vrlo strogo i detaljno regulišu pitanja koja se odnose na osnovni kapital, odnosno njegovu uplatu, uslove i postupke za povećanje ili smanjenje.

Zakonom o preduzećima je propisan minimalni iznos novčanog dijela osnovnog kapitala za osnivanje preduzeća.

### 4.4. Osnivanje preduzeća



Osnivanje društva kapitala

AKTIVA		PASIVA	
A. STALNA IMOVINA	800.000	A. KAPITAL	900.000
1. Osnovna sredstva		1. Osnovni kapital	900.000
• Građevinski objekti	600.000		
• Oprema	200.000		
B. OBRTNA IMOVINA	100.000		
• Gotovina	100.000		
<b>AKTIVA (A + B)</b>	<b>900.000</b>	<b>PASIVA</b>	<b>900.000</b>

*Početni bilans novosnovanog preduzeća*

U trenutku osnivanja preduzeća u pasivi bilansa evidentira se samo osnovni/osnivački kapital (i eventualno emisiona premija), a u aktivi se, kao kontra stavke, mogu pojaviti različite pozicije, u zavisnosti od toga da li je ulog uplaćen u novcu, stvarima ili pravima.

*Osnovni kapital se registruje u sudskom i drugim zakonskim registrima. Upisom i uplatom udjela kod društva sa ograničenom odgovornošću od strane člana društva, odnosno akcija od strane akcionara, preduzeće postaje vlasnik onoga što je uloženo, a ulagač član društva stiče uloge, odnosno ulagač-akcionar dobija akcije u određenoj protivvrijednosti, po osnovu kojih ostvaruje svoja prava prema preduzeću. Ovo je jedan od osnovnih postulata na kome počiva funkcionisanje društava kapitala, a koji podrazumjeva odvojenost imovine društva od imovine članova društva i akcionara.*

*U trenutku osnivanja preduzeća i otvaranja početnog bilansa*

**IMOVINA = KAPITAL**

Dinamičan razvoj preduzeća dovodi do toga da se u preduzeću, kao rezultat poslovanja, mijenjaju pojavni oblici i vrijednost imovine, da se stvaraju obaveze, te da je sopstveni kapital razlika ukupne imovine i obaveza.

AKTIVA		PASIVA	
A. STALNA IMOVINA (1 do 2)	930.000	A. KAPITAL (1 do 3)	983.000
1. Osnovna sredstva		1. Osnovni kapital	900.000
• Građevinski objekti	580.000	2. Rezerve	3.000
• Oprema	300.000	3. Neraspoređena dobit	80.000
2. Dugoročni finansijski plasmani	50.000		
B. OBRTNA IMOVINA (1 do 3)	370.000	B) OBAVEZE (1 do 2)	317.000
1. Zalihe	20.000	1. Dugoročne	40.000
2. Potraživanja	300.000	2. Kratkoročne	277.000
3. Gotovina	50.000		
<b>AKTIVA (A + B)</b>	<b>1.300.000</b>	<b>PASIVA (A + B)</b>	<b>1.300.000</b>

*Bilans na dan 31. decembar (dvije godine nakon osnivanja)*

Neto sredstva/imovina (kapital) = Imovina – Obaveze

Neto sredstva / imovina (kapital) = 1.300.000 – 317.000 = 983.000

Kapital je povećan za 83.000 KM u odnosu na početni, a manji je od imovine za iznos obaveza (317.000 KM).

## Analiza slučaja

Marko Marković je na licitaciji 31.07.2005. godine, u organizaciji Direkcije za privatizaciju, ovlaštenog prodavca državnog kapitala, kupio 30% kapitala (akcija čiji je vlasnik država) preduzeća „Jabuka” a.d. iz Dervente. Kupac akcija Marko Marković je uplatio ugovoreni iznos za 30% akcija prodavcu na račun budžeta. Na osnovu ugovora o prodaji i dokaza o uplati u Centralnom registru hartija od vrijednosti, 20.08.2005. godine, izvršen je prenos akcija sa vlasničkog računa države na njegov vlasnički račun

Izvršena je i promjena u knjizi akcionara Preduzeća „Jabuka“ a.d. Derventa (emitenta) - umjesto države, evidentiran je Marko Marković. Promjena vlasnika akcija (dijela kapitala) nije uticala na visinu kapitala preduzeća (emitenta) jer nije bilo novog priliva sredstava u preduzeće (nove emisije akcija), već je samo došlo do promjene vlasnika akcija.

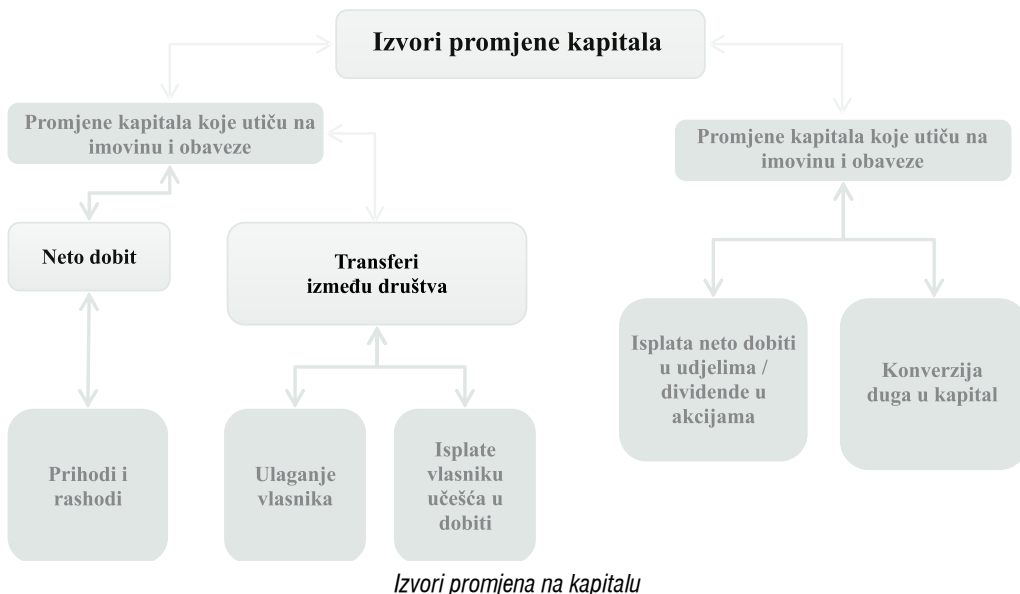
U Bilansu stanja, na dan 31.01.2006. godine, na poziciji novčanih sredstava, iskazan je iznos od 500.000 KM. Trećeg januara 2007. godine, Marko Marković se obratio direktoru preduzeća „Jabuka” a.d. Derventa sa instrukcijama za uplatu iznosa od 150.000 KM (30% stanja novčanih sredstava 500.000 KM) na račun preduzeća čiji je on osnivač i jedini vlasnik. Kako je g. Marković vlasnik 30% kapitala preduzeća, smatrao je da je u tom procentu vlasnik i imovine (sredstava) iskazane u bilansu stanja na taj dan.

## ! Važno je zapamtiti!

- Sredstva iskazana u bilansu stanja na dan 31.12.2006. godine su vlasništvo preduzeća, a ne vlasnika kapitala. Vrijednost imovine iskazane u bilansu može biti jednaka vrijednosti kapitala samo ako je preduzeće izmirilo sve obaveze, polazeći od pretpostavke da su stanja iskazana u bilansu tačna, ali i u tom slučaju preduzeće je vlasnik tih sredstava.
- Kad je riječ o „tačnim bilansima”, moram spomenuti opasku jednog uvaženog profesora i praktičara: „Tačan bilans je samo likvidacioni bilans“. Na ovu konstataciju, dodala bih da je približno tačan i početni bilans kod novosnovanog preduzeća.
- Odnos između akcionarskog društva i akcionara uspostavlja se kupovinom akcija u akcionarskom društvu, čime akcionar - investitor obezbjeđuje akcionarskom društvu potrebni kapital, a zauzvrat postaje vlasnik akcija koje mu daju određena prava: pravo na informaciju, pravo na upravljanje i pravo na učešće u dobiti, a u slučaju likvidacije društva i pravo na učešće u dobi likvidacione mase. Kod preduzeća nad kojim je pokrenut likvidacioni postupak utvrđuje se vrijednost likvidacione mase, kad se iz likvidacione mase isplate sve obaveze prema povjeriocima ostatak se dijeli vlasnicima udjela odnosno akcija srazmjerno njihovom ulogu. U slučaju Markovića, kao akcionara Preduzeća „Jabuka“ a.d. Derventa, može učestvovati sa 30% samo u raspodjeli dobiti i ostatku likvidacione mase.

## 4.5. Povećanje osnovnog kapitala

Cilj poslovanja svakog preduzeća jeste porast realne vrijednosti neto imovine. Načelo održanja kapitala nalaže da se osnovni kapital tokom poslovanja održava najmanje u nominalnoj vrijednosti, koja je upisana u sudski i druge zakonske registre.



### Analiza slučaja

Preduzeće Marka Markovića je izgradilo novi pogon za proizvodnju voćnog koncentrata, namijenjenog tržištu Jugoistočne Evrope. Investicija u pogon iznosila je 5.000.000 KM i finansirana je iz vlastitih sredstava preduzeća sa 60% i 40% iz bankarskih kredita. Kad je pogon stavljen u upotrebu Marko Marković je zatražio od svog pravnog savjetnika da podnese prijavu registracionom sudu za povećanje osnovnog kapitala, za vrijednost izgrađenog pogona (investicije).

### ! Važno je zapamtiti!

Ovo nije promjena na kapitalu, pa je nije moguće registrovati - ovdje se radi o promjeni u sredstvima. Pogon je imovina preuzeća, izgradnja je finansirana iz sredstava preduzeća i iz kredita koji je odobrila banka, a preduzeće će vraćati kredit iz priliva sredstava od obavljanja djelatnosti.

