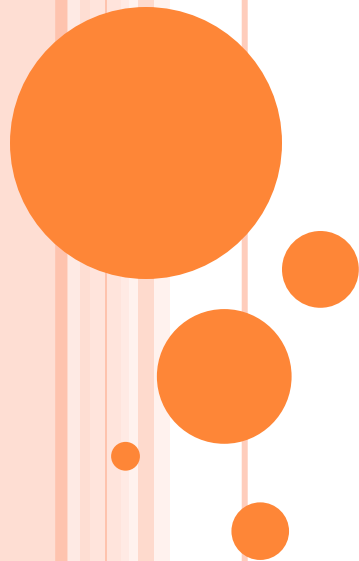


# **OSNOVI MENADŽMENTA**

**Predavanje II**

**Okruženje, društvena odgovornost i etika**



# Pitanja:

1. Organizaciona i prirodna sredina
  - Kako okolina (organizaciona i prirodna) mogu uticati na organizaciju?
2. Društvena odgovornost i etika
  - Nađite primer u Srbiji društveno odgovorne organizacije
3. Globalizacija i menadžment
  - Da li članstvo u EU može pomoći razvoju naše zemlje, ako može, Kako?



## **Nakon predavanja moći ćete da:**

- ✓ Objasnite važnost spoljne sredine
- ✓ Prepoznate sve stejkholdere jedne organizacije.
- ✓ Navedete i razmotrite četiri varijable koje sačinjavaju sredinu indirektna akcije.
- ✓ Objasnite kako organizacije mogu da reaguju na prirodnu sredinu
- ✓ Da razumete etiku i moral
- ✓ Shvatite globalizaciju i izazove koje ona nosi



# ULOGA MENADŽMENTA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI

Čovek se povezuje u organizaciju da bi ostvario svoje i grupne interese, kao i očekivanja efikasnije nego što bi to mogao da uradi sam.

Organizacija je "telo stvoreno sa određenim ciljem, u kome egzistira više učesnika koji su plaćeni i koordinirani (vođeni) ka zajedničkom ostvarenju"



Organizacije se među sobom razlikuju po ciljevima, nameni, veličini, delatnosti, području delovanja.

Za efikasnost i uspešnost ostvarenja planiranih organizacionih ciljeva odgovorni su **menadžeri** koji vode proces u skladu sa utvrđenim merilima i standardima poslovanja.



# ORGANIZACIONA I PRIRODNA SREDINA

- Sedamdesetih - šok zbog učetvorostručene cene nafte
- Osamdesetih – dramatičan prelaza s lokalnog na globalni teren
- Devedesetih - tehnologije u komunikacijama i informatici i geopolitički potresi

Svi ovi faktori, i još mnogi drugi, deo su organizacionog okruženja koje menadžeri moraju da uzmu u obzir.



Organizacije zavise od spoljašnje sredine, odnosno od svih vanorganizacionih elemenata bitnih za njen rad.

Spoljašnja sredina ima elemente **direktne akcije**, koje još nazivamo i "***svi stakeholderi***" (direktno utiču na aktivnosti organizacije) i **indirektne akcije** (utiču na klimu u kojoj se odvijaju aktivnosti organizacije, ali ne utiču direktno na organizaciju).



Društvene  
varijable

Tehnološke  
varijable



Ekonomske  
varijable

Političke  
varijable



## **Elementi sredine direktne akcije (*svi stejkholderi*) su:**

- Spoljašnji stejkholderi (potrošači, dobavljači, konkurencija, finansijske institucije, radnički sindikati, vlada, grupe sa specijalnim interesima, mediji, ostale grupe stejkholdera),
- Unutrašnji stejkholderi (zaposleni, upravni odbor i akcionari).



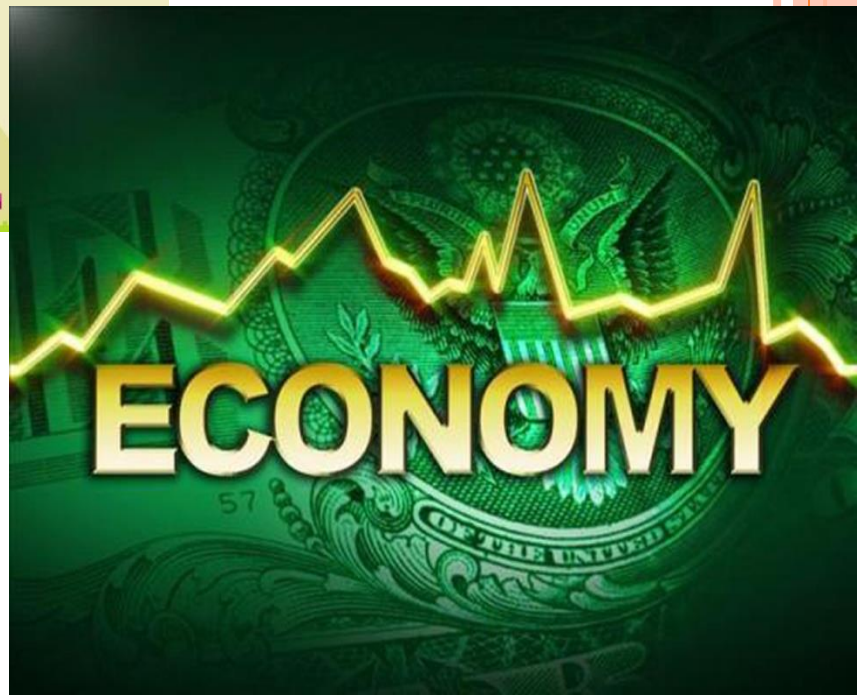
Elementi sredine indirektne akcije su grupisani u četiri osnovna faktora:

