

Gordana Milosavljević, Zorica Tanasković  
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

# Tranzicija i očuvanje posla u Srbiji

UDK: 330.341.2 ; 005.96

DOI:10.7595/management.fon.2011.0003 (english version)

Tranzicija u bivšim socijalističkim zemljama, kao pojava sa kraja XX veka promenila je sudbinu i dalje tokove privrednih aktivnosti preduzeća i drugih poslovno orijentisanih subjekata. Od 1990. godine privatizacija je kao proces postala kategorija epohalnih promena u društveno – političkom i ekonomskom pogledu. Ekonomski smisao tranzicije je da stvori uspešnu, konkurentnu i sposobnu privredu, kojom bi se zemlje sa socijalističkim mehanizmima privredjivanja, transformisale u potpunu tržišnu ekonomiju.

**Ključne reči:** tranzicija, ljudski resursi, organizacija, privredni razvoj, ekonomski razvoj, zapošćavanje, stres.

## 1. Uvod

Samoupravni privredni sistem u socijalističkim zemljama nije uspeo da obezbedi adekvatan privredni razvoj, čime su privredno sistemske promene postale nužnost.

To znači da privrede nekadašnjih socijalističkih zemalja imaju potrebu da se pre svega vlasnički transformišu, radi razgraničavanja prava svojine i odlučivanja po osnovu tog prava, i da se uključe u globalnu konkurenciju sa novim pravilima igre, uz jasno utvrđene ciljeve i strategije sopstvenog razvoja. To ujedno postaje jedno od važnijih pitanja za utvrđivanje značaja tranzicije u cilju stvaranja novih strategija, kojima je potrebno pokrenuti privredni rast i razvoj. U procesu tranzicije veoma je važan pravilan i kvalitetan izbor strategija za uspešnu implementaciju utvrđenih ciljeva i poslovanja preduzeća. Utvrđivanje odnosa između tranzicije i razvoja preduzeća je od vitalnog značaja za donošenje odredjenih strategija radi postizanja boljeg i bržeg razvoja.

Tranzicija treba da izazove niz serijskih promena i da pomogne u uspostavljanju novih, boljih mehanizama privredjivanja. Ona predstavlja preko potreban element u izgradnji tržišne privrede, jer jedino jasni vlasnički odnosi omogućavaju automoniju preduzeća u donošenju poslovnih odluka.

Pojam tranzicija znači prelaz ili prelazak. Posmatrajući sa ekonomskog aspekta ovaj pojam podrazumeva prelazak jednog sistema u drugi, i to iz netržišnog u tržišni koncept privredjivanja.

Proces tranzicije istočnoevropskih zemalja počeo je devedesetih godina prošlog veka. To je težak proces, pun neizvesnosti i kontroverznosti. Sam proces tranzicije iz socijalističkih privreda u tržišnu, znači prelazak sa državne ili društvene svojine, samoupravnog-centralističkog planiranja i birokratske uprave i kontrole u privatnu svojinu, slobodno tržište i samostalno preduzetništvo.

Druga osnova za uspešan prelazak na tržišnu privredu je promena na mikroekonomskom nivou, odnosno na nivou preduzeća (samostalnost u poslovanju, ukidanje državnog monopola proizvodnje, nestanak centralnog planiranja tržišta i liberalizacija trgovine).

Gotovo sve zemlje u tranziciji imaju nestabilne makroekonomske prilike i moraju da teže stabilizovanju odnosa u svojim privredama. Nestabilnost je posebno izražena u monetarnoj politici država i uzrokovana je pojavom visokih inflacija. Ona je posledica debalansa mnogih aktivnosti (visoka budžetska potrošnja, nerealan kurs nacionalnih valuta).

Prema dosadašnjim iskustvima proces tranzicije je u prvim fazama pokazao destruktivnost, koja se odlikuje smanjenjem obima proizvodnje, smanjenjem zaposlenosti i padom životnog standarda. To potvrđuje i činjenica da su zemlje jugoistočne Evrope, koje su inače najnerazvijeniji deo ovog prostora, u decenijskom

tranzicionom procesu uspele da ostvare samo oko 75% dohotka od onog koji su imale u predtranzicijskom modelu poslovanja.

