

UNIVERZITET SINGIDUNUM  
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE  
I MEĐUNARODNU SARADNJU

Doktorska disertacija

UTICAJ PROCESA GLOBALIZACIJE NA  
KVALITATIVNE I KVANTITATIVNE PROMENE  
SAVREMENIH ORGANIZACIJA

Mentor

prof. dr Milan I. Miljević

Kandidat

ass. Vladimir N. Džamić, MSc

Beograd, 2013.

UNIVERZITET SINGIDUNUM  
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE  
I MEĐUNARODNU SARADNJU

Doktorska disertacija

UTICAJ PROCESA GLOBALIZACIJE NA  
KVALITATIVNE I KVANTITATIVNE PROMENE  
SAVREMENIH ORGANIZACIJA

Komisija za odbranu i ocenu disertacije:

prof. dr Milovan Stanišić, predsednik Komisije

prof. dr Nada Popović Perišić, članica Komisije

prof. dr Milan I. Miljević, član Komisije i mentor

Mentor

prof. dr Milan I. Miljević

Kandidat

ass. Vladimir N. Džamić, MSc

Beograd, 2013.

*Svojoj porodici.*

# SADRŽAJ

SADRŽAJ .....	4
PREDGOVOR .....	7
UVOD .....	8
I GLOBALIZACIJA: POJAM, ASPEKTI I PROTIVREČNOSTI .....	14
1.1. POJAM GLOBALIZACIJE.....	15
1.2. TEORIJSKI PRISTUPI GLOBALIZACIJI.....	19
1.2.1. Počeci sociološke misli o globalizaciji .....	19
1.2.2. Teorija međunarodnih odnosa.....	21
1.2.3. Teorija svetskog sistema .....	23
1.2.4. Heldova tipologija škola mišljenja o globalizaciji .....	24
1.3. DIMENZIJE GLOBALIZACIJE.....	27
Gidensova tipologija dimenzija globalizacije .....	30
1.4. PROTIVREČNOSTI GLOBALIZACIJE.....	33
1.5. TENDENCIJE GLOBALIZACIJE.....	36
II ORGANIZACIJA: POJAM, VRSTE I DRUŠTVENA ULOGA .....	39
2.1. POJAM ORGANIZACIJE.....	40
2.2. TEORIJE O ORGANIZACIJI .....	44
2.2.1. Klasična teorija organizacije.....	44
2.2.2. Bihejvioristička teorija.....	47
2.2.3. Teorija kulturnog sklada .....	48
2.3. PODELA ORGANIZACIJA.....	51

Vrste organizacionih promena .....	52
III ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONE PROMENE I RAZVOJ .....	53
3. KVALITATIVNE PROMENE PROCESA ORGANIZOVANJA ORGANIZACIJA.....	54
3.1. NOVI OBLICI ORGANIZACIJA: MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE .....	54
3.1.1. Nastanak međunarodnih organizacija .....	54
3.1.2. Pravna priroda međunarodnih organizacija .....	57
3.1.3. Struktura međunarodnih organizacija .....	60
3.2. PODELA MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA.....	62
3.3. GLOBALIZACIJA I MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE – OTVORENA PITANJA.....	64
IV PROMENE ORGANIZACIONE FIZIONOMIJE .....	67
4. ORGANIZACIONA FIZIONOMIJA: POJAM I PROMENE .....	68
4.1. DECIZIONISTIČKI PROCES U ORGANIZACIJAMA SVETA RADA.....	70
4.1.1. Šta je odluka? .....	70
4.1.2. Upravljanje i/ili rukovođenje organizacijom?.....	71
4.1.3. Vrste odluka.....	73
4.1.4. Ko su donosioci odluka u organizacijama: jedan i/ili više njih?.....	74
4.1.5. Načini donošenja odluka: racionalno i/ili intuitivno odlučivanje?.....	77
4.2. GLOBALIZACIJA, GLOBALIZAM I PROMENE U ODLUČIVANJU.....	80
4.2.1. Promena subjekata odlučivanja.....	80
4.2.2. Promena procedura donošenja odluka .....	83
Promene u decizionističkom procesu međunarodnih organizacija .....	84
Promene u decizionističkom procesu ekonomskih organizacija na nacionalnom nivou .....	86
4.3. PREPREKE U PROCESU ODLUČIVANJA.....	90
4.4. GLOBALIZACIJA I PROMENE SUŠTINE KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJAMA .....	92
4.4.1. POJAM I ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJA.....	92
Poimanje komunikacije.....	93

Elementi procesa komunikacije .....	95
4.4.2. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE.....	98
Funkcije komunikacije i novi komunikatori .....	98
Bazične funkcije komunikacije.....	100
4.4.3. VRSTE POSLOVNIH KOMUNIKACIJA.....	103
4.4.4. KOMUNIKACIJA I DECIZIONISTIČKI PROCES U ORGANIZACIJAMA SVETA RADA ...	107
4.4.5. UTICAJ GLOBALIZACIJE NA TRANSFORMISANJE SUŠTINE POSLOVNIH KOMUNIKACIJA.....	109
Promena subjekata procesa komunikacije .....	109
Promena komunikacionih kanala .....	112
Promena forme komunikacionih poruka.....	117
V ORGANIZACIONA KULTURA: POJAM I PROMENE.....	120
5.1. POJAM ORGANIZACIONE KULTURE.....	121
Definisanje i elementi organizacione kulture.....	121
Osnovne odlike organizacione kulture.....	124
5.2. Tipologija organizacione kulture .....	125
Tipologija organizacione kulture Čarlsa Hendija .....	126
5.3. POVEZANOST NACIONALNE I ORGANIZACIONE KULTURE .....	130
5.4. PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE.....	133
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	136
BIBLIOGRAFSKE REFERENCE .....	143

# PREDGOVOR

Doktorska disertacija pod nazivom *Uticaj procesa globalizacija na kvalitativne i kvantitativne promene savremenih organizacija* nastala je u okviru doktorskih akademskih studija na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. Ona predstavlja spoj saznanja iz više različitih naučnih disciplina – političkih nauka, savremene sociologije, ekonomske nauke, pravne nauke, komunikologije i kulturologije. Kao takva, rezultat je teorijsko-empirijske analize problema globalizacije i uticaja ovog procesa na organizacije koje danas nazivamo savremenim.