Osnovni kapital se može povećati:

- Novim ulozima /novom emisijom akcija,
- Iz sredstava preduzeća (neraspoređene dobiti, rezervi i emisione premije) i
- Konverzijom potraživanja u ulog.

## 5. FINANSIJSKI IZVJEŠTAJI I POKAZATELJI

Da si se obezbijedili uslovi koji omogućavaju razvoj preduzeća i njegov opstanak na tržištu, pretpostavlja se upravljane tržištem i razvojem. U tom smislu, uočava se potreba za analizom poslovanja preduzeća. Svaka ozbiljnija finansijska analiza zasniva se na podacima i informacijama iz finansijskih izvještaja.

*Šta treba znati o finansijskim izvještajima koje sastavlja svako preduzeće?*

Cilj finansijskih izvještaja je da se korisnicima pruže informacije o finansijskom položaju, uspješnosti i promjenama finansijskog položaja preduzeća, koje su im potrebne pri donošenju njihovih ekonomskih odluka.

Finansijski izvještaji se pripremaju i objavljuju najmanje jednom godišnje i usmjereni su prema širokom spektru korisnika i njihovim zajedničkim potrebama za informacijama. Mnogi korisnici se oslanjaju na finansijske izvještaje kao na glavni izvor finansijskih informacija.

*Korisnici finansijskih izvještaja su:* sadašnji i potencijalni ulagači (investitori), zaposleni, kreditori, dobavljači i drugi povjerioci, kupci, vlada i državne organizacije, kao i javnost.

Da bi zadovoljili svoju namjenu, finansijski izvještaji se *sastavljaju po obračunskoj (akrualnoj) osnovi*. To znači da se efekti transakcija ili drugih poslovnih događaja priznaju kada su nastali (a ne po prijemu ili isplati gotovine ili ekvivalenta gotovine), evidentiraju se u poslovnim knjigama i iskazuju u finansijskim izvještajima za period na koji se odnose.

Finansijski izvještaji se sastavljaju na obračunskoj osnovi kako bi pružili korisnicima informacije ne samo o prošlim transakcijama koje uključuju isplatu i prijem gotovine, već i o budućim obavezama isplate gotovine kao i sredstvima koja predstavljaju gotovinu koja treba biti primljena u budućnosti.

*Komplet finansijskih izvještaja obuhvata:* bilans stanja, bilans uspjeha/ račun dobitka i gubitka, izvještaj o promjenama u kapitalu, izvještaj o novčanim tokovima i računovodstvene politike i zabilješke uz finansijske izvještaje.

Za mala i srednja preduzeća ključni izvještaji su bilans stanja, bilans uspjeha i izvještaj o novčanom toku (bilans gotovinskog toka).

### 5.1. Bilans uspjeha/račun dobitka i gubitka

Račun dobitka i gubitka je dinamički izvještaj i prikazuje prihode i rashode te finansijski rezultat preduzeća, ostvaren u obračunskom periodu. Račun dobitka i gubitka prikazuje obračunate prihode i rashode, bez obzira na to jesu li plaćeni ili neplaćeni, a iskazani prihodi i rashodi, odnosno finansijski rezultat, su posljedica primjenjenih računovodstvenih politika i procjena (na ovaj izvještaj direktno utiče politika priznavanja prihoda, politika rezervisanja, procjena naplativosti potraživanja, amortizacija i dr.).

## 5.2. Bilans stanja/imovinski bilans

Bilans stanja je statički izvještaj koji prikazuje finansijski položaj preduzeća, trenutno stanje imovine, obaveza i kapitala (npr. na dan 31.12.....godine). Aktiva prikazuje vrijednost i strukturu imovine (sredstava), a pasiva vrijednost i strukturu kapitala i obaveza. Aktiva i pasiva uvijek imaju istu vrijednost, jer predstavljaju presjek stanja na određeni dan, s tim da aktiva prikazuje preduzeće kroz vrijednost imovine kojom raspolaže, a pasiva kroz strukturu izvora iz kojih je ta imovina finansirana. Pri tome, neto knjigovodstvena vrijednost imovine preduzeća utvrđuje se kroz vrijednost kapitala, koji čini razliku između vrijednosti aktive i ukupnih obaveza.

Iz bilansa stanja se mogu vidjeti neto promjene krajnjeg u odnosu na početno stanje, odnosno strukturne promjene imovine (investicije, otpisi, rashodi, potraživanja i sl.), te promjene kapitala. Bilans stanja može poslužiti vlasnicima, investitorima, povjericima ili menadžmentu preduzeća da stvore mišljenje o toku poslovnih aktivnosti u preduzeću. Da bi se stvorila jedna realnija slika o stanju preduzeća, znači da bi se statičnost bilansa stanja pretvorila u dinamičnost bilansa, potrebno je obezbijediti uporedive podatke bilansnih pozicija iz prethodnog perioda.

## 5.3. Bilans tokova gotovine/gotovinski tok

Izvještaj o novčanom toku je jedan od osnovnih finansijskih izvještaja koji pokazuje izvore pribavljanja kao i načine upotrebe novčanih sredstava. Kao što je poznato, novac je važna ekonomska kategorija i veoma važan faktor u poslovanju svakog preduzeća. Zato bi vlasnik preduzeća, kao i ostali korisnici finansijskih izvještaja, trebali biti zainteresovani za informacije odakle sve u preduzeće stiže novac i u koje svrhe se troši. Upravo izvještaj o novčanim tokovima daje takve informacije, i u interakciji sa ostalim izvještajima, daje pravu sliku o „zdravstvenom stanju preduzeća”. Vrlo često se događa da preduzeće u bilansu uspjeha iskaže uspješno poslovanje (poslovanje sa dobiti), a da de facto ima problem sa izmirivanjem tekućih obaveza, odnosno problem likvidnosti.

Zašto je tako? Odgovor na ovo pitanje je u osnovnim pretpostavkama na osnovu koji se evidentiraju prihodi i rashodi. U našoj praksi, prihodi i rashodi se evidentiraju na obračunskoj osnovi, to znači na osnovu nastanka događaja, tj. evidentiraju se onda kada su zarađeni, a ne onda kada je uslijedio stvarni primitak ili izdatak novca. Takođe postoje izdaci ili primici novca koji ne utiču na visinu rashoda i prihoda kao što je npr. pozajmljivanje novca. Razumijevanje razlike između primitaka i izdataka novca i prihoda i rashoda ključno je i za razumijevanje izvještaja o novčanom toku. Osnovni elementi izvještaja o novčanom toku su primici i izdaci, kao i njihova razlika, odnosno stanje gotovine na kraju obračunskog perioda.

Kad se sačinjava plan razvoja preduzeća, potrebno je da se u cjelosti procijeni uticaj obrtne imovine na gotovinski tok.

## 5.4. Tumačenje pokazatelja

Koeficijent	Način izračunavanja	Primjer	Značenje
Koeficijent tekuće likvidnosti	$\frac{\text{Ukupna tekuća imovina}}{\text{Ukupne tekuće obaveze}}$	1.50	Na raspolaganju je 1.50 KM tekuće imovine za plaćanje svake KM tekućih obaveza. Da bi preduzeće moglo da raste, potrebno je da koeficijent tekuće likvidnosti bude veći od 2 (dva). To znači da tekuća imovina mora biti dva puta veća od tekućih obaveza. Ako je koeficijent manji od 1 (npr. 0,85), to znači da bi preduzeće moglo imati ozbiljne probleme sa likvidnošću, te da se može očekivati nedostatak sredstava za izmirenje obaveza na vrijeme.
Koeficijent trenutne likvidnosti	$\frac{\text{Gotovina + kupci}}{\text{Ukupne tekuće obaveze}}$	0.90	Na raspolaganju je 0,90 KM gotovine za plaćanje svake KM tekućih obaveza. Ovaj koeficijent mora biti minimalno 1 (jedan), što znači da kratkoročne obaveze ne bi trebale biti veće od zbra iznosa gotovine i potraživanja.
Dug u odnosu na kapital	$\frac{\text{Ukupan dug}}{\text{Kapital}}$	2.75	Na svaku KM koju vlasnici ulože u preduzeće, povjerioci su uložili 2.75 KM.
Stopa bruto dobiti	$\frac{\text{Bruto dobit}}{\text{Prodaja}}$	35.0%	Na svaku KM realizovane prodaje, preduzeće ostvaruje 35 feniga bruto dobiti (bruto marža).
Stopa dobiti prije poreza	$\frac{\text{Dobit prije poreza}}{\text{Prodaja}}$	3.0 %	Na svaku KM realizovane prodaje, preduzeće ostvaruje 3 feniga dobiti prije plaćanja poreza.
Prodaja u odnosu na aktivu	$\frac{\text{Prodaja}}{\text{Ukupna aktiva}}$	2.60	Na svaku angažovanu KM aktive, preduzeće realizuje 2.60 KM prodaje.
Prihod na aktivu (dobit na uložena sredstva)	$\frac{\text{Dobit prije poreza}}{\text{Ukupna aktiva}}$	10.0 %	Na svaku angažovanu KM aktive, firma ostvaruje 10 feniga dobiti.
Prihod na kapital (dobit na uloženi kapital)	$\frac{\text{Dobit prije poreza}}{\text{Kapital}}$	22.0 %	Svaka KM koju vlasnici ulože u poslovanje, donosi dobit od 22 feniga.
Koeficijent obrta zaliha	$\frac{\text{Cijena koštanja realizovanih proizvoda ili Troškovi realizovane (prodane) robe}}{\text{Prosječno stanje zaliha}^2}$	5 puta	Koeficijent obrta zaliha pokazuje da se ukupne zalihe prosječno godišnje obrnu, odnosno reprodukuju 5 puta.


