

OBEZBEĐIVANJE INFORMATIVNE KONTROLE: EFIKASNO REAGOVANJE NA PROMENE OKRUŽENJA

PROVIDING INFORMATION CONTROL: EFFECTIVE RESPONSE TO CHANGES IN ENVIRONMENT

Prof. dr Branislav Djordjevic, Emeritus¹
Dr Danijela Janjic-Vasiljevic²

Rezime: Pristup savremenoj kontroli poslovanja moguće je ostvariti na dva načina: prvi, koga nazivamo “tradicionalni” i koji se temelji na principu povratnih informacija. Drugi tip predstavlja “savremeni” naglasak na značaj stalnog praćenja trendova i događaja u okruženju, koji upozoravaju na potrebu modifikovanja strategije firme, njenih ciljeva i zadataka. Budući da opšta i konkurentna okruženja postaju nepredvidiva i složena, raste potreba za savremenim sistemima.

Ključne reči: informativna kontrola, promene, okruženje

Abstrakt: The admission to the modern business control is possible on two ways: first, which is called “traditional” and which is based on the principle of feed-back information. Second type describes “modern”emphasise to the significance of stable follows trends and events in surroundings, which warning on the need modification of the firm’s strategy, its targets and tasks. If the common and competing surrounding become unpredictable and complex, it is increased the need for the modern systems.

Keywords: Information control, change, environment

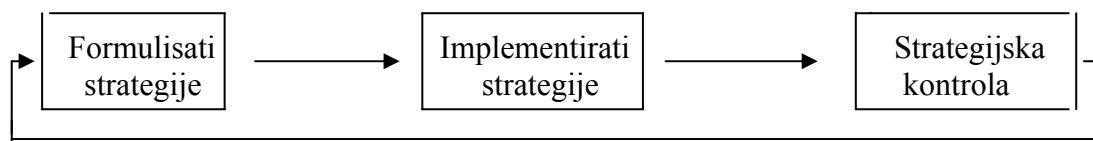
U ovom odeljku govorićemo o dva raširena tipa sistema kontrole. *Prvi*, koji označavamo kao “tradicionalni”, većim delom se temelji na principu povratnih informacija (*eng feedback*), odnosno, malo toga (*ili nimalo*) se čini da bi se revidirale strategije, ciljevi i zadaci sve do kraja određenog vremenskog perioda (*obicno jednog meseca ili tromesecja*). *Drugi* tip, koji nazivamo “savremeni”, stavlja naglasak na značaj stalnog praćenja trendova i događaja u okruženju (*internom ili eksternom*), koji upozoravaju na potrebu da se modifikuje strategija firme, kao i njeni ciljevi i zadaci. Kao opšta i konkurentna okruženja postaju nepredvidiva i složena potreba za savremenim sistemima takve vrste.

TRADICIONALNI PRISTUP STRATEGIJSKOJ KONTROLI

Tradicionalni pristup strategijskoj kontroli sastoji se iz sledećih faza: (1) formulišu se strategije i najviši menadžment utvrđuje ciljeve, (2) implementiraju se strategije i (3) meri se učinak prema prethodno utvrđenom skupu ciljeva, kao što je ilustrovano na primeru 1.1.

¹ Univerzitet Union u Beogradu

² Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Univerzitet Union Beograd, 37 000 Kruševac, Majke Jugovića 4



Slika 1.1. Tradicionalni pristup strategijskoj kontroli

Kontrola je bazirana na mehanizmu povratne sprege (*eng. feedback loop*), koja ide od merenja ucinka ka formulisanju strategije. Ovaj proces po pravilu znači duže vremenske zaostatke, često povezane sa ciklusom godisnjeg plasmana firme. Takvim tradicionalnim sistemom kontrole, nazvanim “jednostrukim krugom” (*eng. single-loop*), koji je osmislio Kris Argiris (*Chris Argyris*) sa univerziteta Harvard, jednostavno se vrši upoređivanje stvaranog učinka i prethodno utvrđenog cilja.³ Taj sistem je najpogodniji kada je okruženje relativno stabilno i relativno jednostavno, ciljevi i zadaci mogu da se mere prilično sigurno, a gotovo da nema potrebe za složenim merenjem učinka. U tipične mehanizme kvantitativne kontrole spadaju: prodajne kvote, operativni predračuni, dinamika proizvodnje i slično. Retko se postavlja pitanje pogodnosti poslovne strategije, ili standardi učinka.⁴ Stav da dobro vodjene kompanije treba da idu napred, u skladu sa detaljnim i preciznim planovima, bilo je napadano sa razlicitih strana.⁵