Svoju veliku zahvalnost dugujem pre svega profesoru dr Milovanu Stanišiću, rektoru Univerziteta Singidunum i profesoru dr Slobodanu Unkoviću, direktoru Departmana za posleddiplomske studije i međunarodnu saradnju Univerziteta Singidunum, koji su me podržavali svih godina tokom svog rada na Univerzitetu Singidunum i u toku doktorskih akademskih studija. Bez njihove velike pomoći i poverenja koje su mi ukazali, ova disertacija ne bi ugledala svetlost dana i zato im od srca zahvaljujem.

Posebno koristim priliku da zahvalim svom mentoru, redovnom profesoru dr Milanu Miljeviću, koji je nesebično vreme provodio sa mnom u toku pisanja ove disertacije i koji je iskoristio svo svoje znanje kako bi mi pomogao u rešavanju teorijskih i metodoloških dilema. Njegova iskrena podrška mi je mnogo značila i bila odličan motiv da svoju disertaciju privedem kraju u predviđenim rokovima.

Hvala dragim kolegama, docentu dr Vuletu Mizdrakoviću, docentu dr Nemanji Stanišiću i docentu dr Svetlani Stanišić Stojić na važnoj profesionalnoj i kolegijalnoj podršci, savetima i sugestijama za unapređenje naučnog rada tokom svih ovih godina.

Konačno, hvala dragoj porodici na podršci, strpljenju i razumevanju, kao i nesebičnom ulaganju u 21 godinu mog obrazovanja.

*Autor*

# UVOD

„Panta rhei!“

*Heraklit (535-475.p.H.)*

Ne tako davne 1961. godine u čuvenom rečniku engleskog jezika koji je sačinio Dirk Mesner (Messner), prvi put se pojavila reč *globalizacija*<sup>1</sup>. Iako je sam termin u akademskom smislu relativno mlad, ovaj dalekosežni proces datira iz najranijih perioda istorije ljudskog društva. Savremeno društvo, sve pojave, procesi i odnosi u njemu determinisani su procesom globalizacije. O globalizaciji se danas govori kao o sveobuhvatnom procesu, te se sa punim pravom može reći da je globalizacija sve i sve je globalizacija (globalno). Tako globalizacija oblikuje život pojedinca, njegovu interakciju sa drugima, ali istovremeno i delatnost *homo faber*-a i sve one ustanove i institucije u kojima se takva delatnost odvija.

Zašto je uopšte relevantno istraživanje odnosa globalizacije i savremenih poslovnih organizacija i procesa unutar njih? Ova relevantnost proističe iz bar tri različita, ali povezana razloga. Prvo, naučna relevantnost istraživanja zasniva se upravo na aktuelnosti globalizacije, koja se već decenijama unazad izučava sa različitih teorijskih aspekata, uz isticanje novih, drugačijih i suprotstavljenih argumenata za ili protiv. Istovremeno, brojna teorijska gledišta o procesu globalizacije ostavljaju dovoljno prostora za verifikaciju nekih od najistaknutijih i najcitiranih teorija u akademskom diskursu. Drugo, globalizacija je sveobuhvatni proces, koji prožima apsolutno sve pore društvenog života, na individualnom i kolektivnom nivou, političkom, pravnom ili ekonomskom, lokalnom, nacionalnom, regionalnom i međunarodnom. Ovakva društvena aktuelnost teme posebno je važna imajući u vidu da je globalno društvo ono u kome se odvijaju sve aktivnosti savremenog čoveka. Najzad, globalizacija je sveobuhvatna toliko, da ostavlja prostora da se u njoj, makar pokuša istražiti neki novi aspekt ili analizirati neki

---

<sup>1</sup> Etimološki, reč vodi poreklo od latinske reči *globus*, koja je najpre označavala geometrijsko telo, a potom i planetu Zemlju. Danas se piše i izgovara slično u većini svetskih jezika (eng. globalization, špan. globalizacion, nem. Die Globalisierung). Često se koristi i naziv *mondijalizacija* (od fran. mondialisation, le mond).



novi odnos u sferi ekonomije ili politike, na primer. Za takvim odnosima ćemo tragati u potonjim stranicama ovog istraživanja.

Osnovni problem istraživanja u daljem tekstu ovog rada, svakako je *globalizacija*, odnosno horizontalno i vertikalno širenje globalizacije, a posebno njen uticaj na oblik, strukturu i promene savremenih organizacija. Ne može se govoriti o globalnom društvu i globalizaciji, izvan promena koje sam proces donosi u funkcionisanju društva. Tako, sama globalizacija ima veliki uticaj u horizontalnoj ravni, na politički sistem, ekonomski poredak, društvene vrednosti i norme, kulturne obrasce i slično. Svi ovi segmenti su veoma dobro povezani i svaka (pozitivna ili negativna) promena u jednom od njih izaziva neretko lančanu promenu u svim ostalim segmentima. Prava akademska izazovnost proučavanja globalizacije leži i u činjenici da ona utiče vertikalno, na međunarodnom, regionalnom (supranacionalnom), nacionalnom, subnacionalnom (lokalnom) nivou, ali i na nivou organizacija, grupa i pojedinaca.