*1. Socijalne varijable* (demografija, stil života, socijalne vrednosti);

## Lifestyle



*2. Ekonomske varijable* (opšti ekonomski uslovi i trendovi);



### *3. Političke varijable*

(politička klima i rezultati odnosa različitih interesnih grupa);

### *4. Tehnološke varijable*

(napredovanje u nauci i novi tehnološki razvoj nekog društva ili industrije).



# Spoljašnji stejkholderi

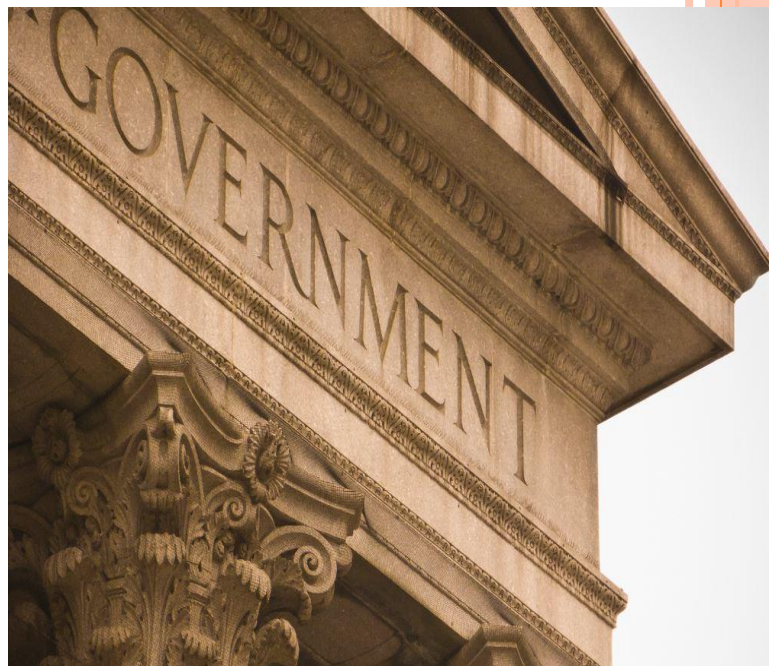
**POTROŠAČI** razmenjuju sredstva, obično u obliku novca, za proizvode ili usluge neke organizacije. Potrošač može da bude neka institucija, zatim druga firma i, na kraju, pojedinac.



**DOBAVLJAČI** Svaka organizacija kupuje inpute - sirovine i usluge, energiju i radnu snagu - od okruženja i koristi ih da bi proizvela output. Zbog ovoga, organizacije zavise od dobavljača kako u pogledu materijala, tako i radne snage.



**VLADA** nekada je smatrano da vlada ne treba da ima direktnog uticaja na poslovanje, već da treba da se ograniči na održavanje zakona i reda, dopuštajući da slobodno tržište oblikuje ekonomiju



**GRUPE SA SPECIJALNIM INTERESIMA (SIG)** koriste politički proces da poboljšaju svoje pozicije po nekim određenim pitanjima, kao što su kontrola oružja, abortus i sl.



**ZASTUPNICI POTROŠAČA** Moderni pokret potrošača započinje ranih šezdesetih, kada je Amerika donela Zakon o pravima potrošača

**MEDIJI** su uvek pratili poslovne aktivnosti i ekonomiju jer ove dve teme utiču na mnoge ljude.





**SINDIKATI** zagovaraju vlasništvo na akcijama, deobu profita i programe deljenja dobiti koji daju radnicima udeo u organizaciji, kao i programe za kvalitet radnog života koji radnicima daju više kontrole nad onim što rade i kako rade.



# FINANSIJSKE INSTITUCIJE

Organizacije zavise od niza finansijskih institucija, u koje spadaju komercijalne banke, investicione banke i kompanije za osiguranje da bi se snabdele sredstvima za održavanje i proširivanje poslovnih aktivnosti.