Ovo je prouzrokovalo porast nezaposlenosti i pad životnog standarda. Prema podacima Svetske banke, kupovna moć ovih zemalja u odnosu na razvijeniji deo centralne Evrope, obračunat na bazi pariteta, iznosi 33% proseka tih država.

Podaci dalje govore da je nakon osam godina (1990.-1998.), dohodak zemalja u tranziciji u tom delu Evrope pao na 24%.

Prema tome, po proračunima Institute of Economic Sciences (Institut ekonomskih nauka) zemljama jugoistočne Evrope bilo bi potrebno punih 50 godina kontinuiranog rasta bruto domaćeg proizvoda u visini od 5% na godišnjem nivou da bi dostigle prosek koji trenutno imaju zemlje Evropske Unije.

Nivo BDP (bruto društveni proizvod) u zemljama u tranziciji ni posle više od čitave decenije nije dostigao visinu koju je imao na početku reformi (tabela 2.3). Retke su države kojima je pošlo za rukom da u tom periodu dostignu nivo postojećeg razvoja pre ulaska u restrukturiranje privrede (Češka, Mađarska, Slovenija, Slovačka, Poljska), kao polazne osnove za dalji razvoj zasnovan na novim tržišnim principima.

Očigledno je da ovaj proces zahteva više vremena nego što su kreatori promena u samom startu očekivali i da je tranzicija mnogo teži posao od očekivanog.

## 2. Tranzicija i promene u kompaniji

Istraživanje u ovom radu je pokazalo da među gubitnicima u tranziciji dominiraju ljudi između 40 i 50 godina starosti, niže kvalifikacione strukture, tradicionalnih zanimanja zastarele tehnologije, a tržište je izgubljeno i za rutinske zaposlene.

Nekada, ljudi su se zapošljavali očekujući da dobiju posao do kraja radnog veka i za većinu njih takva očekivanja su se pretvorila u realnost. Međutim, od sedamdesetih godina prošlog veka došlo je do velikih promena po ovom pitanju. Poslovi su postali vrlo konkurentni, a mnogi rutinski i nekvalifikovani poslovi su nestali. U takvoj situaciji koncept posla za ceo život se polako gubi i izumire.

Stvaranje i održavanje prednosti nad konkurencijom postali su prioritet kompanija. U takvim uslovima, a u želji da zadrže vođstvo ili da opstanu, kompanije su se fokusirale na četiri ključne oblasti:

- Potreba za diversifikacijom,
- Potreba za konstantnom revizijom organizacione strukture i potreba zaposlenih,
- Potreba za najboljim mogućim korišćenjem tehnologije i
- Potreba za usredsređivanjem na klijente.

U procesu globalizacije, tržište ljudskih resursa postaje sve dinamičnije. Turbulentne promene u poslovnom okruženju zahtevaju odgovarajući strateški pristup, odnosno strateški ponašanje kompanije kao univerzalnog poslovnog sistema. Shodno tome, znanje postaje najvažniji resurs i ključni faktor poslovnog uspeha.

Polazeći od strateškog pristupa, savremene kompanije kontinualno proučavaju tržište ljudskih resursa u kontekstu globalnog tržišta i poslovnog okruženja. Na toj osnovi, kompanije obezbeđuju odgovarajuće informacije za donošenje racionalnih odluka i ostvaruju fleksibilno prilagođavanje uslovima i promenama u globalnom okruženju.

Iz ovoga proizilazi da postojeći i novi zaposleni moraju da usvajaju nova znanja, veštine i perspektive na trajnoj osnovi, kao i da se stvara potreba da pojedinci upravljaju svojim učenjem i karijerama.