Predmet ovog istraživanja može se definisati kao dvojak: širi i uži. Širi predmet istraživanja bio bi novi pristup globalizaciji, to jest nova paradigma u izučavanju globalizacije, ali istovremeno i jedan novi pristup nauci o organizaciji i upravljanju u savremenom društvu. Uži predmet istraživanja je logički konjunktivni odnos između globalizacije i organizacija, a posebno procesa unutar organizacija i njenog pozicioniranja u socijalnoj strukturi *en general*. Kao što to nalažu pravila aristotelijanske logike, ovakav konjunktivni odnos leksički zasnovan na vezniku „i“, podrazumeva da će konkluzija biti tačna samo ukoliko su tačne obe premise. Drugim rečima, upravljanje promenama u polit-ekonomskim međunarodnim odnosima<sup>2</sup> ne postoji izvan okvira globalizacije, globalnog društva i globalnih političkih, ekonomskih i društvenih trendova i organizacija. Ukoliko, pak i postoje, onda nije reč o savremenim promenama na navedenim nivoima, te ih ostavljamo izvan prostora i vremena ovog našeg naučnog istraživanja.

Za predmet ovog istraživanja svakako je značajna njegova teorijska, odnosno empirijska zasnovanost. Ne postoji nauka bez teorije, kao što ne postoji pravo naučno znanje bez teorije,

---

<sup>2</sup> Opredelili smo se za termin *međunarodni polit-ekonomski odnosi*, budući da su svi odnosi unutar međunarodne zajednice kao celine neodvojivo politički i ekonomski u uslovima globalizacije, što se najbolje vidi po isprepletanosti subjekata ovih dvaju odnosa. Zato bi bilo potpuno pogrešno međunarodne ekonomske i međunarodne političke odnose posmatrati odvojeno, kao dva nedodirljiva dela stvarnosti međunarodne zajednice danas.

kako će na to upućivati mnogi autori. Teorija (grč. *theoria* – posmatranje), nije bilo kakvo posmatranje jedne pojave, procesa ili odnosa. To je smisleno posmatranje u kome se istovremeno posmatra, analizira i zaključuje<sup>3</sup>. Osnovne teorijske postavke o kojima će biti reči u ovom istraživanju biće one iz oblasti politikologije, savremene sociologije, političke ekonomije, nauke o organizaciji i upravljanju i nauke o savremenim ekonomskim sistemima i odnosima. Budući da je plodno polje teorija prilično široko, uvodimo u analizu one teorije koje su najzastupljenije u diskursima i debatama unutar akademske javnosti i akademske zajednice, tj. one koje je naučna javnost prihvatila kao relevantne i validne, poput teorije promena i razvoja, teorije međunarodnih odnosa i drugih.

Empirijska zasnovanost predmeta istraživanja tiče se konkretnih promena u međunarodnim političkim i ekonomskim odnosima, koje se kontinuirano događaju iz dana u dan. Iako ove promene nisu uvek *a priori* uočljive, njihovi pozitivni i negativni efekti na globalno društvo, ali i na države kao nacionalne subjekte političkih i ekonomskih odnosa, pa i organizacije (pre svega međunarodne), a sledstveno tome i živote organizacije i pojedinaca unutar njih, jesu ogromni i značajni. Jednako tako, ne može se govoriti o globalnom društvu i globalizaciji, izvan promena koje sam proces donosi u funkcionisanju društva, a konsekvantno i funkcionisanju političkog sistema, pravnog poretka i ekonomskog uređenja, što ćemo pokazati kroz drastično drugačije principe kreiranja promena i upravljanja promenama u međunarodnim polit-ekonomskim odnosima u savremeno doba.

Predmet istraživanja je takav da zahteva kompleksnost, tj. teorijsko-empirijski pristup u istraživanju. Upravo zbog toga, teorijskoj operacionalizaciji uslediće radna operacionalizacija, čime će niz teorija biti konkretizovan, a na taj način biti postignuto i epistemološko jedinstvo teorije i prakse. Radna operacionalizacija teorija biće ostvarena kroz analizu protivrečnosti globalizacije i dimenzije globalizacije.

Metod istraživanja determinisan je predmetom istraživanja. Tako će biti primenjene neke kvalitativne i kvantitativne metode, odnosno: osnovne, opštenaučne i metode i tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda najzastupljenije će biti analitičke (analiza,

---

<sup>3</sup> Upor. Hans Georg Gadamer, *Pohvala teoriji*, u: Dragan Simeunović, "Teorija politike", Udruženje "Nauka i društvo", Beograd, 2002, str. 13-22.

apstrakcija, specijalizacija, dedukcija) i sintetičke metode (sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija). Opštenaučne metode koje će biti korišćene su: hipotetičko-deduktivna, statistička i komparativna (uporedna) metoda. Najzad, ispitivanje i analiza sadržaja različitih dokumenata (izvora primarne i sekundarne građe) biće osnovne metode i tehnike prikupljanja podataka.