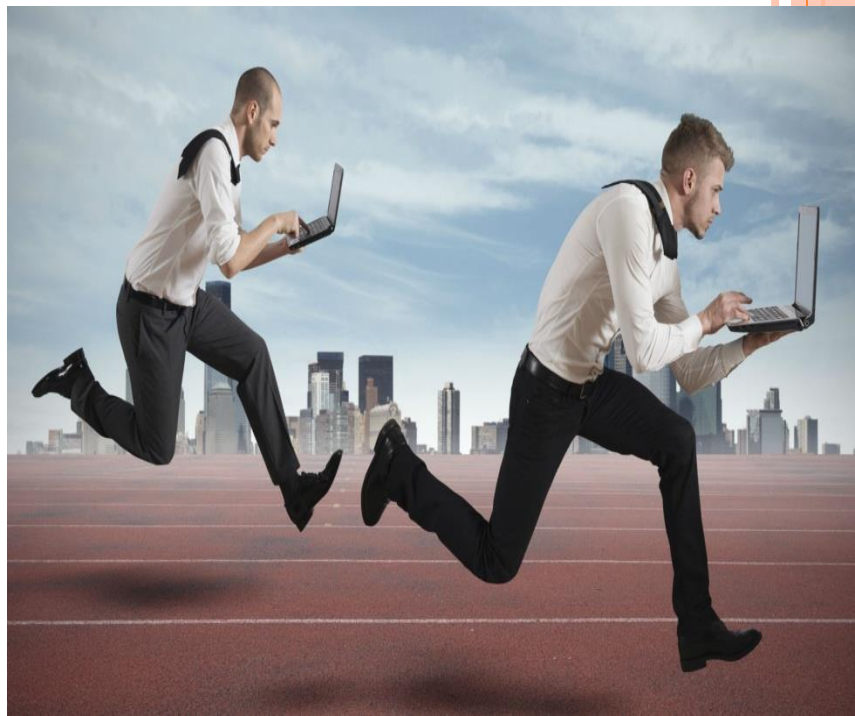


# KONKURENCIJA

Dve mogućnosti organizacije da poveća svoj deo tržišta:

1. mora da osvoji dodatne potrošače, ili pridobijanjem većeg dela tržišta, ili proširivanjem samog tržišta;

2. mora da pobedi konkurenciju u osvajanju tržišta koje se širi.



Unutrašnji stejkholderi nisu deo *organizzazione* sredine jer su u stvari deo same organizacije.

**ZAPOSLENI** Potrebni su zaposleni s višim obrazovanjem i većim stepenom fleksibilnosti.

**AKCIONARI I UPRAVNI ODBORI** Rukovodeće strukture u velikim javnim korporacijama dozvoljavaju da akcionari utiču na kompaniju koristeći svoje pravo da glasaju.



# DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽERA

Savremne organizacije ne mogu funkcionisati niti opstati kao zatvoren sistem.

One su po prirodi poslovnog procesa otvoren sistem i kao takve imaju različite i brojne obaveze prema pojedincima i organizacijama iz okruženja:

- prema kupcima i potrošačima,
- prema dobavljačima,
- prema raznim udruženjima,
- prema društvu u vidu zakonskih i drugih obaveza itd.





Društvena odgovornost menadžera je poslovna filozofija koja ne vodi računa samo o ekonomskim efektima koje postiže određeno preduzeće, već i o društvenim efektima poslovanja tog preduzeća koji mogu biti različiti.



# Pristupi u shvatanju društvene odgovornosti

Postoje dva pristupa u shvatanju pojma društvene odgovornosti i to:

- Klasičan pristup
- Društveno-ekonomski pristup



IMAGE COURTESY OF GETSMARTENERGY.COM

**Klasičan pristup** se zasniva na osnovnoj svrsi postojanja organizacije a to je da je odgovornost menadžera da **maksimiziraju profit** u poslovanju.

Smatra se da ako organizacija ostvaruje profit ona je i prema društvu odgovorna jer može da ispunjava svoje zakonske i druge obaveze.

Povećana društvena odgovornost smanjila bi profitabilnost organizacija, jer bi povećala troškove poslovanja.







## **Fridman je smatrao da:**

- 1) Društvena odgovornost smanjuje profitabilnost, povećava troškove i dovodi do ekonomskog slabljenja preuzeća;
- 2) Menadžeri nisu u stanju da prepoznaju i odrede prioritet društvenih problema, a nisu ni u mogućnosti da odrede potrebna sredstva za rešavanje društvenih problema;
- 3) Menadžeri u preduzećima treba da proizvode robu i usluge a rešavanje društvenih problema da prepuste državnim i javnim institucijama-pojedincima.