Dzems Brajan Kvin (*James Brian Queen*) sa Darmut koledza, tvrdio je da veliki projekti sa preciznim i pazljivo intergirasnim planovima retko funkcionisu dobro. Tacnije, najveći deo strategijske promene odvija se inkrementalno (*postepeno*). Lideri najbolje mogu da služe svojim organizacijama uvodjenjem nekog osecaja pravca, meke logike u takve postepene korake.⁴

Slično je pisao i Henri Mintzberg (*Henry Mintzberg*) sa McGill univerziteta, o liderima koji “zanatski prave” strageiju.⁵ Povlačeći paralelu izmedju grnčara i njegovog tocčka i stratega, Mintzberg ukazuje na to da grnčar počinje rad sa istom opštom idejom o delu koje želi da stvori, ali detalji dizajna – pa čak i mogucnosti za drugaciji dizajn – pojavljuju se u toku rada. Poslovi koji se suočavaju sa složenim i veoma promenljivim poslovnim okruženjima zanatski metod odgovara vise tradicionalan i racionalan plan. Prethodno rečeno nam pomaže da se izborimo sa neizvesnoscu vezanom za funkcionisanje projekta u praksu i dozvoljava nam da uključimo i kreativnost.

Mintzbergov argument, slično Kvinovom, uliva sumnju u vrednost procesa strogog planiranja i utvrđivanja ciljeva. Fiksirani strategijski ciljevi takodje nisu funkcionalni za firme koje se nadmeću u krajnje nepredvidivom konkurentnom okruženju, gde postoji potreba da se strategije često menjaju prema datim prilikama. Kruta privrženost prethodno utvrđenim ciljevima i kljucnim događajima moze da strategiju ucini neprilagodljivom, a prilagodljivost je cesto preduslov za dobru strategiju.

Čak i organizacije koje su u prošlosti bile izuzteno uspešne, mogu da postanu samozadovoljne ili da ne uspeju da prilagode svoje ciljeve i strategije novim uslovima. Primer takve firme je Cisco Systems, cija se tržišna vrednost svojevremeno približila zapanjujućoj cifri od 600 milijardi dolara, ali je krajem 2005. vredela oko 110 milijardi dolara. Cisco je takve potencijalne probleme u buducnosti sveo na minimum, poboljsavanjem svojih sistema kontrole informacija. Druge firme, kao sto je Siebel Systems, bile su mnogo uspešnije u predvidjanju promena i izvrsile su odgovarajuće ispravke u svojim strategijama. O ovim firmama govorimo u Primeru strategije 1.1. Bez sumnje, tradicionalni pristup strategijskoj kontroli pomoću “povratne sprege” ima neka znacajna ogranicenja. Postoji li drugi, bolji način?

³ Argyris, C. 1977. *Double-loop learning in organizations*. Harvard Business Review, 55: 115-125.

⁴ Simoins, R. 1995. *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review; 73; 80-88. This chapter draws on this source in the discussion of informational control.

⁵ Gold, M. & Quinn, J.B. 1990, *The paradox of strategic controls*, Strategic Management Journal, 11;

4 Quinn, J.B. 1980. *Strategies for change*, Homewood, Il.; Richard D. Irwin.

5 Mintzberg, H. 1987. *Grafting strategy*. Harvard Business Review, 65; 66-75.

KADA TEHNIČKI MEHUR EKSPLODIRA

Od posrnutih firmi možemo da naučimo važne lekcije. Cisco Systems Inc. nekad nepobediv po usponu svojih akcija na berzi, kome se divio Wall Street, pretrpeo je finansijski slom na samom početku 21. veka. Sta je pošlo naopako? Problemi su nastali kada je Cisco nagovestio otpis zaliha vrednih 2,2 mil. dolara. Zbog toga kazna je stigla sa Wall Streeta, gde je cena akcije kompanije Cisco znacajno pala. Zašto Cisco sa svojim velikim iskustvom nije video probleme koji dolaze? Cisco je napravio uobičajenu grešku; projektovao je prošlost u budućnost.

U prošlosti, potražnja je bila izuzetna, ali su kupci sve manje tražili proizvode te firme. Finansiranje je bilo jeftino-za kompaniju kakava je bila Cisco nije bio problem da pronadje kapital potreban za finansiranje tekućih operacija, čak i kada stvari na horizontu nisu izgledale tako sjajno. Zanet sosptvenim uspehom, Cisco nije primetio manji pad potražnje kod kupaca. Dzon Sterman sa Masacutses instituta za tehnologiju (MIT), ovako rezimira situaciju: *"Ako raditete sa testeninima, želite da znate koje količine testenine ljudi kuvaju i jedu, a ne koliko kupuju. Pogotovo ne želite da znate koje količine supermarketi i distributeri naručuju od fabrike."* Konačnu potražnju određuju potrošači, a Cisco je ovo prevideo i netačno prognozirao nove porudžbine. Kada se narudžbine nisu ostvarile, a gomile zaliha su ostale policama, Wall Street je poništio kratkotrajan brak između investitora i njihove voljene kompanije Cisco.