Cilj ovog istraživanja je dvojak i on je naučni i društveni. Naučni cilj istraživanja ogleda se u naučnoj deskripciji direktne povezanosti i uslovljenosti globalizacije i promena u organizacijama (strukture, decizionističkog procesa, organizacione kulture i slično), a istovremeno i pokušaj naučne predikcije. Njome ćemo pokušati da predvidimo mogući razvoj događaja u upravljanju pozitivnim, ali i negativnim promenama na globalnom planu, posebno se osvrćući na dragocena iskustva koja nam je ostavila velika svetska ekonomska kriza iz 1929. godine, ali i ova poslednja iz 2008. godine, koja se u talasima reperkutuje na globalnu ekonomiju i tri godine kasnije. Ova iskustva će biti posebno značajna za analizu decizionističkog procesa u kriznim uslovima, sa aspekta negiranja atributa državnog suvereniteta, kako političkog, tako i pravnog i ekonomskog. Društveni cilj istraživanja bio bi da se procesi upravljanja promenama u međunarodnim polit-ekonomskim odnosima, a koji obuhvataju, kako ćemo pokazati, procese odlučivanja, izvršavanja odluka i kontrole nad ovim dvoma procesima, pokušaju učiniti transparentnijim, jasnijim, kvalitetnijim i demokratičnijim, u cilju sprečavanja novih potencijalnih globalnih kriza, a istovremeno i primena rezultata istraživanja i njihova verifikacija.

Osnovna, generalna naučna hipoteza koju postavljamo, jeste da globalizacija prevashodno determiniše savremene organizacije, njihovu formu, strukturu i procese unutar njih utičući na njihovu *kvalitativnu i kvantitativnu promenu*. Ovu hipotezu operacionalizovaćemo preko sledećih četirju posebnih hipoteza. *Prvo*, globalizacija je direktno uticala na nastanak kvalitativno novog oblika organizovanja – međunarodnih organizacija. *Drugo*, proces donošenja odluka u organizacijama na svim nivoima, od lokalnog do međunarodnog, potpuno je redefinisao zahvaljujući posrednom i neposrednom uticaju globalizacije. *Treće*, savremene organizacije funkcionišu na principima potpuno drugačije organizacione kulture u odnosu na klasični (tradicionalni) period njenog postojanja. *Najzad*, proces komunikacije u organizacijama koji čini njenu suštinsku fiziologiju, bitno se promenio usled uticaja procesa globalizacije.

Konačno, nužno je definisati prostor i vreme istraživanja. Budući da je globalizacija sveobuhvatni proces, prostor istraživanja je istovremeno ekonomski, politički, pravni, kulturni i geografski. Ekonomski, zato što je sam predmet istraživanja deo ekonomske nauke; politički, zato što je reč o procesima odlučivanja, izvršavanja i kontrole, koji su u svojoj biti politički iako mu posledice ne moraju biti striktno političke, ali i iz već ranije navedenih razloga o povezanosti političkih i ekonomskih odnosa; pravni, zato što je reč i o procesima koji proističu iz opštih i pojedinačnih pravnih akata koji regulišu funkcionisanje međunarodnih i drugih organizacija; kulturni zbog činjenice da kultura *per se* utiče na ponašanje subjekata u međunarodnim polit-ekonomskim odnosima i geografski, budući je globalizacija označila „kraj društva kao isključivo ’teritorijalnog pojma’“<sup>4</sup>. Vreme istraživanja je omeđeno polovinom devetnaestog veka i sadašnjosti, tačnije početkom prve velike ere globalizacije i tokom treće velike ere globalizacije, u kojoj danas živimo, o čemu će biti reči u daljem toku ovog našeg istraživanja. Ipak, posebno se osvrćemo na period nakon Drugog svetskog rata, budući da su tada nastale ključne međunarodne ekonomske i finansijske institucije, koje su svojim delanjem značajno uticale na upravljanje promenama u međunarodnim polit-ekonomskim odnosima.

Dvadesetprvi vek je svakako vek ekonomije znanja i neprestanih promena na svim nivoima posmatranja. Stoga je potpuno opravdano zapitati se da li se takva savremenost najviše ogleda u postojanju velikog broja političkih i ekonomskih subjekata koji svojim aktivnostima presudno utiču na svetsko društvo<sup>5</sup>, oblikujući i determinišući ekonomske pojave, procese i odnose u njemu. Istovremeno, da li globalizacija sve manje biva proces, a sve više postaje stanje „globalnosti“<sup>6</sup>, tj. odnos u kome sve veću ulogu imaju novi subjekti, o kojima se moglo samo pretpostavljati nekoliko vekova ili čak nekoliko decenija unazad. Da li su multinacionalne kompanije upravo ti subjekti bez kojih je nemoguće zamisliti savremenu ekonomiju i funkcionisanje svetskog društva? Da li se upravljanje u i međunarodnim odnosima promenilo zahvaljujući uticaju i delovanju globalizacije i političkih, ekonomskih i drugih vrednosti koje se

---

<sup>4</sup> Miroslav Pečujlić, *Globalizacija – dva lika sveta*, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002, str. 7.

<sup>5</sup> Mnogi autori su ukazivali na to da globalizacija stvara svoje tvorevine koje se često nazivaju „svetskim društvom“ (upor. Miroslav Pečujlić, *Globalizacija – dva lika sveta*, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002, str. 5).

<sup>6</sup> Danijel Jergin, Džozef Stanislav, *Komandni visovi*, Narodna knjiga, Beograd, 2004, str. 12.

danas mogu nazvati globalnim? Da li su svi subjekti koji kreiraju takve promene dovoljno transparentni i demokratični ili postoji i određena tzv. *siva zona međunarodnog upravljanja*? I najzad, da li je upravo postojanje ove netransparentne sive zone upravljanja dovelo do toga da država doživi svoj konačni krah kao nosilac suvereniteta u modernom politteorijskom kontekstu? Ovo su samo neka od pitanja koja iziskuju da na njih potražimo adekvatne odgovore.

Polje globalizacije, iako naizgled transparentno i jednostavno, ostaje ono koje prate brojne teorijske kontroverze, različite i neretko oštro suprotstavljene i kolidirajuće argumentacije unutar akademske zajednice, kao i političke, ekonomske i akademske javnosti. Upravo zato, ono ostaje dovoljno intelektualno izazovno za nove teorijske pristupe, nova istraživanja i verifikaciju postojećih, a istovremeno ostavlja dovoljno prostora za temeljnu analizu da li, kako i koliko jedan proces koji zvuči samo kao bombastična fraza utiče na funkcionisanje tzv. uređenog svetskog društva, odnosno na razvoj i posledice međunarodnih političkih i ekonomskih odnosa.