**Društveno-ekonomski pristup** polazi od potpune odgovornosti menadžera i da njihova društvena odgovornost obuhvata ne samo maksimiranje profita već obuhvata i šire društvene interese i poboljšanje društvenog blagostanja.

Organizacije nisu izdvojene iz društva i nisu samo odgovorne vlasnicima već su deo društva koje je omogućilo njihovo formiranje pa samim tim poprimaju i druga svojstva a ne samo svojstva ekonomskog subjekta.





**Endrju Karnegij je postavio dva principa:**

**1.Princip dobroćinstva** - prema kome srećniji pojedinci su dužni da pomognu manje srećnim članovima društva

**2.Princip starateljstva**, prema kome poslovni ljudi i bogati pojedinci predstavljaju čuvare, ne samo svog, nego ukupnog društvenog bogatstva, držeći ga i uvećavajući za dobrobit čitavog društva



# Razvoj društvene odgovornosti

Četiri faze:

**1.Period maksimiranja profita** je period u kome su menadžeri težište svog odlučivanja usmeravali u maksimiranje profita preduzeća do velike ekonomske krize 30-tih godina XX veka

**2.Period poverenja** je period koji nastaje tokom i posle velike ekonomske krize, od 1929. godine. U tom periodu menadžeri pomeraju svoju pažnju u pravcu brige za zaposlene, potrošače i društvo.



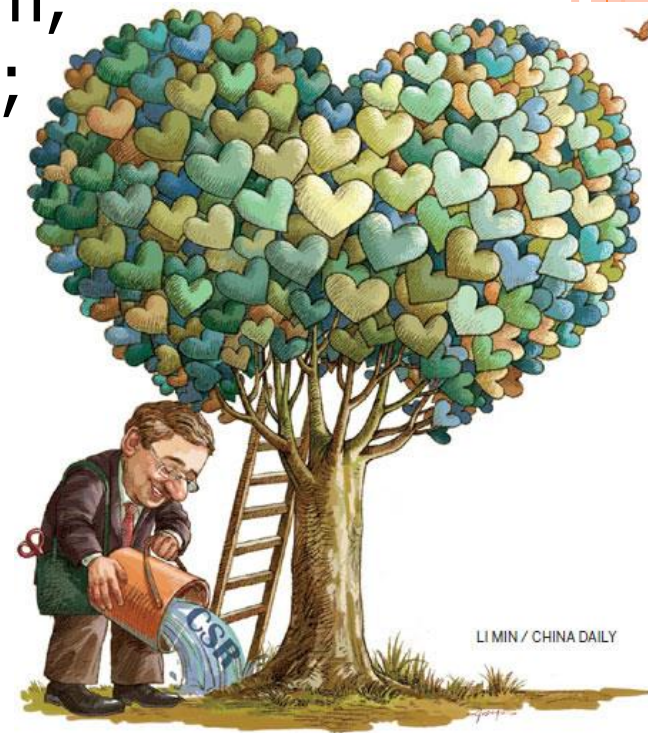
**3. Period aktivizma** početak 60-tih godina XX veka. U tom periodu menadžeri pokušavaju postaviti jednake uslove zapošljavanja za sve nezaposlene i počinju da vode više računa o čuvanju čovekove životne i radne sredine itd.

**4. Period društvene osetljivosti** je period druge polovine XX veka u kome menadžeri razvijaju nov proces odlučivanja sa kojim obuhvataju zahteve šireg okruženja uvažavajući najvažnije društvene vrednosti



## Sadržaj društvene odgovornosti:

- 1) Izgradnja i očuvanje dobrog mišljenja o preduzeću;
- 2) Doprinos stvaranju dobrih društvenih uslova poslovanja;
- 3) Stvaranje dobrih veza sa okruženjem;
- 4) Pобоljšanje uslova rada zaposlenih;
- 5) Ispunjavanje društvenih obaveza;



# Zajedno za nove škole roditeljstva

Ekspertima dajemo reč



Ono što je važno

Doniramo 1 DIN od svake 1.5L boce



Република Србија  
МИНИСТАРСТВО ЗДРАВЉА

Projekat podržan od strane  
Ministarstva zdravlja



# Nivoi odgovornosti društveno odgovornih menadžera. Četiri grupe:

- 1) Društvena obaveza;
- 2) Društvena angažovanost;
- 3) Društvena svest; i
- 4) Društvena odgovornost.



**Društvena obaveza menadžera** je obaveza svakog menadžera da postupa u skladu sa važećim pravnim normama u društvu kako bi organizacija kojim rukovodi uspunila sve zakonske i druge propisane obaveze prema društvu.

**Društvena angažovanost menadžera** je viši nivo odgovornosti koji uključuje različite aktivnosti od društvenog interesa u kojima učestvuje, predstavljajući svoju organizaciju saglasno njenoj delatnosti.