<sup>2</sup> Prosječne zalihe se dobiju tako što se zbir stanja zaliha na početku i na kraju godine podijeli sa dva. Ako se računa na mjesečnom nivou tada se prosječne zalihe dobiju kao zbir stanja na kraju svakog mjeseca podijeljen sa dvanaest. Na sličan način izračunavaju se prosječna stanja kupaca i prosječna stanja kratkoročnih obaveza.

Koeficijent	Način izračunavanja	Primjer	Značenje
Prosječno vrijeme trajanja obrta zaliha (Obrt zaliha u danima)	$\frac{365 \text{ (broj dana u godini)}}{\text{Koeficijent obrta zaliha}} = \frac{365}{5}$	73 dan	Prosječno vrijeme trajanja jednog obrta zaliha znači da od trenutka prijema materijala (ili robe), do trenutka prodaje gotovih proizvoda (robe), u prosjeku protekne 73 dana.
Koeficijent obrta kupaca	$\frac{\text{Prihod od prodaje}}{\text{Prosječno stanje kupaca}}$	10 puta	Potraživanja od kupaca se prosječno godišnje naplaćuju 10 puta.
Prosječan priod naplate potraživanja	$\frac{365 \text{ (broj dana u godini)}}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$	36,5 dan	U prosjeku, preduzeće naplati potraživanja svakih 36 dana. Odnosno, jedan obrt kupaca traje približno 36 dana (od trenutka prodaje do trenutka naplate protekne 36 dana).
Koeficijent obrta dobavljača	$\frac{\text{Cijena koštanja realizovanih proizvoda ili Troškovi realizovane (prodane) robe}}{\text{Prosječno stanje obaveza prema dobavljačima}}$	9 puta	Obaveze prema dobavljačima plaćaju se prosječno 9 puta godišnje.
Prosječno vrijeme plaćanja	$\frac{365 \text{ (broj dana u godini)}}{\text{Koeficijent obrta dobavljača}} = \frac{365}{9}$	41 dan	U prosjeku, preduzeće plaća dobavljače svakih 41 dan. Drugačije rečeno, od trenutka nastanka obaveze prema dobavljačima, protekne prosječno 41 dan.
Koeficijent obrta gotovine	$\frac{365 \text{ (broj dana u godini)}}{\text{Gotovinski ciklus}}$	7 puta	Gotovina se prosječno 7 puta koristi za plaćanje rashoda i obaveza.
Prosječno potrebno stanje gotovine	$\frac{\text{Ukupni godišnji odliv gotovine}}{\text{Koeficijent obrta gotovine}}$	500.000 KM	Kod koeficijenta obrta 7 puta, potreban prosječan saldo gotovine je 500.000 KM



## 5.5. Analiza pokazatelja (problemi, mogući uzroci i rješenja)

Problemi	Mogući uzroci	Moguća rješenja
I. Nizak tekući koeficijent (slaba solventnost)	a) Tekuće obaveze prevelike b) Korištenje kratkoročnih sredstava (tekući dug) za finansiranje dugoročne aktive	1. Pretvoriti dio kratkoročnih obaveza u dugoročne 2. Prodati/vratiti zakupodavcu dio osnovnih sredstava koja nisu neophodna za odvijanje poslovnih aktivnosti
II. Nizak koeficijent likvidnosti (niska likvidnost)	c) Isto kao pod "a" i "b" d) Prevelike zalihe	3. Isto kao pod 1. i 2. 4. Smanjiti zalihe (izračunati odgovarajući nivo zaliha - podijeliti troškove prodane robe sa prosječnom stopom obrta zaliha u djelatnosti)
III. Visok koeficijent dug/kapital	e) Nizak nivo kapitala f) Prevelike obaveze	5. Dodati kapital (prodaja akcija) 6. Usporiti rast kako bi se dobit koristila za smanjenje obaveza umjesto za kupovinu dodatnih osnovnih sredstava.
IV. Mala stopa bruto profita	g) Loše formiranje cijena h) Loša nabavna politika i) Loš miks proizvoda j) Niska produktivnost k) Škart, kvar, lom na robi	7. Ne odobravati kupcima popuste 8. Koristiti popuste od dobavljača 9. Promijeniti asortiman proizvoda u prodaji 10. Smanjiti troškove proizvodnje 11. Kontrolisati zalihe pažnjom dobrog privrednika
V. Mali % profita prije oporezivanja	l) Niska stopa bruto dobiti m) Previsoki administrativni troškovi	12. Pogledati pod IV. 13. Smanjiti administrativne troškove (izračunati odgovarajući nivo - pomnožiti iznos prodaje sa prosječnim procentom administrativnih troškova u djelatnosti)
VI. Mala prodaja u odnosu na aktivu	n) Mala prodaja o) Velika aktiva	14. Povećati prodaju (brže odobravajte robnih kredita, fleksibilniji kreditni uslovi) 15. Smanjiti zalihe 16. Smanjiti stanje potraživanja kupaca 17. Prodati/vratiti zakupodavcu dio osnovnih sredstava 18. Prodati nepotrebna osnovna sredstva i drugu imovinu
VII. Mali prihod na aktivu	p) Mala dobit prije poreza q) Visok nivo sredstava (aktiva)	19. Povećati obim prodaje 20. Smanjiti troškove 21. Smanjiti zalihe
VIII. Mali prihod na investicije	r) Mala dobit prije poreza s) Visok nivo kapitala	22. Povećati obim prodaje 23. Proširiti posao koristeći pozamljena sredstva
IX. Mali obrt zaliha	t) Previsok nivo zaliha	24. Pogledati pod IV.
X. Mali promet kupaca	u) Prevelika potraživanja na račun "Kupci"	25. Smanjiti stanje potraživanja od kupaca (izračunati odgovarajući iznos tako što ćete podijeliti iznos prodaje sa prosječnim prometom kupaca u djelatnosti)



*Pozitivni gotovinski ciklusi* imaju po pravilu proizvodna preduzeća. Najpovoljnije bi bilo da preduzeće ima nepovoljan gotovinski ciklus što bi značilo da je prosječno plaćanje obaveza duže od poslovnog ciklusa.

*Negativan poslovni ciklus* uglavnom imaju neproizvodna preduzeća koja posluju sa malim nivom zaliha i često vrše prodaju za gotovinu.

## **Umjesto zaključka**

Veći broj malih preduzeća vjerovatno će smatrati da za njihovo poslovanje nije potrebno poznavati strategiju upravljanja obrtnim sredstvima, s obzirom da rade sa malim brojevima. Ako analiziramo samo potraživanja, činjenica je da što je manje preduzeće, veća je mogućnost da se suoči sa problemom potraživanja, npr. razlozi veća preduzeća: imaju bolje kupce, mogu birati svoje dužnike, imaju veću mogućnost izbora kupaca, imaju kadrove čiji je jedini posao rješavanje problema sa dužnicima i slično.

Kad preduzeće utvrdi pokazatelje, potrebno ih je pratiti i analizirati u određenom vremenskom periodu i upoređivati sa pokazateljima drugih uporedivih preduzeća i privrednih grana (sektora).

U imovinu preduzeća, ne u smislu vlasništva, pored zgrada, mašina, vozila i drugih pozicija bilansne aktive, ako se ispravno razmišlja menadžment i to bez obzira na veličinu preduzeća. Ako neko ima pekaru i radi 20 godina – to svakako nešto vrijedi. Drugim riječima, zaposleni su najveća imovina, nije isto ako preduzeće ima jednog zaposlenog, ili preduzeće sa 40 zaposlenih vodi profesionalni menadžer.



**UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM  
I LJUDSKIM RESURSIMA**

**Zdravko Miović**

**UMJETNOST UPRAVLJANJA  
LJUDIMA**



## OD UMIJEĆA DO UMJETNOSTI

Upravljanje je umijeće. Upravljanje ljudima danas traži nešto više, umjetnost upravljanja.

Ovih desetak stranica streme da pokažu taj prelaz, od umijeća do umjetnosti upravljanja ljudima. Pisane su za preduzetnike, kako one koji su već menadžeri, tako i za one koji će to tek postati.

### 1. NAJVAŽNIJA PRAVILA

Kako ljudi postaju sve važniji resurs, tako i upravljanje ljudima postaje najvažnija menadžerska stvar. A kako su ljudi najsloženiji resurs organizacije, može se očekivati da to bude i najkomplicovaniji posao za menadžere, posebno za preduzetnike koji postaju menadžeri. *Može da bude, ali ne mora da znači*, kako se u žargonu često kaže. *Može da bude*, ako previše čitaju o tome iz „debelih knjiga“ o menadžmentu ili nekritički slušaju profesore ili konsultante koji od toga prave čitavu nauku, a u životu nisu donijeli nijednu ozbiljnu odluku iz ovog područja. *Ne mora da znači*, ako znaju ovaj dio posla dovoljno dobro kao i dijelove koji se tiču tehnologije ili finansija.

Osnovno pravilo dobrog upravljanja ljudima je jednostavno, kao što su jednostavna sva dobra pravila. A dobra upravljačka pravila nisu nastala u kabinetima, već su izvučena iz praktičnog djelovanja najboljih menadžera. Ovo je formulisao Piter Draker (Peter Drucker), istinski guru menadžmenta, pomno prateći najbolje američke menadžere. Najbolji menadžeri su donosili i najbolje odluke o ljudima. **Zasnivali su ih na dobrom poznavanju snaga i slabosti (prednosti i nedostataka) svakog od svojih ljudi i onda su im dodjeljivali poslove u kojima mogu dati najveće doprinose (tako da njihove snage dođu do izražaja što više, a njihove slabosti budu što manje primjetne).** „Efektivne organizacije raspoređuju ljude na poslove na kojima mogu pružiti najviše. One ljudima biraju mjesta – ili daju ljudima da sami izaberu šta će raditi – prema njihovim snagama.“ (Drucker, 2000)

To je, u stvari, drugo pravilo. Prvo se tiče vas samih kao menadžera. **Ne možete dobro upravljati drugima, ako ne upravljate sobom kako valja.** A na upravljanje samim sobom primjenjuje se ono malopredašnje pravilo: upoznajte svoje snage i slabosti i onda radite tako da vaše prednosti dođu maksimalno do izražaja, a iskoristite druge da „pokriju“ vaše slabosti. Ova osnovna ideja može dalje da se razvija: birajte bolje od sebe za saradnike; ne radite ono što vaši ljudi znaju bolje od vas... O tome kasnije, kad dođe vrijeme. Da vidimo kako se ovo dosad može primijeniti na slučaj našeg uspješnog preduzetnika.