Nasuprot kompaniji Cisco, firma Siebel Systems, Inc. je vodila racuna o budućnosti. Kompanija je nagradjivala svoje prodajno osoblje za davanje tačnih informacija u vezi sa budućom potražnjom. Trgovačko osoblje prima provizije ne samo za informacije koje su vezane za prodaju, već i za one koje se odnose na prognoziranje buduće prodaje. Haim Meldenson sa Univerziteta Stanford primetio je da se tako kompaniji otvara mogućnost da *"veoma dobro predvidi ono što ce kupci da urade."*

Izvor: Weber, J. 2001. *Management lessons from the bust*. BusinessWeek, 27. avgust; 104-112.; Morrison, S. 2001. *Positive sales news takes the sting out of Cisco revamp*. Financial Times Online, 26. Avgust; Reuters 2001. *Siebel sees economic rebound late 2002.*; 20 avgust.

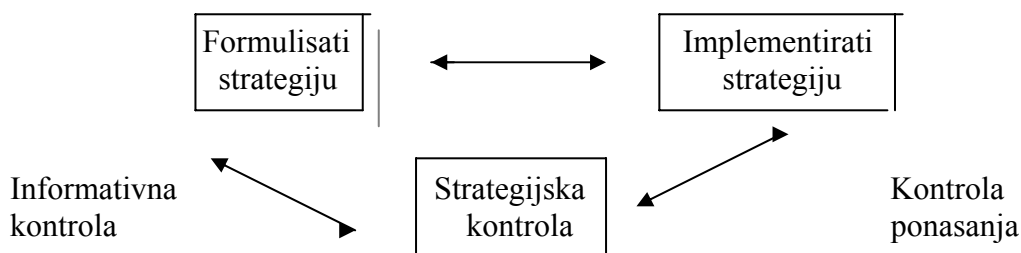
SAVRMENI PRISTUP STRATEGIJSKOJ KONTROLI

Prilagodjavanje, predviđanje internih i eksternih promena u okruženju intergralni je deo strategije kontrole. Odnosi između strategijske formulacije, implementacije i kontrole visoko su međuzavisni, kao što pokazuje prilog 1.2. Pomenuti prilog takodje ilustruje dva tipa strategijske kontrole ponašanja (*eng. behavioral control*). Kontrola informacija u prvom redu donosi odgovor na pitanje da li organizacija *"radi prave stvari"*. S druge strane, u kontroli ponašanja postavlja se pitanje da li organizacija *"radi stvari na pravi način"* u implementiranju svoje strategije? Informaciona i biheviorlana komponenta strategijske kontrole su neophodni, ali ne i dovoljni uslovi za uspeh. Odnosno, koliko je dobra zamišljena strategija koja ne može da se implementira? Ili, kakva je svrha energične i posvećene radne snage ako je ona fokusirana na pogrešan strategijski cilj?

Dzon Veston (*John Weston*) je bivši generalni direktor ADP korporacije, najveće firme za obradu platnih lista i vođenje poreske dokumentacije na svetu. Evo kako je on rezimirao suštinu savremenih kontrolnih sistema:

U korporaciji ADP, 39 plus 1 je više nego 40 plus 0. *"Radnik 40 plus"* je uznemiren radnik, koji po 40 sati nedeljno pokušava da bude u toku sa svojim obavezama i zadacima. On pokušava da radi sve što misli da bi trebalo da radi. Posto radi sa glavom zabijenom u posao, nije potrebno da razmisli o onome što radi, zasto to radi i kako to radi. Da li uopšte ima potrebe da to radi? S druge strane *"radnik 39 plus 1"* provodi najmanje 1 sat od pomenutih 40 casova razmisljajući o tome šta radi i zasto to radi. Eto zasto je 39 casova daleko produktivnije.⁶

⁶ Weston, J.S. 1992. *Soft stuff matters*. Financial Executive, July-August; 52-53.



Slika 1.2. Savremeni pristup strategijskoj kontroli

Kontrola informacija obuhvata interno okruženje, kao i kontekst eksterne strategije. Upućena je na pretpostavke i premise koje predstavljaju strategije organizacije. Kontrola informacija odgovara na ključno pitanje: da li se ciljevi organizacije i strategije još uvek uklapaju u kontekst tekućeg strategijskog okruženja?