**Društvena svest** je još viši nivo odgovornosti menadžera pri čemu su menadžeri svesni značaja svog preduzeća i društvenih interesa i sposobni su i voljni da se stalno prilagođavaju promenjenim društvenim uslovima.

**Društvena odgovornost** obuhvata sve prethodne nivoe odgovornosti menadžera, s tim što se menadžeri u ime svojih preduzeća javljaju kao inicijatori društvenih aktivnosti koji će dovesti do društvenog napretka.



# Značaj društvene odgovornosti

- društveno odgovorna preduzeća imaju veći i značajniji uticaj na okruženje a time imaju i mogućnost da koriste bolje uslove tog okruženja za ostvarivanje njenih ciljeva;
- društveno odgovorna preduzeća imaju veće poverenje potrošača i privlačnije je za sve buduće investitore i poverioce;



- društveno odgovornija preduzeća imaju prednosti u iskorišćenju svih pogodnosti koje se javljaju u okruženju i imaju veće šanse za opstanak u kriznim periodima i za razvoj u prosperitetnim periodima;
- u dugoročnom periodu preduzeća sa većim stepenom društvene odgovornosti ostvaruju veći profit uz isti uloženi rad i kapital.



# ETIKA I MORAL I NJIHOV UTICAJ NA MENADŽMENT

Etika je nauka koja proučava kako naše odluke utiču na druge ljude.

Etičko rezonovanje zavisi, kako od vrednosti pojedinaca, tako i cele organizacije, i odslikava poimanje ponašanja drugih.

Moralne norme su društvena pravila koja određuju ponašanje ljudi u skladu sa moralnim shvatanjima određenog društva.





## **Pet osnovnih etičkih maksima:**

- *Zlatno pravilo:* "Ponašaj se prema drugima onako kako bi želeo da se drugi ponašaju prema tebi!"
- *Utilitaristički princip:* "Radi tako da rezultat bude koristan za što veći broj ljudi!"





- *Kantov kategorički imperativ*: "Radi tako da to postane univerzalni zakon ili pravilo ponašanja u određenim okolnostima!"
- *Profesionalna etika*: Radi samo ono što nepristrasne profesionalne kolege mogu preispitati ili oceniti!"
- *TV test*: "Radi samo ono što možeš **odbraniti pred državnim TV auditorijumom!**"







Ljudi u različitim profesijama ustanovljuju sopstvena pravila. Ova pravila najčešće su izražena u vidu etičkih pravila (kodeksa) ponašanja.

Pojedini autori predlažu da struktura pravila- kodeksa treba:

- da bude regulativna
- da štiti javni interes
- da bude specifična i da se posebno odnosi na članstvo
- da bude obavezujuća.

## ***Razumevanje značaja moralne odluke***

Jedna od najznačajnijih razlika između moralnog odlučivanja i drugih oblika etičkog odlučivanja su mnogo veće mogućnosti da se izabere amoralno (nemoralno) rešenje.

Amoralna odluka, obično, dovodi do sistematske pojave korupcije, koja može dovesti do uništenja preduzeća u potpunosti, dok etička odluka može imati ozbiljne posledice, ali ne mora dovesti u pitanje opstanak preduzeća.



## ***Moral i pravo***

Mnoge moralne vrednosti društva ugrađene su u pravo i pravni sistem. Na primer, krađa je, nemoralan čin i protivpravna.

Pojedini postupci se mogu pravdati tvrdnjom: "Ovo nije protivzakonito". Ovaj argument nije dovoljan da bi se opravdali pojedini postupci i ponašanje.

**Pravo i moralnost nisu sinonimi.**



## ***Moral i korupcija***

Nemoralno ponašanje predstavlja uvod u korumpiranost društvenih institucija.

### **Nemoralnost se vrlo lako institucionalizuje.**

U velikom broju slučajeva, nemoralno ponašanje se opravdava tvrdnjom da i drugi rade istu stvar, kako bi ostali konkurentni i aktuelni.

Sa ovom vrstom moralnih odluka suočavaju se i menadžeri



## ***Moralno rasuđivanje i rad***

Postoje univerzalni moralni principi koji se mogu primeniti na sve aspekte života. To su:

- saradnja,
- hrabrost,
- istrajnost,
- predviđanje, i
- mudrost.



Organizacije mogu podstaći zaposlene na moralno odlučivanje tako što će:

- ustanoviti jasne standarde moralnog ponašanja i publikovati ih unutar organizacije,
- podsticati zaposlene da povremeno preispituju svoje moralne odluke i sudove,
- obezbediti sistemsku i tehničku podršku zaposlenima, kako bi mogli međusobno da se konsultuju za vreme i nakon donošenja odluke,
- jasno staviti do znanja, praćeno odgovarajućim pisanim dokumentom, da se neće tolerisati kršenja pravila ponašanja.