Naš preduzetnik Marko Marković je svoju odluku o otpočinjanju biznisa utemeljio na dvije svoje ključne snage: dobrom poznavanju proizvodnje sokova (ne samo u tehnološkom, već i u poslovnom smislu: ko je ko u tom poslovnom svijetu), s jedne strane, i spremnosti za preuzimanje rizika, s druge strane. Neke svoje važne nedostatke (neupućenost u pravne zavrzlake oko registracije preduzeća, nedostatak praktičnog znanja o strateškom pozicioniranju i finansijskom planiranju) nadoknadio je angažovanjem

advokata i razvojne agencije. Nećemo pokušavati da zamislimo šta bi bilo sa njegovom poslovnom idejom da se, umjesto na snage, oslonio na svoje slabosti. Nedavno sam negdje pročitao otprilike ovakvu izjavu: ako mislite da je znanje skupo, probajte sa neznanjem. Ne savjetujem da probate.

Savjetujem da koristite Drakerovu preporuku o četiri prava načina za razvoj i motivaciju vaših radnika:

- Poznavati snage ljudi (u čemu su dobri)
- Postaviti ih tamo gdje mogu dati najveće doprinose
- Tretirati ih kao kolege, saradnike, ne kao podređene
- Izložiti ih izazovima.

## 2. IGRAČ, KAPITEN, TRENER

Analogija sa kolektivnim sportom, recimo fudbalom, može da olakša razumijevanje. I menadžer i trener određuju strategije i taktike svojih timova. Prvi stvarajući profitabilne proizvodno-tržišne kombinacije i podešavajući tzv. marketing-mix prema konkretnim kupcima u konkretnom vremenu, a drugi stvarajući tim sa prepoznatljivim stilom igre i podešavajući ga prema konkretnom protivniku, takmičenju i trenutku. Uspjeh u realizaciji odabranih strategija i taktika u oba slučaja prvenstveno zavisi od ljudi koje su odabrali, njihove pripremljenosti, uigranosti, motivacije i razumijevanja dodijeljenih zadataka.

Uporedimo sazrijevanje dobrog menadžera, koji zna da upravlja ljudima, sa stvaranjem dobrog fudbalskog trenera. Nisu svi dobri fudbalski treneri bili odlični igrači, ali su skoro svi počeli kao igrači. Vremenom se među igračima izdvajaju vođe, igrači sa karakterom, koji mogu „povući“ cijeli tim, čija se riječ uvažava i kod igrača i kod uprave i kod navijača. Takvi dobijaju ulogu kapitena. Kad smo kao klinci igrali svakodnevne derbije na ulici ili na livadi, kapiten je bio sve: i strateg, i selektor, i trener, i glavni navalni i odbrambeni igrač, zavisno od rezultata. *Osnivač malog preduzeća upravo to radi. Bira prve saradnike, određuje ko će šta raditi, objašnjava pravila i uigrava svoj mali tim, ali glavninu svoga vremena i energije usmjerava na izvršavanje (ne na organizovanje) glavnih poslova od kojih zavisi finansijski učinak preduzeća. Fudbalskim žargonom, više je igrač nego trener.*

Kad preduzeće izbora svoje mjesto na tržištu (izgura prvu sezonu i opstane u ligi), težiše se prebacuje na organizacionu, menadžersku stranu. Zna se šta radi dobar trener: bira igrače, podiže nivo njihovih igračkih sposobnosti i vještina, uigrava tim, detaljno objašnjava i uigrava taktičke varijante, objašnjava svakom igraču šta od njega očekuje, podiže energiju i stvara moral tima... *Dobar menadžer (obično i vlasnik) rastućeg malog preduzeća ne radi ništa drugo. Umjesto da sam trči po terenu, pažljivo bira svakog svog saradnika, obučava svakog za poslove koje treba da radi, saopštava šta se očekuje od njega u konkretnom zadatku i provjerava da je zadatak razumljen, motiviše svakog i stvara kolektivni osjećaj, moral i karakter tima. Kao i u fudbalu, i ovdje je dobra improvizacija rezultat dobre pripreme.*

Loš je trener onaj koji bira igrače lošije od sebe. Loš je trener onaj koji igra bolje od svojih igrača. Lošem treneru su krivi igrači... Možemo ovako nastaviti još nekoliko pasusa. Poenta je u tome da ponovo

primjenimo analogiju. Dakle, loš menadžer bira saradnike lošije od sebe. Dobar menadžer bira saradnike bolje od sebe. Loš menadžer radi poslove bolje od svojih ljudi. Dobar menadžer ne okrivljuje saradnike za neuspjeh, već analizira šta je on sam propustio da uradi i izvlači pouke.

Naš Marko Marković (ne radi se o čuvenom sportskom reporteru) naučio je da igra u timu u preduzeću u kojem je radio. Bio je lojalan dok nije shvatio da lojalnost više ne koristi ni njemu ni preduzeću. Ubrzo nakon što je osnovao vlastito preduzeće, našao se u ulozi kapitena koji istovremeno mora da obavlja najvažnije poslove i okuplja i uigrava prve saradnike. Okupio je ono što se našlo, od onih koje je dobro poznao, prvo iz porodice. Stizao je svuda i pokrivaio neznanje i propuste svakog svog saradnika. Tek kada su se stvari malo uhodale, počeo je da razmišlja kao trener i da preusmjerava svoje vrijeme sa direktnog obavljanja poslova na nalaženje pravih mjesta za svoje ljude, upućivanje u to šta treba i kako raditi... I pored najbolje volje, sa nekima naprosto nije mogao produžiti prvi, privremeni radni ugovor, jer je procijenio da nema dovoljno vremena ni nerava da od njih pravi nešto što ne mogu postati. Sada nije morao da žuri. Potražio je pomoć agencije za zapošljavanje, ali je izbor iz raspoložive ponude napravio sam, nakon što je lično obavio intervju sa svakim kandidatom i raspitao se dobro o onima koji su ušli u njegov uži izbor.

### 3. VI BIRATE

U upravljanju ljudima najvažniji je početak. A početak je u vašim rukama. Vi birate. Iskoristite to. „Ljudi su sve. Ne zaboravite da čak i Džek Velš iz Dženeral Elektrika lično intervjuiše sve kandidate za 500 najviših pozicija u kompaniji, priznajući da je jedino što on zapravo radi *odabir pravih ljudi*. I Bil Gejts ne šteti vreme da bi najtalentovanije privukao sebi. Tu nema ničeg novog – najbolji lideri već decenijama, ako ne i vekovima, svoje dragoceno vreme troše na selekciju novih kadrova.“ (Nordstrom i Riderstale, 2004)

Ima i druga strana medalje. Najteže je izabrati prave ljude. Draker kaže da se samo jedna trećina ovih odluka naknadno potvrdi kao ispravna, jedna trećina je na granici uspjeha, a jedna trećina spada u potpune promašaje. Zamislite šta bi bilo kad biste imali takav rezultat u svojim finansijskim odlukama! Ako bismo upravljali parama kao što upravljamo ljudima, da li bismo još uvijek bili u biznisu?

Ipak, vi birate. Za dobar izbor ljudi nema recepta, ni dobrih savjeta. Evo nekoliko najmanje loših:

- *Prvo dobro promislite.* O poslu za koji vam je potreban čovjek i o najvažnijim zadacima koje mu mislite povjeriti. Nikad ne polazite od čovjeka, uvijek pođite od posla. Ako vi ne razumijete zadatak, kako ćete izabrati pravog čovjeka za taj zadatak?
- *Obavezno potražite više kandidata za to mjesto.* Najviše rizikujete ako se zalijepite samo za jednog kandidata. Kandidati moraju imati tražene formalne kvalifikacije. Zato pazite kako definišete potrebne kvalifikacije, ni preusko ni preširoko, ni prenisoko ni previsoko. Vjeruje se da za dobar izbor

menadžer treba da razmotri tri do pet kvalifikovanih kandidata.

- *Usmjerite pažnju na snage kandidata.* Šta su njegove prednosti, koje kvalitete posjeduje, šta zna da radi i da li to što zna da radi odgovara zadatku.
- *Ne zaboravite karakter čovjeka.* Znanje i vještine se mogu unapređivati, karakter se ne mijenja. Nećete pogriješiti ako angažujete čovjeka koji manje zna, a hoće da uči. Vratit će vam se kao bu merang kad zaposlite čovjeka koji misli da sve zna i da više ništa ne treba da uči.
- *Obavezno se raspitajte o najizglednijim kandidatima prije nego što donesete konačnu odluku.* Prvi utisci su važni, ali se ove odluke ne mogu na njima zasnivati. Kad se raspitujete, učinite to makar iz tri izvora.

Sve ovo morate vi lično da uradite. Agencije za pomoć pri zapošljavanju mogu da pomognu, ali ne dozvolite da urade ovaj posao umjesto vas. Možete da im prepustite oglašavanje i, eventualno, preliminarni izbor i intervjuisanje. Kad se krug ograniči na pet kandidata, vi ste na potezu. Uradite to držeći stalno na umu ovih nekoliko savjeta. Ako to budete uradili, imate šanse da donesete dobru odluku.