### 3. koliko je čvrst otpor promenama

Tradicionalne teorije stavljaju naglasak na stručno usavršavanje zaposlenih u različitim hijerarhijskim strukturama. To je logična posledica odsustva strategijskog pristupa u teoriji menadžmenta, gde je ljudski faktor zapostavljen, a zaposleni nisu motivisani da ulažu napore za postizanje optimalnih rezultata i nisu motivisani za obuku i razvoj. U tradicionalnim kompanijama se ne uočava uzročno-posledična veza između ostvarenja individualnih i organizacionih ciljeva. Zaposleni obuku doživljavaju kao nametnutu obavezu, a ne kao način da maksimalno ostvare svoje potencijale i ne uočavaju da poboljšanjem svojih performansi i inoviranjem znanja doprinose boljim poslovnim rezultatima kompanije kojoj pripadaju. Obuka u takvim kompanijama je ad-hoc proces koji ne proizilazi iz ciljeva i strategija, nego je isključivo u domenu odgovornosti operativnih nivoa.

Obuka u tradicionalnom menadžmentu je jednokratni proces koji se odvija povremeno, najčešće kada nastanu ili se uoče poslovni problemi za koje se smatra da se mogu ublažiti ili rešiti organizovanjem obuke, kurseva ili seminara za neke zaposlene.

Činjenica je da promene koje se dešavaju u svim segmentima počinju da utiču na odnos prema obuci i razvoju zaposlenih i na uočavanje potrebe za stalnim inoviranjem znanja. U društvu znanja ljudski faktor je glavni resurs koji doprinosi rastu i razvoju. Ipak i pored toga postoje brojne predrasude u vezi sa obukom i razvojem ljudi, što se izražava kroz različite stavove:

1. Obuka je skupa,
2. Obuka je za mlade profesionalce,
3. Razvijanje i veština treba da budu odgovornost direktora za obuku kadrova,
4. Ne вреди obučavati one koji će i tako otići iz kompanije,
5. Obuka ne вреди – probali smo i nismo uspeli,
6. Razvoj znanja treba da se fokusira prvenstveno na tehničke stvari,
7. Obuka se može primeniti bez promene menadžmenta.

Svaki od ovih stavova je rezultat tradicionalnog poimanja uloge zaposlenih u kompaniji. Danas su ovi stavovi prevaziđeni, kada je znanje kojim raspolažu pojedinci i kompanije najpresudniji faktor opstanka.

### 4. Kako ići “u korak” sa promenama

U kompanijama su svi zaposleni prinuđeni da uče i savladaju nova znanja brzinom kojom se dešavaju promene. U današnjem vremenu, u jednom pravom preduzetničkom društvu, pojedinci moraju da uče nove stvari i daleko posle ulaska u zrelo doba.

Praksa pokazuje da ljudi češće napuštaju one kompanije koje ne brinu o obrazovanju, dok se dugotrajnije i čvršće vezuju za one kompanije, koje vrše značajno ulaganje u razvoj ljudskih resursa i obezbeđuju mu priliku da pomere granice znanja i sposobnosti.

U savremenoj kompaniji se ide i dalje od koncepta obuke i obezbeđivanja stručnih znanja i obezbeđuju se uslovi za lični razvoj ljudskih resursa i unapređivanje veština i znanja koja direktno utiču na zdravlje i kvalitet života pojedinca, a tek onda, indirektno na poslovne rezultate. Važnost informacije, znanja i, najzad, čoveka kao pojedinca nosioca društvenog razvoja, trajan su i obezbeđujući trend modernog doba.

Tvrdnja da su „ljudi naš do sada najveći neiskorišćen resurs” često se čuje i ima za rezultat da sve veće kompanije permanentno sprovode neki vid obuke. Od suštinskog je značaja sama filozofija i koncepcija menadžmenta u tim kompanijama da bi obuka i razvoj mogli u potpunosti da doprinesu uspehu i opstanku, odnosno postizanju i održavanju konkurentne prednosti. Obuka i razvoj ljudskih resursa ostvaruju se kao posledica, ali i kao uzrok promena u sistemu menadžmenta. Ova uzročno-posledična interakcija istovremeno prati promene u poslovnom okruženju.

U toku tranzicije u društvo znanja, za pojedince, kompanije i države prihvatanje koncepta doživotnog učenja postaje imperativ.