Ovo obuhvata dva ključna problema. Menadžeri moraju da skeniraju i prate spoljno okruženje. Podsetimo se, na primer, neuspeha firme Interstate Bakeries Corporation (IBC), kada je želela da promeni svoje strategije, koje bi odražavale promene u ukusima potrošača, kao što je trend prema zdravoj hrani i dijeta sa niskim sadržajem ugljenih hidrata. Uslovi unutrašnjeg okruženja firme mogu da se promene, kada su bile potrebne promene u strategijskom pravcu firme. Ovde, na primer, spadaju i ostavke ključnih direktora ili kašnjenje sa završetkom glavnih proizvodnih postrojenja.

U savremenom pristupu, kontrola informacija je deo tekućeg procesa organizacionog učenja, tokom kojeg se neprekidno ažuriraju i preispituju predviđanja i pretpostavke organizacije na kojima počiva strategija dotične organizacije. U takvoj *“duploj petlji”*, učenje, predviđanje, pretpostavke, ciljevi i strategije organizacije neprestano se posmatraju, isprobavaju i preispituju. Koristi od neprekidnog posmatranja su evidentne – vremenski zaostaci se drastično skracuju, promene u konkurentnom okruženju se otkrivaju ranije, poboljšava se sposobnost organizacije da brzo i fleksibilno reaguje.

Time sledeće pitanje postaje ključno: “U redu, ali kako se to radi?”. Savremeni sistemi kontrole moraju da poseduju sledeće četiri karakteristike da bi bili uspesni:⁷

1. Moraju da se fokusiraju na promenljive informacije koje top menadžeri smatraju potencijalno strategijski značajnim.
2. Informacija mora da bude dovoljno značajna da joj operativni menadžeri na svim nivoima organizacije neprestano povećavaju pažnju.
3. Podaci i informacije koje je generisao sistem kontrole moraju biti interpretirani na najbolji način i o njima mora da se raspravlja na radnim sastancima pretpostavljenih, podređenih i kolega.
4. Savremeni kontrolni sistem mora da bude ključni katalizator za neprestanu debatu o informacijama, osnovnim podacima, pretpostavkama i akcionim planovima. U savremene sisteme kontrole idu strategijske neizvesnosti zbog kojih viši menadžeri mogu da provode besane noci.

Zavisno od tipa posla, takve neizvesnosti mogu da potiču od promena u tehnologiji, ukusa kupaca, državnih propisa i granske konkurencije. Pošto sistemi kontrole moraju da budu projektovani tako da prikupljaju informacije koje bi mogle strategijska vidjenja budućnosti da stave na probu, oni su po definiciji *“vruc krompir”* za visoke menadžere.

Odluka direktora da interaktivno koriste sistem kontrole – drugim rečima, da ulože svoje vreme i pažnju u preispitivanje i ocenjivanje nove informacije – šalje jasan signal organizaciji o onome što je značajno.

Dijalog i debata koji proističu iz takvih interaktivnih procesa često mogu da vodeka novim strategijama i inovacijama. U primeru strategije 1.2. razmatra se kako direktori iz dvnevnog lista USA Today, preispituju informacije koje se isporučuju svakog petka.

A sada cemo razmtrati kontrolu ponašanja!

⁷ This discussion of control systems draws upon Simons, op.cit.

INTERAKTIVNI SISTEM KONTROLE DNEVNOG LISTA USA TODAY

Top menadžeri dnevnih novina USA Today sastaju se svakoig petka da bi razmotrili tekucu strategiju. Svake nedelje oni preispituju informacije vezane za svakodnevne operacije, ali i za one ranije. Ove informacije pomazu top menadžerima da cesto ispitiju puls privrede i svedu na minimum iznenadjenja koja uznemiravaju druge kompanije, koje raspolozive informacije ne kontrolisu podrobno. Stariji menadžeri cesto se sastaju sa menadžerima na operativnom nivou radi detaljne analize nedeljnih informacija. Rezultati ovih sastanaka na visokom nivou omogucavaju menadžerima iz operativnog jezgra novina da reaguju na privredne trendove i dogadjaje gotovo istovremeno kako se oni pojave. Kontrola informacija omogucava menadžerima lista USA Today da:

- Usporedjuju predvidjen broj oglasa sa stvarnim brojem.
 - Ustanove nove prihode od oglasa prema tipu klijenata radi boljeg ciljanja trzista klijenata.
 - Brzo otkriju gde su prihodi podbacili pre nego sto se pojavi veliki problem.
 - Postanu svesni neocekivanih uspeha koji su cesto vodili prema inovacijama.
- Ovi nedeljeni sastanci doneli su listu USA Today znacajna priznanja. Inovacije koje su bile implementirane kao rezultat visoke kontrole informacija obuhvataju:
- Novu uslugu anketiranja trzista, usmerenu na automobilsku industriju (*potencijalni izvor velikog broja oglasavanja*).
 - Dodavanje ogasa u boji na posebnim stranicama (*povecanjem broja oglasivaca koji zele takve - oglase, prihod od oglasa se povecava*).
 - Prosirenje poslovne funkcije zaposlenih na distribuciju novina, koje obuhvataju i regionalnu prodaju oglasnog prostora.
 - Razvoj oglasnih dodataka namenjenih specficnim kupcima i proizvodima.

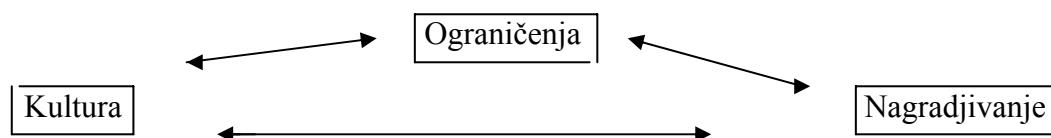
Izvor: Simon, R. 1995. *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review, 73(20); 80-88:
Caney, D. 2001. *Gannett, Knight Ridder walloped by ad slump*, Reuters, 17 jul.

POSTIZANJE KONTROLE PONAŠANJA: URAVNOTEŽENJE KULTURE, NAGRAĐIVANJA I OGRANIČENJA

Kontrola ponašanja je usmerena na implementaciju – ispravno činjenje stvari. Efikasno implementiranje strategije zahteva manipulaciju tri ključne kontrolne poluge: kulture, nagradjivanja i ograničenja. Ove tri poluge ilustrovane su u prilogu 1.3. Štaviše, postoje dva razloga zbog kojih se stavlja naglasak na kulturu i nagradjivanje kada se implementiraju sistemi kontrole ponašanja.

Prvo, konkurentno okruženje je sve kompleksnije i nepredvidljivije, što zahteva fleksibilnost i brzu reakciju na njegove izazove. Pošto firme istovremeno smanjuju obim posla i suočavaju se sa potrebom za povećanom koordinacijom u okviru organizacije, sistem kontrole koji se bazira u prvom redu na krutim strategijama, pravilima i propisima, dosta je nefunkcionalan. Prema tome, korišćenje nagradjivanja i organizacione kulture dabi se uskladili individualni i organizacioni ciljevi, postaje sve važniji.

Drugo, implicitan dugoročni ugovor izmedju organizacije i njenih ključnih zaposlenih je ugrožen.⁸ Današnji mladi menadžeri sebe vide kao “slobodne agente” i na svoju karijeru gledaju kao ne seriju oportunističkih izazova. Pošto menadžeri savetuju da “se specijalizujete, prodajete sebe i radite, ako nema posla”, vaznost kulture i nagradjivanja u gradjenju lojalnosti prema organizaciji zahteva veći značaj.



Slika 1.3. Suštinski elementi kontrole ponašanja

Sve tri poluge-kultura, nagradjivanje i ograničenja – moraju da rade na uravnotezen i podudaran način.

⁸ Morris, B. 2001. *White collar blues*. Fortune, July 23; 98-100.

GRADJENJE SNAZNE I EFIKASNE KULTURE

Šta je kultura? U saglasnosti sa našim razmatranjem organizaciona kultura je *sistem zajedničkih vrednosti (vaznih stvari) i verovanja (način na koji se obavljaju poslovi) koji oblikuju lude u kompaniji, organizacionih struktura i sistema kontrole, a sve sa ciljem da se proizvedu norme ponašanja (nacin kako delamo u ovoj organizaciji)*. Koliko je kultura vazna? Veoma! Godinama su brojni bestseleri, kao što su Theory Z (*Teoija Z*), Corporate Cultures (*Korporativne kulture*), In Search of Excellence (*U potrazi za izuzetnoscu*) i Good to Great (*Od dobrog do sjajnog*),⁹ naglasavali snazan uticaj kulture na desavanje unutar organizacija i na njihovo delovanje.