Konačno, da li je globalizacija kao proces „krivac“ za nastajanje dve velike svetske ekonomske krize u dvadesetom i dvadesetprvom veku ili je zapravo reč o neadekvatnim vidovima upravljanja promenama u međunarodnim odnosima? U analizi ovog veoma kompleksnog pitanja, vodeći se metodološkim deduktivnim pristupom od opšteg, preko posebnog ka pojedinačnom, analiziraćemo najpre pojam globalizacije i jasno definisati šta pod ovim sveobuhvatnim procesom podrazumevamo, a zatim teorijske pristupe globalizaciji, njene najistaknutije dimenzije, kao i protivrečnosti i dalje tendencije ovog sveprožimajućeg procesa.

# **I GLOBALIZACIJA: POJAM, ASPEKTI I PROTIVREČNOSTI**

## 1.1. POJAM GLOBALIZACIJE

Na početku teorijskih razmatranja o globalizaciji, nužno je pokušati definisati ključne pojmove. Reč je o pokušaju našeg definisanja, najpre zato što postoji onoliko definicija i pristupa globalizaciji koliko ima autora i teoretičara koji su se njome bavili. Zato bi možda bilo naučno vrednije i pravilnije reći da je reč o *poimanju globalizacije*, a ne o njenom definisanju.

Veoma je važno napraviti jasnu distinkciju između pojmova međuzavisnost i globalizacija, budući da se ovi pojmovi često poistovećuju. Pod međuzavisnošću se podrazumeva postojanje uzajamne zavisnosti država, pojava, procesa i odnosa u njima na jednom ili više nivoa (ekonomskom, političkom, kulturnom i slično). Najčešće je u ranijim periodima istorije bilo reči o međuzavisnosti susednih država, gde je ekonomski poredak jedne uslovljavao poredak druge, bilo u pozitivnom, bilo u negativnom smislu. Ukoliko ovakva međuzavisnost postoji istovremeno na više različitih nivoa, reč je o tzv. višestepenoj međuzavisnosti. Dakle, međuzavisnost je samo jedna sastavna komponenta procesa globalizacije, a ne sinonimni pojam. Neki autori globalizaciju pokušavaju definisati normativno i konkretno-istorijski. Tako se kaže da je globalizacija „proces svestranog povezivanja sveta i njegovog uspostavljanja kao ravnopravne i pluralističke zajednice slobodnih pojedinaca“, ali i da se globalizacija može odrediti kao „proces i sistem konfliktnog povezivanja sveta“ čiji sadržaj najpre određuje „planetarizacija kapitala, interesi i uticaj velikih korporacija i pre svega Sjedinjenih Država“<sup>7</sup>. Ovakvo konkretno viđenje globalizacije prilično je teško argumentovano osporiti. Entoni Gidens (Anthony Giddens) kaže sledeće: „Globalizacija se može definisati kao intenzifikacija društvenih odnosa na svetskom planu, koja povezuje udaljena mesta na takav način da lokalna zbivanja uobličavaju događaji koji su se odigrali kilometrima daleko i vice versa“, ukazujući na dijalektički karakter procesa globalizacije<sup>8</sup>. Jedno od poznatijih poimanja globalizacije svakako je ono koje je dao istaknuti dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju iz 2001. godine, Džozef Stiglic (Joseph Stiglitz). U svojoj čuvenoj knjizi „Protivrečnosti globalizacije“, Stiglic kaže da je

---

<sup>7</sup> Zoran Vidojević, *Kuda vodi globalizacija*, Filip Višnjić, Beograd, 2005, str.15.

<sup>8</sup> Entoni Gidens, *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998, str. 69.

globalizacija „čvršća integracija zemalja i naroda sveta do koje dolazi (...) rušenjem *veštačkih* barijera za protok robe, usluga, kapitala, znanja i (u manjoj meri) ljudi preko granica“<sup>9</sup>.

Globalizaciju kao sveobuhvatni proces treba razlikovati i od pojma *globalizam*, koji se vrlo često laički poistovećuje sa pojmom globalizacije. Globalizam je u uslovima novog svetskog poretka, možemo slobodno istaći, politički i ekonomski sistem koji ističe važnost umanjenja državnog suvereniteta u oblastima političkog, ekonomskog i pravnog poretka; ideju o brisanju granica među državama i stvaranje tzv. globalnog svetskog poretka na osnovu, kako se često naglašava, „zajedničkih vrednosti, ideja ili interesa“. Budući da ovako shvaćeni globalizam ima određenu ideološku potku, ne treba ga izjednačavati sa pojmom globalizacije, koji je kako to sjajno ističe Stiglic, vrednosno potpuno neutralan. Stiglic ističe da se o procesu globalizacije ne može reći ni da je dobar, niti da je loš, jer je proces po sebi vrednosno neutralan, ali da vrednosno može da se odredi *način na koji se upravlja globalizacijom*<sup>10</sup>.