Uspešna učeća kompanija je sposobna da privuče i zadrži najtalentovanije ljude, da ih uključi u sve procese i da ih motiviše da generišu i razmenjuju znanje, a za uzvrat im omogućava da održavaju i poboljšavaju svoje individualne profesionalne veštine. Njoj je svojstvena odgovarajuća filozofija i koncepcija menadžmenta, odnosno menadžmenta ljudskih resursa, koja razvija poverenje i ohrabruje, pomaže i podstiče zaposlene na ostvarivanje organizacionih ciljeva i koja identifikuje, procenjuje, nagrađuje i razvija performanse koje čine jezgro uspeha kompanije.

Menadžment ljudskih resursa, kao integralna funkcija globalnog menadžmenta, ima zadatak da istražuje i definiše, odnosno nastoji da razjasni šta je to što organizaciju čini jedinstvenom na tržištu. Koncept „učeće kompanije” je jedno od uporišta menadžmenta ljudskih resursa koje omogućava istovremeno fokusiranje na dve primarne oblasti: učenje i radno mesto koje to omogućava, odnosno, kontekst u kome se učenje odvija.

Da bi kompanija išla u korak sa promenama, potrebno je da iz temelja redefiniše postulate na kojima počiva, da promeni filozofsku i konceptualnu dimenziju menadžmenta i da zaista zaposlenima da primarnu ulogu i obezbedi ambijent u kome će oni učiti i raditi.

Kompanija koja uči ne može se izgraditi odjednom, već zahteva dugoročnu strategiju. Pretpostavka je da je svako učenje, šta god da se uči, dobro, ali je vrednost učenja u rezultatima do kojih dovodi. Dakle, učenje samo po sebi predstavlja sredstvo, a ne cilj. Posmatranjem i sasvim površnom analizom poslovnog okruženja, uočljivo je da danas pobeđuju, uslovno rečeno – pametne kompanije. (G. Milosavljević, 2008.)

## 5. Šta nas sprečava da se promenimo

Michael Green, konsultant na polju menadžment promena, u svom radu *Praktični pristup susretu poslovnih potreba u budućnosti* (1982) naveo je osam specifičnih smetnji promenama u organizaciji, i to:

**Nepostojanje vizije i misije.** Ako organizacija nema viziju, nema osećaj šta želi da stvori, onda nema nade da će inspirisati svoj menadžment ili zaposlene da prihvate zadate promene. Bez vizije ne postoji pravac. Bez misije, ne postoji svrha.

**Nedostatak društvenih vrednosti.** „Kako želimo da delujemo, dosledno u svojoj misiji, i ujedno težimo ispunjenju naše vizije?” Svaka organizacija mora da ima određeni set vodećih principa po kojima se proces rada obavlja svakodnevno. Oni mogu sadržati integritet, duh partnerstva, kontrolu troškova i inovacije. Kakvi god da su, sigurno je, da bez njih, ne možete imati pravilno vođen biznis. U stvari, bez zajedničkog i odgovarajućeg seta vodećih principa, praviće se različiti poslovi na različite načine, što će voditi ka nedoslednosti u poslovanju i konfliktu.

**Nedostatak uravnoteženosti.** Dešava se da kada cilj pojedinca ili grupe nije fokusiran na ukupni zajednički uspeh. Kada zaposleni ne rade za zajedničku viziju ili zajednički cilj, efikasnost i efektivnost kompanije opada i izaziva velike troškove.

**Nedostatak prilagodljivosti.** Ako postoji set značajnih vrednosti ili vodećih principa onda zaposleni moraju da se ponašaju u saglasnosti sa njima. Oslanjanje na njih i verovanje u ispravnost odluka je potvrda da će oni moći da se pouzdaju u druge da rade isto. Podešavanje i prilagođavanje doprinosi pouzdanosti, trajnosti, povezanosti i celovitosti.

**Nedostatak menadžerske sposobnosti.** Ako je brzina promena velika tada se javlja potreba za novom generacijom menadžera koji moraju posedovati sposobnost da pridobiju i motivišu zaposlene za svoje strateške vizije.