Kolins i Poras tvrde u Built to last (*Stvoren da bi trajao*), da je kultura koja liči na kult, ključni faktor za izuzetan dugoročan učinak.¹⁰ Ne možete da je dodirnete i ne možete da je napišete, ali ona je tu, u svakoj organizaciji, a njen uticaj je sveprisutan. Ona može da radi za vas ili protiv vas.¹¹ Uspešni lideri shvataju njen značaj i teže da je oblikuju i koriste je kao jednu od vaznih poluga strategijske kontrole.¹²

Uloga kulture. Kultura se pojavljuje u različitim oblicima, a svaki oblik kulture stvoren je od vrednosti koje podupiru primarni izvor konkurentne prednosti organizacije. Evo i nekih primera:

- Federal Express i Southwest Airlines fokusiraju se na usluge kupcima.
- Lexus (*odelenje Tojote*) i Hewlett-Packard stavljaju naglasak na kvalitete proizvoda.
- Newell Rubbermaid i 3M plasiraju velika sredstva u inovacije.
- Nucor (*celik*) i Emerson Electric se, preventivno, bave operativnom efikasnošću.

Kultura postavlja implicitne granice – odnosno, nepisane norme prihvatljivog ponašanja – u oblačenju, etičkim pitanjima i načinu na koji organizacija provodi svoje poslovanje.¹³ Kreiranjem okvira za zajedničke vrednosti, kultura ohrabruje pojedince da se identifikuju sa organizacijom i njenim ciljevima. Prema tome, kultura deluje kao sredstvo za snizenje troškova monitoringa.¹⁴

Održavanje efikasne kulture. Jake organizacijske kulture ne nastaju preko noći niti se održavaju bez jake posvećenosti lidera širom organizacije, posvećenosti koja je vidljiva – i na rečima i na delu. Sposobna za život i produktivna organizacijska kultura može da se ojača i održi. Medjutim, ne može da bude “sagradjena” ili “sklopljena”. Umesto toga, ona mora da se održava, podstiče i “oplodjuje”.

Pripovedanje je efikasan način da se kulture održe. Mnogi znaju za pricu kako je kompanija Art Fry doživela neuspeh u pokušaju da razvije jak lepak, što je omogućilo kompaniji 3M da stvori izuzetno uspešan Post-it Notes. Možda je priča o Frensisu Oukiju (*Frances Ookie*) manje poznata.¹⁵ Ouki se 1922. godine pojavio sa idejom da ljudima prodaje šmirglpapir kao zamenu za nožice za brijanje. Ideja očigledno nije uspela, ali je Oukiju bilo dopušteno da ostane u kompaniji 3M. Interesantno je što je tehnologija koju je razvio Ouki navela da razvije svoj prvi hit proizvod: vodootporni šmirglpapir koji je postao nezamenljiv artikal u automobilskoj industriji. Takve priče potvrđuju značaj rizikovanja, eksperimentisanja, mogućnosti neuspeha i naravno, inovacija – svih onih elemenata koji čine kulturu kompanije 3M.

⁹ Ouchi, W. 1981. *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley; Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley; Peters, T.J., & Waterman, R.H. 1982. *In search of excellence*. New York: Random House; Collins, J. 2001. *Good to great*. New York: HarperCollins.

¹⁰ Cillins, J.C., & Porras, J.J. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies*; New York: Harper Business.

¹¹ Lee, J., & Miller, D. 1999. *People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korea firms*. Strategic Management Journal, 6: 579-594.

¹² Kling, K., & Goteman, I. 2003. *IKEA CEO Anders Dahlvig on brand identity*. Academy of Management Executive, 17(1); 31-37.

¹³ Uhl-Bien, M., & Grean, G.B. 1988. *Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams*. Academy of Management Journal 41(3); 340-350.

¹⁴ Robinson, S.L., & O'Leary-Kelly, A.M. 1998. *Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees*. Academy of Management Journal. 41(6); 658-672.

¹⁵ Mitchell, R. 1989. *Masters of innovation*. BusinessWeek, April 10; 58-63.

Okupljanja ili "ohrabrujući govori" koji organizuju najviši direktori, također služe da se kultura firme ojača. Pokojni Sem Volton (*Sam Walton*) bio je vrlo poznat po svojim vedrim zborovima i okupljanjima koje je organizovao u lokanim prodavnicama Wal-Marta. Osnivači firme Home Depot., generalni direktor Bernard Markus (*Bernard Marcus*) i Artur Blank (*Artur Blank*), imali su običaj da četiri puta godišnje pripašu narandžaste kecelje i prirede doručak sa Bernijem i Arturom, u 6,30 časova, uz obezbeđen direktan prenos koji je, preko zatvorenog TV sistema gledalo gotovo 45.000 zaposlenih.¹⁶ "Kulturni odbor" firme Southwest Airlines je jedinstveni mehanizam stvoren da ovekoveči veoma uspešnu kulturu kompanije. Sledeći odlomak iz interne publikacije kompanije opisuje njegove ciljeve:

Cilj Komiteta je jednostavan – da obezbedi opstanak naše jedinstvene korporativne kulture... Član-ovi Kulturnog odbora predstavljaju svaku oblast i odeljenje u našem sistemu i oni se biraju na os-novu toga što "neizmerno pozitivno služe", čime smo dobili prvi Triple Crown: njihovo neprekidno promovisanje "jugozapadnog duha" našim kupcima i njihovim kolegama; njihov visok nivo energije, bezgranični entuzijizam, jedinstvenu kreaitivnost i neprekidno javno promovisanje timskog rada i ljubavi prema svojim kolegama.¹⁷

MOTIVISANJE PUTEM NAGRADJIVANJA I STIMULACIJE

Sistemi nagradjivanja i stimulacije predstavljaju sredstva kojima se može izvršiti snazan uticaj na kulturu organizacije fokusiranjem napora na prioritetne zadatke. Njima se također motiviše izvršavanje individualnog i kolektivnog zadatka.¹⁸ Baš kao što se kultura bavi verovanjima, ponašanjima i stavovima ljudi u organizaciji, sistem nagradjivanja (*preciznim odredjivanjem ko biva nagradjen i zasto*) služi kao efikasno motivaciono sredstvo i kontrolni mehanizam.¹⁹ U primeru Strategije 1.3. razmatramo kako kompanija Legend Group, koja se nalazi u Kini, menja svoju stimulaciju na osnovu različitih hejerarhijskih nivoa u organizaciji.

Potencijalni neuspeh. Uopšteno govoreći, ljudi u organizacijama deluju racionalno, svako motivaisan onim sto najbolje zadovoljava njegov licni interes.²⁰ Međutim, rezultata kolektivnoig zbira individualnih ponašanja zaposlenih u organizaciji nije uvek ono što je najbolje za organizaciju, odnosno, racionalnost pojedinaca ne garantuje uvek i racionalnost organizacije.

Pošto firme rastu i razvijaju se, često poslovne jedinice imaju višetsruke sisteme i nagradjivanja. Oni mogu medjusobno da se razlikuju prema delatnosti, poslovnim prilikama, fazama životnog ciklusa proizvoda itd. Prema tome, supkulture unutar organizacije mogu da odražavaju razlike izmedju funkcionalnih podrucja organizacije, proizvoda, usluga i organizacionih jedinica. U odnosu na to, u kojoj meri sistemi nagradjivanja ojačavaju i stimulisu norme ponašanja, stavove i sisteme verovanja, smanjuje se organizacijska celovitost (*kohezija*). Važne informacije se više zadržavaju nego što se razmenjuju, pojedinci počinju da rade jedni protiv drugih i gube moć sagledavanja najvažnijih opštih i posebnih ciljeva.

Takvi sukobi su opšta pojava u mnogim organizacijama. Na primer, osoblje iz prodaje i marketinga obećava nerealne kratke rokove isporuke da bi privukli klijente i obezbedili posao, što izaziva negodovanje u sektoru operacija i logistike, perfekcionizam odeljenja za istraživanje i razvoj i stvara glavobolju u proizvodnji, itd. Sukobi se također pojavljuju organizacionim jedinicama, kada njihovi profiti postanu ključni kriterijum prema kojima se određuje visina kompenzacije. Ako zla volja i gnev uhvate maha, to nanosi štetu ličnim odnosima i učinku.

Kreiranje efikasnih programa za nagradjivanje i stimulaciju. Da bi bili efikasni sistemi nagradjivanja i stimulacije treba da jacaju osnovne vrednosti i povecavaju koheziju ciljeva i zadataka. Takođe, ne smeju da budu u suprotnosti sa celokupnom misijom i svrhom postojanja organizacije.

Sada ćemo razmotriti kako se stimulacije koriste u firmi General Mills. Da bi menadžeri bili zainteresovani za celokupan rezultat svojih jedinica, polovina godišnjeg menadžerskog bonusa vezana je

¹⁶ Sellers, P. 1993. *Companies that serve you best.* Fortune, May, 32; 88.

¹⁷ Arnott, D.A. 2000. *Corporate cults.* New York: AMACOM.

¹⁸ Kerr, J., & Slocum, J.W., Jr. 1987. *Managing corporate culture through reward systems.* Academy of Management Executive. 1(2); 99-107.

¹⁹ Wetlaufer, S. 2000. *Who wants to manage a millionaire?* Harvard Business Review, 78(4); 53-60.