Imajući u vidu prethodna razmatranja, nameće se pitanje: gde su prapočeci globalizacije i da li je ovaj proces postojao oduvek ili se pojavio, kako misle neki od autora, tek nakon rušenja Berlinskog zida 1989. godine? Globalizacija se u svom rudimentarnom obliku javila još u najranijim periodima istorije ljudskog društva. Širenje različitih ideja, verovanja, vrednosti, religija, u državama koje se međusobno ne graniče, može se posmatrati kao prvi, rudimentarni oblik globalizacije. Naravno, širenje znanja, ideja, vrednosti, verovanja, načina života ili religijskih ubeđenja, bilo je znatno sporije u vreme hidrauličnih društava orijenta ili antičkih grčkih polisa, nego danas u eri savremenih komunikacija i informacionih tehnologija. Bilo kako bilo, ne može se prenebregnuti činjenica da su prve dimenzije globalizacije, pre svega ekološka i vojna dimenzija, nastale sa prvim zagađenjima životne sredine i širenjem oružanih sukoba na pojedinim kontinentima među ondašnjim državama.

Ukoliko se, pak, želimo zadržati na novovekovnoj istoriji i analizi globalizacije, čini se krajnje prigodnim shvatanje onih autora koji prepoznaju tri velike ere globalizacije, koje neki

---

<sup>9</sup> Džozef E. Stiglic, *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002, str. 23.

<sup>10</sup> Joseph Stiglitz, *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*, Algoritam, Zagreb, prvo izdanje, 2004, str. 40-41.



upravo tako i nazivaju, globalizacijama I, II i III<sup>11</sup>. Prva velika era globalizacije vezuje se za postavljanje čuvenog transatlantskog kabla davnih 1860-ih godina i pronalasku parobroda i parne mašine. Ova velika era trajala je sve do početka Prvog svetskog rata 1914. godine. Na nju su svakako presudno uticali pomenuti pronalasci, zahvaljujući kojima je kretanje ljudi i roba na većim udaljenostima bilo olakšano. Druga velika era globalizacije počinje sredinom osamdesetih godina prošlog veka, zahvaljujući tehnološkoj revoluciji, razvoju međunarodne trgovine, integraciji Narodne Republike Kine u svetsku privredu, ali svakako i padu komunizma i rušenju Berlinskog zida koje je označilo kraj blokovske podele i početak integracije bivših komunističkih država u okvire svetske ekonomije<sup>12</sup>.

S početka dvadesetprvog veka, kako to upućuje Dejvid Held (David Held), sve je češće „postavljanje epitafa globalizaciji“<sup>13</sup>. Ipak, globalizacija nije utihnula i ne postoje naznake da će utihnuti u skorijem periodu. Tako se može reći da živimo u trećoj velikoj eri globalizacije koju najpre karakteriše širenje informacionih i komunikacionih tehnologija, značajan pad cene telekomunikacija (pre svega mobilne telefonije) i računarske opreme, širenje multinacionalnih kompanija i njihova dominacija u globalnoj ekonomiji, ali i sve očigledniji gubitak političkog i ekonomskog suvereniteta država, uz dominaciju globalnih političkih i ekonomskih institucija, uz otvoreno pitanje da li ovo odricanje od suvereniteta važi za najmoćniju državu sveta, poput Sjedinjenih Država.

Brojne akademske polemike i debate o globalizaciji nagoveštavaju da je polje teorijskih pristupa ovom fenomenu, veoma bogato. Različite teorije o globalizaciji pokušale su ili će pokušati da daju odgovor na pitanja poput onih kada je nastala globalizacija, gde su njeni koreni, a gde joj je eventualni završetak; kakve pozitivne i negativne posledice ovaj fenomen ima na opstanak i razvoj čovečanstva, pojave, procese i odnose u savremenom dobu u kome živimo. Na ova brojna pitanja, različiti teoretičari su odgovarali različito.

---

<sup>11</sup> Branko Milanović, *Dva lica globalizacije*, Arhipelag, Beograd, 2007, str. 13-16.

<sup>12</sup> *Ibidem*, str. 13.

<sup>13</sup> David Held and Anthony Mc Grew (edit.), *Globalization Theory – Approaches and Controversies*, Polity Press, Cambridge, 2007, str. 1.

Da bismo mogli preciznije odrediti zašto i kako se danas odvijaju poslovni procesi poput poslovne komunikacije, donošenja, izvršavanja i kontrole nad poslovnim odlukama, neophodno je uvažiti rezultate najznačajnijih teorijskih postavki o globalizaciji i iste uvesti u koncept analize, a zatim pokušati izvršiti njihovu operacionalizaciju. Prema tome, naša analiza će obuhvatiti neke od klasičnih i savremenih teorijskih postavki o globalizaciji, koje su najzastupljenije u akademskoj debati o fenomenu globalizacije.

## 1.2. TEORIJSKI PRISTUPI GLOBALIZACIJI

Teorijski pristupi globalizaciji su različiti, čak do potpune suprotstavljenosti. Ovakav teorijski pluralizam ne proističe toliko iz osporavanja činjenica o globalizaciji, koliko iz osporavanja da li je ona jedna „kvalitativno drugačija era ili (...) predstavlja nastavak procesa koji su već pokrenuti u modernom dobu“<sup>14</sup>. Kako smo već istakli, o globalizaciji postoji onoliko teorija koliko ima teoretičara koji su se njome bavili, pri čemu nijedna od teorija ne sadrži sve aspekte procesa globalizacije. Upravo zato, svaka podela teorija o globalizaciji relativna je i uslovna.