**Najveća timska neefikasnost.** Sve više organizacija kreće se ka manjoj hijerarhiji, većoj fleksibilnosti radnih zadataka, i porastu potrebe timskog rada. Kao uvek kod smene menadžmenta, rad top menadžera je od najvećeg praktičnog i simboličnog interesa.

**Individualna neefikasnost.** Okolnosti kada pojedinac pokazuje neefektivnost u brzini postizanja organizacionog cilja: položaj problema, nedostatak sposobnosti, konflikti među osobljem, nedostatak samopouzdanja, a član je menadžerskog tima onda on postaje prepreka procesa.

**Protivljenje osoblja promenama.** Postoji mnogo dokumentacije o odupiranju promenama i načina da se to reši. Istraživanja su pokazala da jedanput utvrđene vizija i vrednosti koje su na pravom mestu, opredeljuju način na koji se borimo sa odupiranjem promenama.

Ako jedna od tih smetnji stane na put promenama, onda zaposleni osećaju stres. Stres nastaje kada su ljudi sukobljeni sa promenama, u bilo kojoj oblasti života i kada osete da nemaju mogućnosti ni sposobnosti da izađu na kraj sa novonastalom situacijom.

**Upoznavanje sa promenama.** Problemi oko usaglašavanja i podešavanja prema promenama, treba da budu osmišljeni prilično pažljivo pre nego što je i jedan značajniji proces promena otpočeo. Jedan od najboljih načina za ostvarenje tih faktora je jednostavno izvršiti istraživanje u pogledu predloženih promena. Menadžeri su ponekad i uplašeni u vezi sa ovim pristupom jer strepe od odgovora anketiranih. Postoji alternativa koja zaposlenim dozvoljava da izlože svoje mišljenje slobodno, pismeno ili na sastanku uz garantovanu diskreciju.

## 6. Tranzicija kao prilika za nove poslove

Kao rezultat tranzicije u kojoj je došlo do značajne promene vlasničke strukture kroz proces privatizacije i restrukturiranja društvenih i državnih preduzeća, promenjena je i struktura zaposlenosti. Iz podataka RZS (2008) vidi se da je tokom 2004. godine više od 38% svih zaposlenih u Srbiji radilo u društvenim i državnim firmama, dok je nešto više od 27% bilo zaposleno u privatnim firmama i 22% je bilo samozaposleno. Već krajem 2007. godine došlo je do velikih strukturnih promena, kada je procenat zaposlenih u državnom i društvenom sektoru opao na 31%, uz povećano učešće zaposlenih u privatnom sektoru 38%.

Još jedan pokazatelj tranzicije u Srbiji je menjanje strukture firmi u kojima su radili zaposleni. Dok je 2002. godine najveći broj zaposlenih radio u velikim firmama, koje imaju preko 250 zaposlenih, već 2007. godine je samo 8,7% lica radilo u velikim firmama. Očigledno je da konkurentnost velikih državnih firmi, na kojima je bila bazirana srpska privreda u prethodnom ekonomskom sistemu, nije bila dovoljno visoka da bi mogla da ostane nedirnuta sa otvaranjem tržišta za sve konkurente.

Danas je u privredi Srbije preko 50% zaposlenih u mikrofirmama koje imaju manje od 10 zaposlenih. Iako je ovakav trend Srbija postavila u smislu razvoja malih i srednjih preduzeća, ako se posmatra iz ugla razvoja ljudskih resursa, situacija je nepovoljnija. Razlog je što se u malim organizacijama mnogo teže uspostavlja sistem kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima, već se veći naglasak stavlja na maksimiziranje iskorišćenosti postojećih sposobnosti i veština zaposlenih.

U velikim preduzećima i kompanijama postoji razvijen trening menadžment koji o svim aktuelnim problemima treninga vodi računa. Međutim, dešava se da male organizacije nemaju ovu funkciju razvijenu u dovoljnoj meri, najčešće imaju jednu ili dve osobe koje vode i kadrovske poslove. Broj izvršilaca i nije toliko bitan koliko kompetentnost.