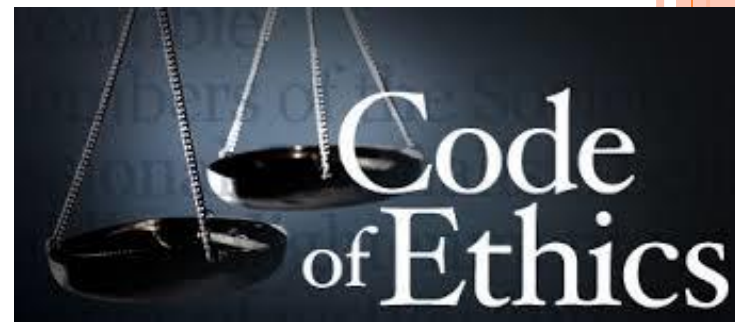
## ***Proces etičkog odlučivanja***

Etičko donošenje odluka nije spontani proces. Koraci u procesu etičkog donošenja odluke, nalaže:

- Prepoznati problem koji treba da se reši;
- Sakupiti sve relevantne informacija;
- Ispitati sva ona pravila ponašanja, koja mogu imati veze sa problemom, nedoumicom ili profesijom.
- Ispitati lične vrednosti i uverenja.
- Konsultovati druge ljude u industriji koji su, možda, bili suočeni sa sličnim problemom.