²⁰ Dess, G.G., & Picken J.C. 1997. *Beyond Productivity.* New York:AMACOM.

za poslovne rezultate jedinice, a druga polovina za individualni ucinak.²² Na primer, ako menadžer dostigne učinak suparnickog proizvođača, njegova ili njena plata je otprilike za 5% niza. Medjutim, ako se proizvod za koji je pomenuti menadžer zaduzen rangira medju prvih 10% proizvoda prema rastu zarada i dobiti od kapitala u toj delatnosti, ukupna naknada tog menadžera moze za skoro 30% da premaši standarde menadžerske zarade u datoj delatnosti.

UMESTO ZAKLJUČKA

Da bi bile uspesne, firme moraju da primene strategiju kontrole korporativnog upravljanja. Bez takve kontrole one nece biti u stanju da postignu konkurentske prednosti i nadmase rivale na tzistu.

Tema rada zapoceta je kljucnom ulogom kontrole informacija. Suprostavili smo dva tipa sistema kontrole: one koju nazivamo “tradicionalnim” i “savremenim” sistemima kontrole. S obzirom na to da tradicionalni sistemi kontrole svoje mesto nalaze u mirnijim, jednostavnim konkurentnim okruzenjima, u danasnjoj ekonomiji se vrlo malo susrecu. Umesto njih, mi zastupamo savremeni pristup, koji zahteva neprekidno nadgledanje unutarnjeg i spoljnjeg okruzenja, tako da, kada se pojavi iznendjenje, firma moze da prilagodi svoje strategije opstim i posebnim cilevima.

Kontrole ponasanja su takodje sustinski elementi efikasnih sistema kontrole. Tvrdili smo da firme moraju da razvoijaju ravnotezu izmedju kulture, nagradjivanja i stimulacije, ogranicenja i prinude. Tamo gde postoje snazne i pozitivne kulture i nagradjivanje, zaposleni teze da internalizuju strategije i ciljeve organizacije. Ovo omogucava firmi da manje sredstava trosi na pracenje ponasanja i obezbedi da napori i inicijative zaposlenih budu saglasni opstim ciljevima organizacije.

LITERATURA:

- [1] Argyris, C. 1977. *Double-loop learning in organizations*. Harvard Business Review, 55: 115-125.
- [2] Simoins, R. 1995. *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review; 73; 80-88. This chapter draws on this source in the discussion of informational control
- [3] Gold, M. ,& Quinn, J.B. 1990, *The paradox of strategic controls*, Strategic Management Journal, 11
- [4] Quinn, J.B. 1980. *Strategies for change*, Homewood, Il.; Richard D. Irwin.
- [5] Mintzberg, H. 1987. *Grafting strategy*. Harvard Business Review, 65; 66-75
- [6] Weston , J.S. 1992. *Soft stuff matters*. Financial Executive, July-August; 52-53.
- [7] This discussion of control systems draws upon Simons, op.cit.
- [8] Morris, B. 2001. *White collar blues*. Fortune, July 23; 98-100.
- [9] Ouchi, W. 1981. *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley; Deal, T.E.& Kennedy, A.A. 1982. *Corpotate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley; Peters, T.J.,& Waterman, R.H.1982. *In search of excellence*. New York: Random House; Collins, J. 2001. *Good to great*. New York: HarperCollins
- [10] Cillins, J.C.,& Porras, J.J.1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies*; New York: Harper Business.
- [11] Lee, J.,& Miller, D. 1999. *People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korea firms*. Strategic Management Journal, 6: 579-594.
- [12]Kling, K., & Goteman, I. 2003. *IKEA CEO Anders Dahlvig on brand identity*. Academy of Management Executive, 17(1); 31-37.
- [13]Uhl-Bien, M., & Grean, G.B. 1988. *Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams*.Academy og Management Journal 41(3);340- 350.
- [14]Robinson, S.L.,& O'Leary-Kelly, A.M. 1998. *Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees*. Academy of Management Journal. 41(6); 658-672.
- [15]Mitchell, R. 1989. *Masters of inovation*. BusinessWeek, April 10; 58-63.
- [16]Sellers, P. 1993. *Companies that serve you best*. Fortune, May, 32; 88.
- [17]Arnott, D.A. 2000. *Corporate cults*. New York: AMACOM.

- [18] Kerr, J., & Slocum, J.W., Jr. 1987. *Managing corporate culture through reward systems*. Academy of Management Executive. 1(2); 99-107.
- [19] Wetlaufer, S. 2000. *Who wants to manage a millionaire?* Harvard Business Review, 78(4); 53-60.
- [20] Dess, G.G., & Picken J.C. 1997. *Beyond Productivity*. New York:AMACOM.
- [21] Hall, B.J. 2000. *What you need to know about stock option?* Harvard Business Review, 78(2); 121-129.
- [22] Tully, S. 1993. *Your paycheck gets exciting*. Fortune, November 13;