### 1.2.1. Počeci sociološke misli o globalizaciji

Uprkos činjenici da se pojam globalizacije, kako smo već napomenuli, vezuje najviše za period od 1980. godine do današnjih dana, sama teorijska debata o globalizaciji počela je mnogo ranije. Oni koji su prvi razmišljali na temu globalizacije (naravno u okvirima vremena u kome su živeli), bili su osnivački sociološke nauke – Karl Marks (Marx), Emil Dirken (Emile Durkheim), Maks Veber (Max Weber), kao i Sen-Simon (Saint-Simon). Iako su teorijske razlike među ovim misliocima bile velike, svi su delili uverenje da je moderno društvo teritorijalno organizovano. Tako je još pominjani Sen-Simon uočio da proces industrijalizacije nosi sa sobom „zajedničke socijalne forme koje sežu kroz različite kulture Evrope“<sup>15</sup>. Ovu ideju Sen-Simon nadgradio je idejom o postojanju Panervropske vlade (jedna od ideja o stvaranju ujedinjene Evrope, prim. V.DŽ.), promovišući tako nadnacionalizam. Zanimljivo je da je ovakva ideja izneta upravo u časopisu koji se zvao „The Globe“, što je jedno od najranije korišćenih značenja prevedene latinske reči *globus*, od koje je etimološki potekla reč *globalizacija*. Ovakve ideje koje su nastale pre oko dve stotine godina, nisu bile usamljene. Razvijaće ih kasnije i otac sociološke nauke

---

<sup>14</sup> Kejt Neš, *Savremena politička sociologija – globalizacija, politika i moć*, Službeni glasnik, Beograd, 2006, str.69.

<sup>15</sup> Prema: Miroslav Pečujlić, *Globalizacija – dva lika sveta*, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002, str. 8.

Ogist Kont (August Comte), kao i Dirkem kroz svoje ideje o podeli rada, povećanju međusobne zavisnosti unutar društva i proučavanjem društvenih institucija.

Jedan od najpoznatijih sociologa u istoriji ove nauke, bio je Maks Veber, čija teorija organizacije konzistentno izložena u jednom od njegovih najpoznatijih dela „Privreda i društvo“ i danas zauzima jedno od najznačajnijih mesta na pijedestalu sociološke i ekonomske nauke. U svojoj teoriji moderne organizacije, Veber je tvrdio da se svaka organizacija zasniva na dve neodvojivim komponentama racionalnog donošenja odluka i hijerarhijskog unutrašnjeg organizovanja. Upravo ovi elementi, bazični su elementi Veberove teorije birokratske organizacije, pri čemu je važno napomenuti da je i sam Veber tvrdio da je svaka moderna organizacija u biti birokratska. Povezanost ove teorije moderne birokratske organizacije leži upravo u činjenici, kako to sjajno uočava Miroslav Pečujlić, da je sam Veber tvrdio da će takav model organizovanja „preoblikovati sve evropske kulture“ i „postati gvozdeni kavez u kome će živeti sav moderan svet“<sup>16</sup>.

U savremenom društvu često potpuno zapostavljena i stigmatizovana ideologija marksizma, ipak je dala jednu od prvih definicija globalizacije. Naime, sam Karl Marks tvrdio je da su nacionalne industrije zamenjene novim industrijama, čiji se proizvodi prodaju i izvan granica nacionalnih država, u svim delovima planete. Ova ideja dodatno je poduprta tvrdnjama o tome da je nacionalna izolovanost u industrijskom društvu zamenjena idejom o univerzalnoj međuzavisnosti nacija. Istovremeno, ne treba zanemariti značaj Marksove ideje o komunizmu kao idealnom besklasnom društvenom uređenju.

Iako su sve ove ideje prilično rudimentarne, makar sa aspekta savremene nauke, njihov značaj se ne može osporiti iz više razloga. Najpre, ove teorije nastale su u vreme kada je svetski poredak doživeo prvu veliku revoluciju – industrijsku revoluciju. Posledice ove prve velike revolucije u svetu se osećaju i danas, u životima svih ljudi koji žive na planeti. U akademskom smislu, važno je znati da je nauka pokušala da odgovori na pitanja koja su se aktuelizovala gotovo puna dva veka kasnije. Najzad, ovi autentični teorijski pristupi bili su prvi pokušaji da se

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, str. 9.

rasvetli jedno od brojnih lica i naličja fenomena globalizacije, za koji niko od pominjanih autora nije mogao sa sigurnošću znati da će biti jedini okvir čovekovog bitisanja dvesta godina kasnije.

### 1.2.2. Teorija međunarodnih odnosa

Teorija međunarodnih odnosa veoma je važan pristup fenomenu globalizacije. Istraživanja teoretičara međunarodnih odnosa zasnivaju se na analizi nastanka i razvoja nacionalnih država, kao i njihovog širenja po evropskom kontinentu. Za predstavnike ove škole mišljenja, nacionalna država ključni je subjekat svih odnosa u međunarodnoj zajednici, kako političkih tako i ekonomskih. Ovi odnosi zasnivaju se na interakciji više država koje stupaju i u interakciju sa međuvladinim, odnosno međunarodnim organizacijama<sup>17</sup>. Osnovna teorijska postavka je da proces globalizacije uslovljava promene na nivou nacionalnih država, ali i obrnuto. Naime, glavna karakteristika moderne (nacionalne) države jeste suverenost – najviša, jedinstvena, nedeljiva i neprenosiva vlast, onako kako ju je definisao još Žan Boden (Jean Bodin) u svom čuvenom delu „Šest knjiga o državi“<sup>18</sup>. Moderna nacionalna država se, drugim rečima, zasnivala na potpunoj i efektivnoj vlasti unutar sopstvenih granica, nad sopstvenim stanovništvom. Ovakva teorijska i praktična postavka, uzimala se i uzima se i danas kao dokaz državnosti. Međutim, složenost međunarodnih odnosa dovela je do toga da evropski sistem država, kako tvrde predstavnici ove teorije, postane globalizovan i kompleksan. U praksi, to je značilo povećanje političke, ekonomske i drugih vidova međuzavisnosti između postojećih nacionalnih država na evropskom tlu. Zato se neretko baš za ovu školu mišljenja kaže da je insistirala na ideji „kretanja prema jedinstvenom svetu“<sup>19</sup>. Ovakvo kretanje se najviše ogleda u činjenici da suverenitet

---

<sup>17</sup> Značaj međuvladinih organizacija za proces globalizacije, posebno je isticao Džozef Stiglic, navodeći primere Međunarodne organizacije rada (ILO), Ujedinjenih nacija (UN) i Svetske zdravstvene organizacije (WHO). Videti: Džozef E. Stiglic, *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002, str. 23.