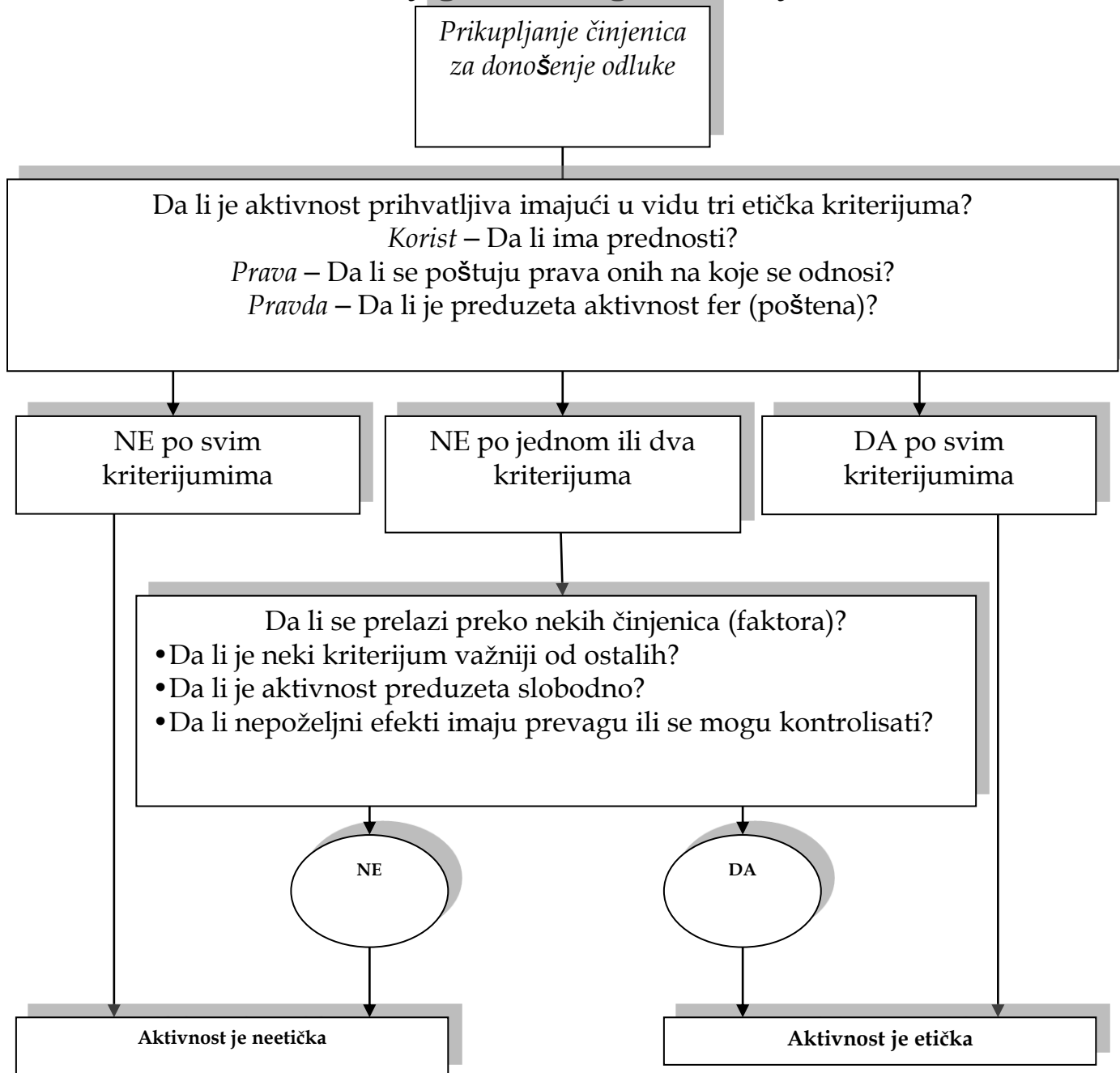


- Napraviti spisak mogućih rešenja.
- Potražiti rešenje koje će zadovoljiti obe strane, ako je to moguće.
- Postaviti sebi sledeća pitanja: "Kako bi se moja porodica osećala posle ove odluke?" i "Kako bih reagovao kada bi ova odluka bila objavljena u sutrašnjoj štampi?".
- Ne žuriti sa odlukom. Prespavati i doneti odluku "hladne glave".
- Doneti najbolju odluku, bez obzira što ona ne može biti idealna za sve.
- Oceniti (proceniti) donetu odluku.





## Blok dijagram etičkog odlučivanja



# ORGANIZACIONA KULTURA

Najznačajniji uzroci koji su uticali na značaj organizacione kulture jesu:

- a) opadanje konkurentske sposobnosti američke privrede;
- b) japanski privredni uspjesi;
- c) promena vrednosti;
- d) proučavanje činioca uspešnosti uvođenja organizacionih promena.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
CLIMATE



M. Chakrapani (22011)  
M. Venkatesh (22018)  
Venkatesh (22020)  
Niranjan Nahata (22021)  
P. Sai Anusha (22022)  
V. Aishwarya (22023)  
P. Nithin Reddy (22024)

Organizaciona kultura se sastoji od dve grupe elemenata:

**1. Nevidljivi elementi** čine temelj kulture, koji se ne mogu lako uočiti i njima se može samo zaključivati.

**2. Vidljivi elementi** su dostupni spoljašnjem okruženju i među njima je moguće razlikovati:

vrednost,  
ideale, norme, simbole,  
priče, običaje,  
obrede i dr.



*"I don't know how it started, either. All I know is that it's part of our corporate culture."*

## Vrste organizacione kulture prema Dilu/Kenediju

	Vrsta kulture preduzeća	Tržište - rizik	Feedback	Obeležja kulture
1	„Macho kultura čvstih ljudi“	veliki	brz	<b>Kult: Igrač (zvezda)</b> <b>Klima „sve ili ništa“</b> <b>Zaštitni rituali</b> <b>Vrednost: Rizik</b>
2	„Teški rad – veliko zadovoljstvo“	mali	brz	<b>Kult: tim</b> <b>Orijentacija na klijente</b> <b>Ritual igre</b> <b>Vrednost: Obim, količina</b>
3	<b>Kultura rizika</b>	veliki	spor	<b>Kult: Tehničar</b> <b>Orijentacija na tehnologiju</b> <b>Konferencijski ritual</b> <b>Vrednost: Iskustvo</b>
4	<b>Kultura postupka</b>	mali	spor	<b>Kult: Birokratija</b> <b>Orijentacija na postupke</b> <b>Hijerarhijski rituali</b> <b>Vrednost: Kontinuitet</b>



# Globalizacija i menadžment

Osnovna karakteristika savremenog sveta jeste njegova **globalizacija.**

Pod globalizacijom se podrazumeva slobodan izlazak iz nacionalnih granica i širenje poslovnih poduhvata u različitim zemljama, u svim delovima sveta



Otvoraju se mogućnosti proizvodnje u svim delovima sveta, a i prodaja proizvoda bez obzira gde su proizvedeni.

Savremeno poslovanje postaje poslovanje bez granica.

Već se odomaćio izraz da je svet postao jedno „**globalno selo**“.

To nije samo slučaj sa ekonomijom, već se odnosi i na druge oblasti: politiku, informisanje, tehničko tehnološka dostignuća, elektronske medije itd





Osnovne karakteristike globalizacije su sledeće:

- Ona je postala osnovna karakteristika savremenog sveta a nastala je kao posledica političke tolerancije i prevladavanja hladnog rata;
- Omogućeno je da se proces proizvodnje odvija u svim delovima sveta;
- Poslovanje nema granice u globalizaciji;
- Globalizacija posredno i neposredno utiče na nacionalne ekonomije;



- Oduzima se deo domaćeg tržišta;
- Strana konkurencija obogaćuje domaće tržište;
- Domaća preduzeća izlaze na svetsko tržište i proveravaju svoju poslovnu efikasnost;
- Uspešna domaća preduzeća stranim iskustvima obogaćuju domaću privredu i uvećavaju nacionalni dohodak;
- Ne postoji više dilema lokalno-globalno;
- Preduzeća orijentisana isključivo na nacionalna i lokalna tržišta nemaju šansi da ekonomski prežive.