Poslovanje Markovićevog preduzeća uspješno je prošlo prva iskušenja i ulazi u nove razvojne izazove. Počele su da se najavljuju i male, ali dragocjene izvozne prilike. Za njihovo korišćenje trebalo je uvesti u preduzeće odgovarajuće tehničke i upravljačke standarde, obavezni HACCP sistem i poželjni sistem upravljanja kvalitetom prema seriji standarda ISO 9001:2000. Preduzetnik Marković, koji je još uvijek obavljao i menadžerske poslove i poslove tehnologa, zatražio je savjet od profesora sa Tehnološkog fakulteta, koji je istovremeno radio i kao konsultant za uvođenje HACCP-a u preduzeća. Profesor-konsultant je naveo osnovne prednosti uvođenja i HACCP-a i sistema upravljanja kvalitetom, procijenio orijentacione troškove, preporučio da se prvo ide sa HACCP-om i naglasio se je najvažnije da se ne ide samo na certifikat radi certifikata, već da se uvedu stvarne promjene i poboljšanja, a da dobijanje certifikata bude logičan rezultat tih promjena. Takav pristup podrazumijevao je znatno učešće odgovarajućeg stručnjaka tehničkog profila iz samog preduzeća u cjelokupnom procesu uvođenja i potom održavanja sistema kvaliteta. Preduzetnik Marković shvatio je da će mu, u takvim novim okolnostima, teret istovremenog obavljanja poslova menadžera i glavnog tehnologa postati pretežak. Odlučio je potraži novo rješenje za poslove tehnologa. Umjesto da angažuje nekog od kolega sa svog ranijeg posla (koji su, kao i on sam, dobro vladali tehnologijom proizvodnje sokova, ali nisu radili sa novim standardima), odlučio je da potraži nekog mlađeg tehnologa za prehrambenu industriju, ko je u nekoj mjeri osposobljen za primjenu novih tehničkih i upravljačkih standarda (nivo tzv. internog auditora), ko je spreman da uči, uz to solidno zna engleski i dobro koristi odgovarajuće kompjuterske programe... Uz pomoć agencije za zapošljavanje, objavio je oglas u najčitanijim dnevnim novinama. Uz to, zamolio je već pomenutog profesora-konsultanta da mu preporuči nekoliko svojih studenata iz poslednjih pet-šest generacija, koji bi mogli da zadovoljavaju tražene uslove. Iz svake generacije preporučen mu je po jedan kandidat. Stupio je u kontakt sa svakim od njih, zamolio da se prijave na oglas, a potom zakazao i obavio detaljne razgovore. Jedan je privukao njegovu posebno pažnju, zato što je već stekao nešto iskustva, istina više u pekarskoj industriji, ali i zato što je praktično pomagao profesoru u uvođenju HACCP-a u nekoliko preduzeća..

## 4. JASNO SAOPŠTITE ŠTA OČEKUJETE

Niste završili svoj posao izborom pravog čovjeka. Vaš pravi posao ovdje tek počinje. Najvažnija stvar u tom početku je da novajliji jasno saopštite šta od njega očekujete i da se uvjerite da je dobro razumio svoj novi posao. To je toliko očigledno da mnogi menadžeri upravo to previdaju, preskoče da urade, naprosto zanemare. Takav užurban i „liberalan“ stav – *već sam puno vremena potrošio na izbor... imam da završim neke preče poslove... neka novajlija sam skonta šta i kako treba da uradi* – koštaće mnogo više od dva sata utrošena na razgovor sa novim saradnikom. Jedan sat na početku prvog mjeseca i još jedan nakon tri mjeseca rada. Ako tako ne uradite, velika je vjerovatnoća da će njegov najmanje tromjesečni rad biti čisti trošak. Koliki - zavisi od materijala sa kojim radi ili od klijenata sa kojim radi. Još gore, velike su šanse da ćete izgubiti, možda i upropastiti, potencijalno dobrog radnika i kvalitetnog čovjeka, samo zato što niste znali da uspostavite dobar odnos između onoga što je hitno i onoga što je važno. Draker uvjerljivo tvrdi da je najveći pojedinačni izvor promašenih imenovanja „propust da se razumije, i pomogne drugima da razumiju šta su zahtjevi novog posla“ (Draker, 2006.), ilustrujući to primjerom svog bivšeg briljantnog studenta, koji je dobio otkaz nakon godine dana provedene na „poslu snova“, mjestu menadžera razvoja, zato što je inženjerski nastavio da konstruiše nove proizvode umjesto da menadžerski organizuje druge da to urade. Tako je, nečijim propustom da saopšti da je ono što se očekuje od menadžera razvoja potpuno drugačije od onog što se tražilo od inženjera, izgubljen odličan inženjer, pobačen dobar menadžer i unesrećen mlad čovjek.

Radi se, dakle o dva sata vašeg vremena, jednom na početku saradnje i drugom nakon tri mjeseca. U prvom satu treba kratko i jasno da saopštite svoja očekivanja i da ih prodiskujete sa novim saradnikom. To znači da prethodno treba da sami sa sobom rasčistite šta u stvari hoćete. Ono što je prethodno formalizovano u opisu posla i oglasu sada treba biti pročišćeno i primjereno saradniku kojeg ste odabrali. Opšte formulacije treba da budu konkretizovane. Ako se radi o novom radnom mjestu, novoj poziciji sa kojom nemate iskustva u vašoj organizaciji, i novom kandidatu, onda imate ozbiljan problem. Nećete znati šta da tražite, a novog saradnika ne poznajete tako dobro da možete procijeniti njegove stvarne snage i nedostatke. Zato je najmanje loše rješenje da nastojite izbjeći takvu situaciju. Drugim riječima, za potpuno nove poslove, o kojima ne znate dovoljno, pokušajte prvo sa nekim koga jako dobro poznajete, tako da možete kontrolisati rizik koji uvodi novost posla. Za radna mjesta o kojima znate dovoljno probajte sa novajlijama, tako da im na jednostavan način, u konkretnim terminima i u svega nekoliko formulacija saopštite šta vam treba, dobijete prvu povratnu informaciju s druge strane i onda podvučete svoja očekivanja. Poželjno je da to bude i zapisano, ne prelazeći pola stranice i ne uključujući više od tri stvari. Vaš novi saradnik će svakako nastaviti da radi po inerciji nešto što je i kako je radio na svom prethodnom poslu, ali će ta inercija biti znatno manje uticajna i kraćeg vijeka nego u slučaju da propustite da saopštite šta od njega očekujete na novom poslu.

Naravno da ćete novajliji biti na raspolaganju skoro svakodnevno, da mu pomognete da se snađe i da se uklopi u novu sredinu i nove poslove. To će biti usput i po potrebi. Vrijeme za vaš drugi važan susret je nakon tri mjeseca otprilike. Sada je vaš novi saradnik već upoznao ono što treba i, najvažnije



od svega, već uvidio da se ono što se sada od njega očekuje u znatnoj mjeri razlikuje od onog što je radio na prethodnom poslu. Sada je spreman za vaše sljedeće pitanje, koje će otprilike izgledati ovako: „Šta sada, nakon prva tri mjeseca, vidiš kao važne stvari koje treba da uradiš da bi dao svoj doprinos, da bi postigao uspjeh u poslu koji ti je dodijeljen? Donesi svoj prijedlog napismeno kroz sedam dana.“ Poslušajmo starog majstora, Drakera: „Ako preskočite ovaj korak, nemojte kriviti kandidata za slab učinak. Krivite sebe. Niste ispunili svoju menadžersku dužnost.“ (Draker, 2006)

Preduzetnik Marković je najvećim dijelom znao šta posao tehnologa traži i mogao je vrlo jasno novom saradniku da saopšti svoja očekivanja i da procijeni u čemu će ovaj biti uspješan, a u čemu će trebati ozbiljniju pomoć i podršku. Ono što nije imao u svom iskustvu ticalo se uvođenja novih tehničkih i upravljačkih standarda. Tu se oslonio na razgovore sa profesorom-konsultantom, i na njegova uvjeravanja da izabrani kandidat već ima dovoljno predznanja da se uhvati u koštac sa tim izazovom. „U toku naredna tri mjeseca preuzećeš od mene operativnu pripremu i nadgledanje proizvodnje, komunikaciju sa ova dva dobavljača, a na kraju tog perioda detaljnije ćemo porazgovarati o orijentacionom planu rada i troškovniku za uvođenje HACCP sistema“, otprilike je bilo zapisano na papiru koji su obojica znali napamet poslije prvog sastanka.

## 5. MNOŽENJE S NULOM UVIJEK DAJE NULU

Odlučite šta hoćete: da imate radnike koji misle da su plaćeni da rade od 7 do 15 sati (ili od 8 do 16, 9-17, nije važno, dakle 8 sati dnevno) ili radnike koji vjeruju da su plaćeni da ostvare učinke, da budu djelotvorni. Ako se odlučujete za prvu varijantu (od-do, 8 sati), onda je stvar jednostavna: disciplina i kontrola pri ulazu i izlazu. Ako pooštrite disciplinu i kontrolišete kada se dolazi na posao i odlazi sa posla, dobićete to što ste i htjeli: ljude koji itekako vode računa o tome da dolaze i odlaze na vrijeme, a ne vode računa o učinku. Ako nema rezultata, nije problem u vašim ljudima, već u vama. Nagledao sam se novopečenih menadžera koji suštinu svog novog posla, u organizaciji koja je do tada bila poznata po dobrim učincima, vide u revnosnoj kontroli vremena kad ljudi dolaze i odlaze, u strogom bilježenju svake minute odsustva i onda umanjivanju plate na kraju svakog mjeseca... Poslije nekog vremena se čude kako nema rezultata i zašto najbolji odlaze negdje drugdje. Prvi rezultat ovakvog menadžerskog ponašanja uvijek je odlazak najboljih. Drugi rezultat je gubitak rezultata. Treći rezultat je gubitak sposobnosti organizacije da proizvodi rezultate i dobija nove poslove.