### Zaključak

Dugoročni, strateški cilj savremene kompanije koja deluje proaktivno jeste stalno ulaganje u znanje, veštine i sposobnosti ljudskih resursa i povećanje ukupne vrednosti intelektualnog kapitala kompanije. Taj cilj se ostvaruje postavljanjem obuke i razvoja ljudskih resursa na strateški nivo u kompaniji, što dovodi do učeće kompanije i preduzetništva. Obuka i razvoj ljudskih resursa treba tako da bude postavljena u menadžment ljudskih resursa i tako operacionalizovana da omogućiti „negovanje” i povećanje intelektualnog kapitala kompanije.

## LITERATURA

- [1] Agencija za razvoj MSPP(2003): „Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i privatnog preduzetništva 2003 - 2007“, Beograd.
- [2] Bari Lenson, Dobar stres, loš stres, Sezam book, Zrenjanin, 2007.
- [3] Bajec J., Joksimović L.J., Savremeni privredni sistemi, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- [4] Claire Michaels Wheeler, 10 simple solutions to stress, New Harbinger Publications, Oakland, USA, 2007. [ ] Cerović B., Ekonomika tranzicije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
- [5] Gi Sorman, Velika tranzicija, Novi Sad, 1997.
- [6] Glazjev, S., „Mirovoj ekonomičeskij krizis kak process smeny tehnologičeskikh ukladov“, Voprosy ekonomiki, 2009.
- [7] Indera Murphi, No Stress Tech Guide To Crystal Reports Basic For Visual Studio 2008, Paperback mar 24/2008.
- [8] Ibrajtner G., „Problemi i zablude u oblasti zapošljavanja“, Novi Sad, 2007.
- [9] Hunya G. (2002: Recent Impacts of Foreign Direct Investment on Growth and Restructuring in Central European Transition Countries, WIIW Research Reports
- [10] Horst S., The Transformacion of Eastern Europe, Institut fuer Weltwirtschaft, 1991.
- [11] Kosović D., Stres, Čigoja, Beograd, 2004.
- [12] Mihailović D. Borovnjak V. Menadžerski stres, Fon, Beograd, 2008.
- [13] Mihailović D. Ristić S. Menadžment – ljudska strana, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2006.
- [14] Milosavljević G., Traning i razvoj, FON, Beograd, 2008.
- [15] Milosavljević G., Projektovanje obuke, Bemust, sarajevo, 2003.
- [16] Orlić R., Kadrovski menadžment, zoran damjanović i sinovi, beograd, 2005.
- [17] Stiglitz J. <http://www/ien.bg.ac.rs/poepl>.
- [18] Stiglic, D. E., Protivrečnosti globalizacije, Beograd, 2004.
- [19] Tranzicija u Srbiji i globalna ekonomska kriza, Naučno društvo ekonomista sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski Fakultet, Beograd, 2009.
- [20] Trkulja J., Bilans promena, Zbornik radova sa naučnog skupa „Iskustva tranzicije: Srbija – godinu dana posle“ Kikinda, 2001.
- [21] UNCTAD (2006): World Investment Report 2006., Geneva: UNCTAD
- [22] UNCTAD (2007): World Investment Report, Geneva.
- [23] Vojnović B., Tranzicija kao fenomen 20. veka. 2005.

Primljen: Jun 2011.

Prihvaćen: Mart 2012.

## O autoru

**Gordana Milosavljević**

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka  
e-mail: [milosavljevic.gordana@fon.bg.ac.rs](mailto:milosavljevic.gordana@fon.bg.ac.rs)



Prof. dr Gordana Milosavljević je redovni profesor na Fakultetu organizacionih nauka. Njeno polje interesovanja je obrazovanje, e-učenje i upravljanje obukom. Autor je ili koautor više od 50 istraživačkih radova, objavila je šest knjiga iz oblasti upravljanja obukom. Rukovodi Centrom za upravljanje ljudskim resursima na Fakultetu organizacionih nauka.

**Zorica Tanasković**

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka



Zorica Tanasković je magistrirala na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu. Doktorand je u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Radi kao predavač na Viskoj tehničko-poslovnoj školi u Užicu.