## **Globalizacija donosi niz prednosti kompanijama, kao na primer:**

- ostvarivanje veće stope profita,
- osvajanje novih tržišta,
- povećanje stabilnosti poslovanje,
- dolaženje do jeftinijih izvora radne snage, sirovina i energije,
- mogućnost za smanjenje troškova poslovanja i druge prednosti.

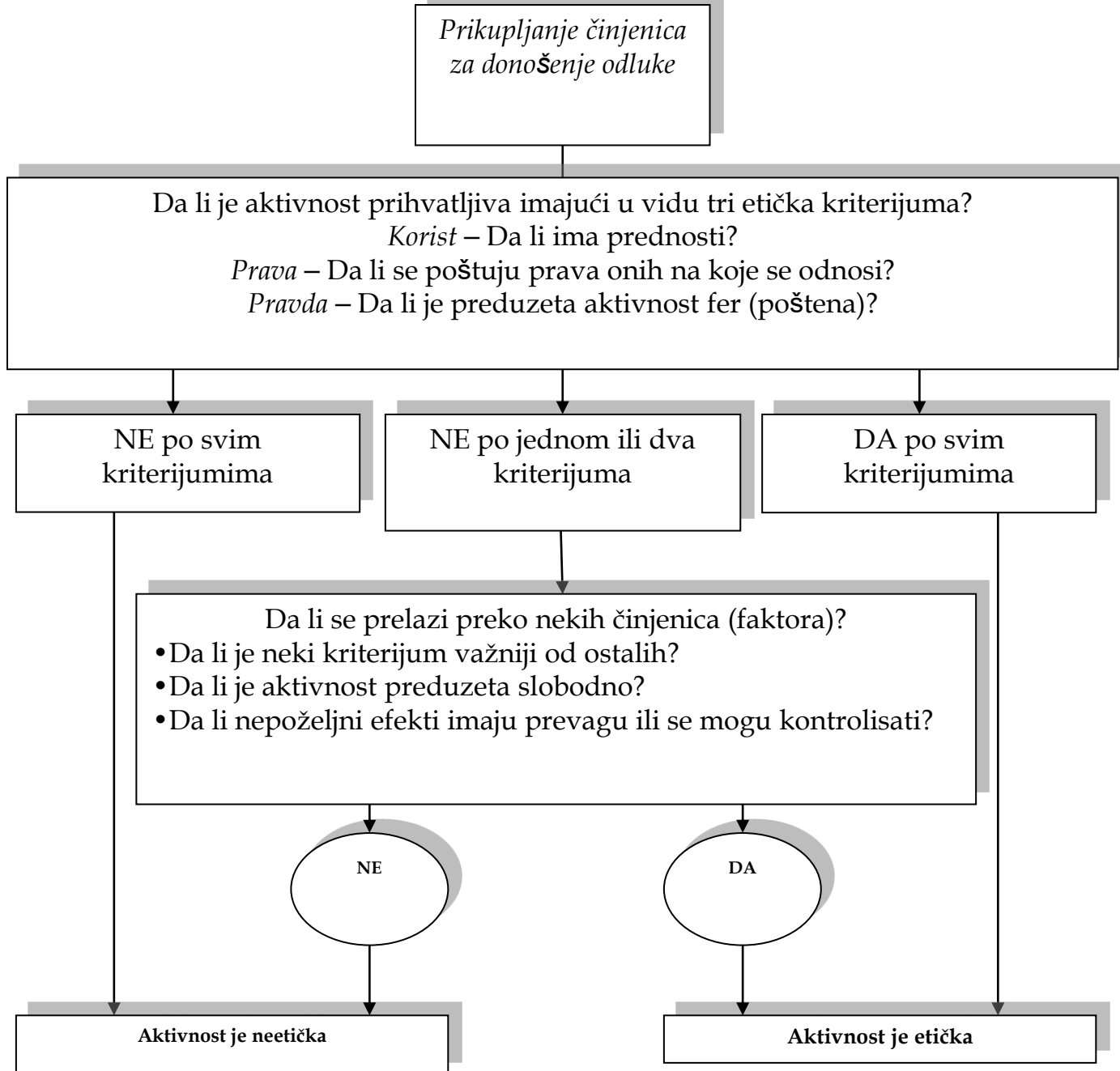


## **Globalizacija donosi i niz negativnih uticaja ili ograničenja:**

- drugačije kulture, navike i običaji kojima se mora prilagoditi,
- nizak nivo obrazovanja potencijalnih zaposlenih,
- ekonomska i pravna ograničenja,
- poreska i druga regulativa, i
- politička stabilnost.



## Blok dijagram etičkog odlučivanja



**HVALA NA PAŽNJI!**