Za učinak će trebati nešto drugo. Ovdje već važi malo složenija formula:

**radni učinak = htjeti X moći X okolnosti.**

Ne radi se, ipak, o višoj matematici. Stvar mogu razumjeti oni koji imaju samo par razreda osnovne škole, a trebala bi biti očigledna onima koji imaju položenu „malu maturu“.

Ostavimo po strani okolnosti. Učinak vašeg (sa)radnika zavisi od onoga što on ili ona hoće da uradi i od onoga što može da uradi. Pod prvim se obično podrazumijeva motivacija, a pod drugim splet sposobnosti, znanja i ovlašćenja. Ono što formula poručuje je da se do učinka ne dolazi sabiranjem ove dvije komponente, već njihovim množenjem. A to znači da, ako je bilo koja strana jednaka nuli, onda će i radni učinak biti jednak nuli. Drugim riječima, možete imati savršene sposobnjakoviće i znalce, čak i sa širokim ovlašćenjima, a nikakav rezultat, ukoliko oni nisu motivisani kako treba. Isto tako, rezultat će izostati i ako imate diletante koji „izgaraju“ na terenu, ulažući veliku energiju i entuzijazam u ono što rade, jer će vjerovatno raditi pogrešno.

Ako želite da vaši ljudi proizvedu učinak, rasporedite svoju pažnju kao menadžer i na jednu i na drugu stranu, nastojeći da unaprijedite i komponentu htijenja i komponentu sposobnosti. Dakle, istovremeno i podsticaji (materijalni i nematerijalni) i osposobljavanje (sa postepenim proširivanjem ovlašćenja). Ako nešto „škripi“ sa učincima vaših ljudi, pogledajte gdje škripi, na strani sposobnosti ili kod motivisanosti. Tamo gdje je problem, tamo i djelujte. Džaba vam je obučavanje ako je problem u nedostatku motivatora. Opet, možete ih motivisati koliko god hoćete, ako nemaju blage veze šta i kako treba da rade.

Kada je odlučivao da angažuje novog mladog tehnologa, preduzetnik Marković se suočio sa pomalo protivrječnom situacijom: na jednoj strani, imao je najbolje preporuke date od strane stručnjaka kojem je vjerovao, njegovi lični utisci nakon razgovora sa kandidatom samo su potvrđivali takve preporuke, ali... mladi tehnolog je već promijenio tri firme (dvije male pekare i velika pivara) za manje od dvije godine. Nešto nije bilo u redu. Otvoreno je pitao o razlozima za takve brze promjene posla. Odgovor nije bio jednoznačan: u pekarama je mladi tehnolog dobijao pristojnu materijalnu nadoknadu za uloženi rad, imao je čak i više slobode od ostalih koji su bili zarobljeni u surovu disciplinu neprestanog tehnološkog procesa, ali to nije bilo pravo područje njegovog interesovanja. Zato je, da bi stekao praktično znanje i iskustvo u onom što ga je privlačilo, jedva dočekao da pređe u poznatu pivaru, koja je nedavno privatizovana po posebnom programu i preuzeta od stranog partnera. Tamo, međutim, nije našao ono što je tražio: osjećao se izgubljeno i uzaludno u ogromnoj mašineriji i hijerarhiji, među ljudima koji su strogo poštovali radno vrijeme i disciplinu u strahu da će ostati bez posla pod stare dane, gdje već niko nije vjerovao drugome, gdje mu niko nije želio da prenese nikakvo korisno znanje i gdje niko od njega nije ništa sadržajno tražio... Prilika koju mu je sada nudio Marković u malom, rastućem preduzeću spremnom da uči i uvodi nove standarde poslovanja, da ulaže u ljude spremne da prihvate izazove, napokon je ličila na pravu stvar za njegovu karijeru. Menadžer Marković je dobio odgovor, ali je i shvatio svoju, novu dimenziju odgovornosti: kao menadžer, mora istovremeno voditi računa i o razvijanju motivacije i o unapređivanju sposobnosti svojih ljudi, ako hoće da se poslovanje razvija.

## 6. ŽICE MOTIVACIJE

Loše preduzeće se ne trudi i ne uspijeva da zadrži ljude. Vlasnici kafana i kafića koji bukvalno iskorišćavaju nezaposlene mladiće i djevojke, dajući im konobarski posao dva-tri mjeseca za minimalnu naknadu, i to „na crno“, a onda ih naprečac otpuštaju bez obrazloženja i bez naknade za najmanje jedan mjesec, ništa ne dobijaju „na ćupriji“, a gube „na mostu“. Odbijaju od sebe i mušterije i potencijalne kvalitetne radnike.

Za razliku od ovih novokomponovanih šičardžija, u dobrim preduzećima uspijevaju da zadrže svoje ljude i privlače, poput magneta, druge koji traže pravi posao i pravu sredinu.

Dobri menadžeri uspijevaju da izvuku najbolje iz svojih ljudi. Loši menadžeri ne uspijevaju da zainteresuju ljude da doprinesu uspjehu organizacije. Radi se o motivaciji, dakle o pokretanju i usmjeravanju lične energije i djelovanja pojedinaca prema poslovnim ciljevima organizacije. Uzrok neuspjeha je obično insistiranje na jednoj od krajnosti: prvoj, da dobra plata sve rješava, ili drugoj, da plata nije važna ako menadžer pronade „pravu žicu“ kojom će pokrenuti energiju svojih ljudi. Savjet za uspjeh leži negdje na sredini: dobra plata je već pola posla, a menadžer treba itekako da se potruži da razumije šta je to što pokreće pozitivnu energiju njegovih ljudi.

Motivacija nije laka materija i ne trpi olake savjete i eksperimente. Teško je naći područje ljudskog znanja u kojem je lansirano toliko različitih hipoteza, preduzeto toliko obimnih empirijskih istraživanja i formulirano više različitih teorija. Ipak, i ovdje se može naći guru, autor koji najmanje citira druge i kojega ostali najviše citiraju. Guru je Maslov (Abraham Maslow), a njegova teorija motivacije zasniva se na hijerarhiji ljudskih potreba, od najnižih fizioloških (hrana, vazduh, voda, san...), preko potreba sigurnosti (fizička-krov nad glavom, finansijska...), društvene prihvaćenosti (prijateljstvo, ljubav, pripadnost grupi), do viših potreba prestiža (status u društvu, samopoštovanje) i samoispunjenja (ostvariti svoje stvaralačke potencijale). Potreba na hijerarhijski višem nivou aktivira se (postaje motivator) tek kad je potreba na prethodnom, nižem nivou zadovoljena. Ne možete očekivati od nekoga ko od zarade koju mu isplaćujete ne može prehraniti ni sebe (akamoli i svoju porodicu) da se zadovolji statusnim simbolima koje mu nudite (vizit-karta, internet adresa, bombastičan naziv radnog mjesta), jer se oni ne mogu pojesti niti se mogu razmijeniti za hljeb. Međutim, hijerarhija ovdje nije rigidna, kako se prikazuje u većini udžbenika koji površno tumače Maslova. Tako niže potrebe trebaju biti u određenoj mjeri zadovoljene da bi se aktivirale potrebe višeg nivoa, a kod nekih ljudi čak i nivoi potreba mogu da zamijene mjesta (nekome je poštovanje i samopoštovanje važnije od ljubavi, vrhunske umjetnike potreba za stvaranjem pokreće i u uslovima oskudice...). Stvar je, dakle, u određenoj mjeri, a kolika je ta mjera zavisi od toga o kome se radi i u kakvoj situaciji.

Prema glavnini aktuelnih teorija motivacije (a one, u većoj ili manjoj mjeri, još uvijek polaze od Maslova), htijenje da se radi dobro zavisi od dvije grupe motivacijskih faktora: spoljnih (ekstrinzičkih) i unutrašnjih (intrinzičkih). U prvu grupu spadaju stvari koje su više materijalne prirode, kao što je plata, sigurnost, uslovi rada, pa i međuljudski odnosi na poslu. U drugu grupu spadaju nematerijalni podsticaji: osjećaj zadovoljstva postignutim, priznanja od strane rukovodstva i kolega, prilike za lični razvoj, izazovi koje

posao nosi... Herzberg (Herzberg) prvu grupu naziva higijenskim faktorima, a drugu pravim motivatorima.

Dobra motivacija stvar je prave kombinacije, odgovarajuće ravnoteže jednih i drugih faktora. Pravilo kaže da **odsustvo (ili nezadovoljavajući nivo) materijalnih faktora uzrokuje nezadovoljstvo** zaposlenih u radu. Tamo gdje nedostaju materijalni faktori, ljudi su nezadovoljni i daju od sebe samo ono što moraju (*ne možeš me toliko malo platiti koliko malo mogu raditi*). Nema tog psihologa koji će motivisati slabo plaćene ljude koji rade u nezdravom prostoru i lošoj atmosferi. Nesretne i nezadovoljne nemoguće je motivisati na stvaralaštvo, kvalitetan rad, ljubazan odnos prema kupcima... Ali, igranje samo na materijalne faktore nije dovoljno. Pravilo dalje kaže da **tek odgovarajuće učešće nematerijalnih (unutrašnjih) motivatora dovodi do pravog zadovoljstva** zaposlenih u radu, kada se pokreće i usmjerava njihova kreativna energija i ostvaruje jedinstven doprinos poslovanju i razvoju organizacije. Promjena težišta u motivaciji, od spoljnih ka unutrašnjim motivatorima, od materijalnih ka nematerijalnim, ima veze sa promjenom paradigme na kojoj se zasniva ekonomija, od industrijskog ka postindustrijskom društvu. U industrijskoj paradigmi čovjek je bio tretiran mehanički, kao šaraf u mašineriji, potencijalni izvor greške, neko čiji rad treba normirati, strogo i bezlično kontrolisati, ko mora samo da sluša, koga treba prinuditi da dobro radi... U novoj paradigmi ekonomije zasnovane na znanju čovjek je najvažniji resurs, najvažnije produktivno znanje je kod radnika a ne kod menadžera, ljudi su glavni izvor ideja, oni koji vole da rade, da stvaraju, koji su posvećeni uspjehu organizacije...

Ponovo, nema recepta za djelotvoran sistem motivacije. Tačnije, svaki uspješan menadžer pravi svoj recept, vodeći računa o specifičnim karakteristikama preduzeća, situacije, ali i svakog zaposlenog pojedinačno. Svaki taj „recept“ koristi nekoliko osnovnih komponenti, recimo:

1. *Ponudite konkurentnu osnovnu platu, sa bonusima za posebne rezultate* (materijalne nagrade tretirajte kao potreban, ali ne i dovoljan uslov za motivisanje ljudi);
2. *Pobrinite se da vaši ljudi rade u uređenom i ugodnom radnom okruženju, sa zdravim međusobnim odnosima;*
3. *Ugradite sadržajne, zanimljive i izazovne zadatke* u poslove koje dajete ljudima;
4. *Potrudite se da ostvareni rezultati i individualni doprinosi budu što je moguće vidljiviji*, neka svi vide da vam je jako stalo do dobrih rezultata i dobrih radnika;
5. *Pokažite ljudima kako mogu da svoj lični prestiž i razvoj ostvare istovremeno sa razvojem svog preduzeća.*

Ovo su osnovni sastojci dobrog sistema motivacije. Koliko čega, šta se i kako miješa s nečim drugim – to su, ipak, „male tajne velikih majstora“. U stvari, radi se o dobro odmjerenim, iznjansiranim kombinacijama koje se zasnivaju na posmatranju, slušanju i razumijevanju ljudi sa kojima radite. Počnite posmatrajući, slušajući i razumijevajući samog sebe: *koji je to nivo plate i materijalnih nagrada koji bi me zadovoljio, u kakvom radnom okruženju i u kakvim odnosima želim da radim, kakvi me zadaci privlače, šta mi znači kad mogu da vidim da je urađen dobar posao i da prepoznam svoj doprinos u takvom rezultatu, koliko mi znače priznanja drugih...* Onda pređite na druge, prvo na one koji su vam najvažniji. Nema nevažnih, ni onih od kojih se ne mogu napraviti motivisani radnici. Ako mislite da ima, grešku ste napravili ranije, pri selekciji.

## 7. SKUPO, SKUPLJE, NEZNANJE

U školama i na fakultetima pripremaju nas za izvršavanje zadataka, a život i posao zahtijevaju rješavanje problema. A razlika između jednog i drugog je otprilike kao između neba i zemlje. Zato se prava škola uči na poslu i zato je obučavanje vaših ljudi vaš najvažniji menadžerski zadatak. To ne znači da samo vi treba da ih obučavate, ali znači da ćete kad-tad platiti cijenu za propuste u njihovim vještinama. „Radno mjesto mora postati studentski dom... Radno mjesto mora biti benzinska pumpa za naš mozak, a ne trkačka staza... Razlike između učenja, rada i života više nema – sada je sve objedinjeno.“ (Nordstrom i Riderstale, 2004)

Prva stvar je, dakle, da znate šta možete da očekujete od škola i fakulteta u pogledu praktičnih znanja i vještina vaših budućih saradnika. Skoro ništa od onog što vama i preduzeću treba. Da stvar bude gora, da bi sada, na poslu i uz posao, naučili ono što stvarno treba da znaju, moraće da zaborave ono što su pogrešno naučili prije toga. A da stvar bude još gora, na rješavanju ovog problema niko u društvu ozbiljno ne radi. Bilo kako bilo, vi ga za svoje potrebe morate rješavati. Pravo pitanje nije *da li treba*, ni *ko treba*, već *kako*.

Opet isti savjet: krenite od sebe. Šta je to što najbolje znate i kako ste to naučili? Prvo ste rješavali jednostavnije probleme, pa poslije teže i teže. U prvo vrijeme pomoć nekog iskusnijeg bila vam je potrebija nego kasnije. Kad samo čitate, zapamtite jedan dio informacija, ali teško da s tim išta možete učiniti. Kad vam neko govori, bolje pamтите ako vas upućuje na vizuelne predstave i na primjere. Još je bolje ako vam i praktično pokaže, istu stvar na nekoliko načina. A najbolje učite kad sami probate, pogriješite, pa uradite kako treba. Ovo izgleda jednostavno. I jeste, ako prihvatimo da su poslovi i preduzeća mjesta gdje se uči radeći i radi učeći, i ako tako postavimo stvari. To znači sljedeće: da računamo da će novajlijama trebati stručna pomoć, da imamo one koji znaju i umiju (majstore svog posla, bez obzira o kom se poslu radi) koji će uvoditi novajlije (raditi mentorski posao) i da za to planiramo i vrijeme i sredstva. Takođe, učenje i uvođenje će početi od jednostavnijih poslova, gdje su greške jeftinije.

*To sam naučio prije dvadesetak godina, kada smo, poslije obilaska sajma marketinga u Ljubljani, posjetili Elanovu fabriku u Begunju. Elan je tada bio na vrhuncu (ubrzo poslije toga uslijediće iznenadni krah?), a njegov zaštitni znak je bio Ingemar Stenmark, svjetski šampion u finim skijaškim disciplinama. Prvo su nas proveli kroz pogon gdje su se, na naše iznenađenje, proizvodile valjda plastične karoserije za mala dostavna vozila (niko od nas nije imao pojma da Elan i to radi). Tek nakon toga obišli smo pogone u kojima su se stvarali proizvodi po kojima je Elan uživao ugled vrhunske svjetske kompanije: skije, jahte i jedrilice. Poslije obilaska, razgovarali smo sa sjajnim, mladim i inspirativnim generalnim direktorom, koji je slagao mozaik Elanove strategije: ciljanje na slobodno vrijeme i odmor koji ljudi koriste ljeti i zimi (otuda plavi-ljetnji i bijeli-zimski Elanov program), na planinama (skije), na vodi (skije i jahte) i u vazduhu (jedrilice)... Sve se savršeno uklapalo osim onih plastičnih karoserija za dostavna vozila. Pitaoh sam otkud i zašto taj pogon. Odgovor je bio: to je pogon za učenje i uvođenje u Elan novih radnika. Odatle počnu, od jednostavnijih operacija, gdje je materijal znatno jeftiniji, a posljedice grešaka*

podnošljive. Tu ostanu dok se ne priviknu na radnu kulturu i standarde Elana i ne steknu nivo vještina potreban za složenije, osjetljivije i važnije poslove u proizvodnji skija, jedrilica i jahti, gdje je materijal znatno skuplji, a greške praktično nepopravljive.

Vrijeme je da se podsjetimo na izjavu sa prve stranice ovog priloga: *ako mislite da je znanje skupo, probajte sa neznanjem*. Ozbiljni menadžeri i ozbiljne firme to ne rade, jer znaju da je ulaganje u znanje svojih ljudi dugoročno najprofitabilniji posao.

Još nešto. U novoj ekonomiji, u koju ulazimo kroz rešetke globalizacije, mijenja se i mjesto znanja u organizaciji: znanje ključno za uspjeh više nije smješteno na vrhu, kod menadžera, već kod radnika koji su najbliže klijentima. U ekonomiji zasnovanoj na znanju mijenja se i tretman greške: *daleko više se nauči iz neuspjeha nego iz uspjeha*. Prije osamnaest godina jeretički smo napisali da je *greška pretpostavka uspjeha u poslovanju* (Baračkai, Miović, Paar, 1991). Danas, u najpopularnijoj menadžerskoj knjizi 21. vijeka (Funky Business) čitamo da je *najsuštaštviji mehanizam ljudskog uspjeha – neuspjeh*, i slušamo upozorenje jednog od najvećih svjetskih menadžera: *ako kaznite neuspjeh, budete sigurni da više niko neće ni da pokuša* (Džek Velš).

## 8. UMJETNOST UPRAVLJANJA

Upravljanje je donošenje odluka o ljudima. Više od toga. Vaše odluke o ljudima najviše govore o vama samima. Do čega vam je stalo, do kakvih vrijednosti držite, kakav ste čovjek. Ako ugađate višima od sebe i maltretirate niže od sebe u hijerarhiji, nešto s vama nije u redu. Ako ljude nagrađujete za laskanje, a ne za rezultate, okružićete vas laskavci i licemjери, a organizacija će početi da tone u živo blato.

Odluke o ljudima otkrivaju o kakvom se preduzeću, u stvari, radi. Otkrivaju pravi poredak i sistem vrijednosti, ma koliko se neko trudio da ga prikrije. Možete koliko hoćete mahati popularnim izjavama o tome da su za vas i vašu organizaciju stručnost i rezultati koje ljudi postižu najvažniji, niko vam neće povjerovati ako nagradite i unaprijedite nekoga po političkoj, familijarnoj ili ulizičkoj liniji. Ljudi vjeruju onome što vide, a ne onome što čuju, onome što radite, a ne onome što pričate. Nastojaće da vam postanu politički zanimljivi, ako već ne mogu porodično. Ili će otići, ako im je muka od politike, familijarnosti ili ulizivanja.

Džek Velš, prvi čovjek Dženeral Elektrika, briljantno je konstatovao da je hijerarhija organizacija licem okrenuta direktoru, a dupetom potrošačima. Cijenu vašeg menadžerskog samoljublja i inercije hijerarhijskog ponašanja platiće vaši klijenti. A to znači, prije ili kasnije, vaše preduzeće. *Potrebno je samo nedjelju ili dvije da zaposleni počnu da se prema potrošačima odnose isto kao što se poslodavci odnose prema njima*, upozorava Sem Volton, osnivač Wal-Marta.

Čuveno Piterovo pravilo kaže da će u hijerarhijskoj organizaciji svaki zaposleni napredovati sve dok ne dostigne nivo svoje nesposobnosti. Sa uklanjanjem hijerarhije, kao generatora ove vrste problema, neće

ići tako lako, jer je ukorijenjena u glavama menadžera. U realnom svijetu i realnom vremenu stvari se mijenjaju brže nego u našim glavama. Hijerarhije se tope. Poslovanje se mijenja, preduzeća se mijenjaju, ljudi se mijenjaju. Upravljanje ljudima se mijenja. **Umijeće više nije dovoljno, traži se umjetnost.**

Ušli smo u 21. vijek, u novi milenijum, ne samo kalendarski. Od nas, koji smo većinu stvari naučili još u prošlom milenijumu, na kojima su se dokazivale hijerarhije i praznile sujete, to zahtijeva fundamentalnu promjenu. Tamo gdje je najteže, u glavi. Počnimo od toga da nastojimo izabrati saradnike bolje od sebe. Da im stvorimo ambijent i prilike da se razviju i da nas nadmaše. Uspješne organizacije novog vremena isturaju najsposobnije na prve linije, ne drže ih u štabu. Štab je, u stvari, samo pozadina koja se brine o pravovremenom snabdijevanju i popunjavanju isturenih jedinica, koje i planiraju i izvode operacije.

U 20. vijeku preduzeća su nastojala da kontrolišu sve važne procese u vezi sa svojim proizvodima i uslugama. To su ostvarivala vertikalnom i horizontalnom integracijom, najčešće preuzimanjem dobavljača... Preduzeća 21. vijeka se praktično dezintegrišu, zadržavajući samo glavni segment poslovanja, onaj u kojem mogu biti najbolji, ne u svojoj ulici, već globalno. Što se tiče ljudi, preduzeća 20. vijeka su sve ljude koji su im trebali držala kod sebe, kao svoje zaposlene. U dobrom dijelu 20. vijeka, zaposlenje u jednoj firmi obuhvatalo je skoro kompletan radni vijek čovjeka. Moj otac je zaradio penziju radeći u Famosu. Ja samo tek prešao pola puta do penzije, a promijenio sam preko deset poslova i skoro isto toliko firmi, sva tri sektora (javni, privatni i nevladin), domaće i strane poslodavce. Stvari se mijenjaju, više nego znatno i više nego brzo. Izgleda da preduzeća u 21. vijeku neće zapošljavati ljude, već organizovati poslove: lansirati pravu stvar (ideju), identifikovati ko treba da bude u igri da bi se ideja (projekat) realizovala i onda privući, okupiti, angažovati te igrače. Angažovanje će trajati dok se projekat ne realizuje. Upravljanje ljudima pretvara se u vođenje timova. Interno upravljanje više nije dovoljno, prelazi se na eksterno.

*EDA, konsultantska organizacija koju vodim, tako radi. Kad lansiramo novi projekat, nastojimo da privučemo i okupimo najbolju ekipu do koje možemo doći, ne samo u Banjaluci, ne samo u BiH, već u regionu. Radi se o privremenim timova u kojima su ljudi koji raspoložu različitim vrstama znanja. Tajna je u tome da svako uloži svoje najbolje znanje u rješavanje problema o kojem se radi, a da svako kroz timski rad na projektu dobije više nego što je uložio. Da svako vrijedi više poslije rada na projektu nego prije. Tako nešto je itekako moguće, jer se radi o ulaganju znanja, a znanje je takva vrsta resursa koji se upotrebom ne troši, već uvećava i unapređuje.*

U 20. vijeku ljudi su išli za poslovima, dakle za preduzećima, za industrijom. Tako su se praznila sela, a punili gradovi. U 21. vijeku ekonomija se više ne zasniva na mašinama i mehanici, već na znanju, a znanje je kod ljudi. Tako poslovi i preduzeća sve više idu za ljudima. U prvo vrijeme išli su tamo gdje je ljudski rad jeftiniji. Sada sve više idu tamo gdje ljudi znaju nešto bolje nego drugdje. Preduzeća idu za talentima. *Kapital igra kako talenat svira*, kažu trenutno najčitaniji pisci literature za menadžere, tvorci fanki biznisa (funky business), Šveđani Kjell Nordstrom i Jonas Riderstrale. A talenti (ta nova, „kreativna klasa“, kako ih prepoznaje Ričard Florida) ne stoje na mjestu, već idu u sredine u kojima mogu da se do kraja emotivno i intelektualno ostvare.

Predavanje o upravljanju ljudima koje je na mene ostavilo najveći i najdugotrajniji utisak trajalo je jedan školski čas i desilo se prije dvadesetak godina, u sklopu postiplomskog studja, kad smo imali gostujućeg profesora iz čuvenog Aj-Bi-Em-a (IBM), njihovog direktora za kadrova. Aj-Bi-Em radi na projektnom principu, a svaki uspješan projekat traži tri vrste ljudi. Slikovito nam je to objasnio na primjeru Leonarda da Vinčija. Prva vrsta su mecene, danas bismo rekli direktori projekata, koji osiguravaju sve što je potrebno da bi glavni majstori (nekad Leonardo, a danas kreativna klasa, talenti) mogli potpuno da se posvete slikanju glavnog motiva, odnosno pronalaženju prave ideje i dizajnu glavnog rješenja. Rutinsko oslikavanje većih površina, odnosno detaljna razrada i operativna realizacija ideja prepušta se pomoćnicima, i onda i sada. U naprednijim i profitabilnijim poslovima 21. vijeka menadžeri će igrati ulogu mecena. Pomoćnici neće biti problem, biće ih i previše. Prava potražnja biće za talentima. U njihovom nalaženju, privlačenju i zadržavanju leže najveći izazovi upravljanja ljudima već danas, a sutra pogotovo. Potraga za talentima, njihovo držanje na okupu, traži i poseban talenat, traži kreativnost. Upravljanje ljudima postaje umjetnost...



## KORIŠTENA I PREPORUČENA LITERATURA

### Finansijsko poslovanje

1. Begović, B. i Mijatović, B. *Unapređenje korporativnog upravljanja*, CLDS, Beograd, 2003.
2. Gorgan, Patrik A. *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad, 2004.
3. Rodić, Jovan. *Teorija i analiza bilansa*, Privrednik, BEOSTART, Beograd, 1997.
4. Van Horen, James C.; Wachowicz, John M., JR. *Osnove finansijskog menadžmenta*, deseto izdanje, Mate nakladička kuća, 2002.
5. Welsh, A. G.; Short, G. D. 1978. *Fundamentals of Financial Accounting*, Homewood, Illinois, Irvin, p.52.
6. Žager, Kataryna; Žagor, Lajoš, *Analiza finansijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb, 1999.

### Umjetnost upravljanja ljudima

1. Baračkai, Zoltan. Miović, Zdravko. Paar Masleša Dubravka. 1991. *Brzo odlučivanje*. Sarajevo: Svjetlost: 10.
2. Draker, Piter. 2006. *Odabir ljudi-osnovna pravila, Moj pogled na menadžment*. Novi Sad: Adizes: 96-101.
3. Drucker, Peter. 2000. *Managing Knowledge Means Managing Oneself, Leader to Leader*. No. 16. Spring 2000.
4. Glass, Neil M. 1998. *Management Masterclass*, London: Nicholas Brealey Publishing: 167-171.
5. Nordstrom, Kjell A.; Riderstale, Jonas. 2004. *Funky Business, Kapital igra kako talenat svira*, Beograd: Plato: 212, 227, 222.

## UDRUŽENJE ZA IZGRADNJU I RAZVOJ KAPACITETA EU TAC I EU TAC KANCELARIJE – KONTAKT

### Udruženje za izgradnju i razvoj kapaciteta EU TAC

Aščiluk 1, 71000 Sarajevo Bosna i Hercegovina

Tel / Fax : +387 (0) 33 236 655, Email: [udruzenje@eu-tac.eu](mailto:udruzenje@eu-tac.eu) Web: [www.eu-tac.eu](http://www.eu-tac.eu)

#### Jedinica za koordinaciju projekta Sarajevo

Aščiluk 1

71 000 Sarajevo

033/236 655

[info@eutac.eu](mailto:info@eutac.eu)

#### Regionalna jedinica za preduzetništvo Sarajevo

Hamdije Čemerlića 2

71 000 Sarajevo

033/703 801

[reu.sarajevo@eutac.eu](mailto:reu.sarajevo@eutac.eu)

#### Regionalna jedinica za preduzetništvo sjeverozapadne BiH

Krfska 74

78 000 Banja Luka

051/460 260

[reu.banjaluka@eutac.eu](mailto:reu.banjaluka@eutac.eu)

#### Regionalna jedinica za preduzetništvo centralne BiH

Štrosmajerova 11

72 000 Zenica

032/463 982

[reu.zenica@eutac.eu](mailto:reu.zenica@eutac.eu)

#### Regionalna jedinica za preduzetništvo Hercegovina

Bulevar Narodne Revolucije 15

88 000 Mostar

036/556 320

[reu.mostar@eutac.eu](mailto:reu.mostar@eutac.eu)

#### Regionalna jedinica za preduzetništvo sjeveroistočne BiH

M. i Ž. Crnogorčevića 5

75 000 Tuzla

035/276 461

[reu.tuzla@eutac.eu](mailto:reu.tuzla@eutac.eu)