<sup>18</sup> Boden je prvi upotrebio reč *souverenite*, izvodeći je od latinske reči *maiestas*, tj. vrhovništvo. U klasičnom smislu, suverenost ili suverenitet definiše se kao najviša, jedinstvena, nedeljiva i neprenosiva vlast, koja nema nijednu vlast iznad sebe, niti sebi ravnu. To je, dakle, najviša vlast koju država ima na svojoj teritoriji i jedno je od glavnih obeležja moderne države nastale u šesnaestom veku.

<sup>19</sup> Upor. Entoni Gidens, *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998, str. 71.

država počinje efektivno da slabi, te država postaje sve manje jedini kontrolor nad sopstvenim političkim, ekonomskim i drugim poslovima.

Teorija međunarodnih odnosa otvara važno pitanje. Ukoliko se može reći da je globalizacija dovela do toga da se evropski sistem nacionalnih država toliko učini kompleksnim, da suverenitet prestane da bude dominantna ili makar očigledna odlika moderne države, postavlja se pitanje da li to znači da danas u savremeno doba, živimo u svetu u kome politički, pa i ekonomski suverenitet države više ne postoji. Drugim rečima, da li su politička i ekonomska suverenost postali „istrošeni“ pojmovi koje je modernost prevazišla. Postojanje sve većeg broja međunarodnih organizacija koje imaju izrazite nadnacionalne elemente, poput Ujedinjenih nacija ili Evropske unije, samo dodatno aktuelizuje pomenuto pitanje. Postoji li danas, jedna, najviša, jedinstvena i nedeljiva vlast koja u političkom i ekonomskom smislu, pripada samo državi? Da li je danas moguće da bilo koja od država-članica Evropske unije ne sprovodi ekonomsku politiku čitave Evropske unije? Da li je moguće reći da će novac iz državnog budžeta biti trošen drugačije nego što to želi, na primer, Međunarodni monetarni fond, ukoliko taj isti državni budžet zavisi od novca dobijenog od te svetske finansijske institucije? Kakva je uloga multinacionalnih kompanija koje funkcionišu u gotovo svim državama savremenog sveta? Ovo su samo neka od teorijsko-empirijskih pitanja koja zahtevaju istraživanje da li je ekonomski suverenitet država zaista ostao u nekom prošlom vremenu. Sa druge strane, taj isti politički ili ekonomski suverenitet su države svojom slobodnom, autonomnom voljom predale nekim drugim međunarodnim političkim i ekonomskim organizacijama, te je teško reći da i odricanje od suvereniteta nije suvereno pravo svake postojeće države. Polazne osnove teorije međunarodnih odnosa biće od izuzetnog značaja za analiziranje procesa odlučivanja, izvršavanja odluka i kontrole nad ova dva procesa, u savremenim poslovnim organizacijama. Ove organizacije menjale su se upravo onom brzinom kojom se menjalo okruženje (nacionalno i globalno) u kome se njihova delatnost odvijala i odvija danas.

Brojnost otvorenih pitanja i nepostojanje apsolutno izvesnog odgovora, samo pokazuje koliko je globalizacija sa sobom donela inovacija u funkcionisanju novog svetskog poretka. Od povećanja broja subjekata u njemu, do promene prirode subjekata koji utiču na savremene međunarodne političke i ekonomske odnose - od nacionalne države do međunarodnih organizacija i multinacionalnih kompanija.

### 1.2.3. Teorija svetskog sistema

Dijametralno suprotstavljena prethodnoj teoriji, a ništa manje važna za izučavanje globalizacije, nalazi se teorija svetskog sistema, čiji je glavni predstavnik Immanuel Valerštajn (Immanuel Wallerstein). Valerštajn pravi jasnu pojmovnu distinkciju između ranijeg perioda i modernog doba, govoreći pritom o tzv. *svetskim ekonomijama*<sup>20</sup>. Svetske ekonomije su postojale i u ranijim periodima ljudskog društva, ali su, kako kaže, bile drastično različite u odnosu na *svetski sistem*, koji je nastao u poslednjih nekoliko vekova.

Svetske ekonomije iz ranijih perioda zasnivale su se na velikim imperijalnim silama koje su bile regionalno rasprostranjene u određenim delovima sveta, u kojima je njihova moć bila ogromna i dominantna. Kako navodi Valerštajn, sa nastankom epohe kapitalizma, u šesnaestom i sedamnaestom veku, nastaje svetska kapitalistička ekonomija, zasnovana ne više na imperijalnoj moći neke od država, već na proizvodnim i ekonomskim vezama, uz postojanje više paralelnih političkih centara. Svaki od ovih političkih centara je zapravo jedna moderna nacionalna država. Kako kaže sam Valerštajn, „kapitalizam nije nikada dozvolio da njegove aspiracije određuju nacionalne granice“<sup>21</sup>.

Ovaj teorijski pristup se, dakle, bazira isključivo na analizi svetske ekonomije, odnosno na analizi ekonomskih uticaja. Zbog takve isključivosti, teorija svetskog sistema će biti kritikovana kao ona teorija koja ne može na adekvatan način da sagleda one pojave na kojima, recimo, insistiraju teoretičari međunarodnih odnosa, kao što su pitanja nacionalne države, uspona i pada njenog suvereniteta. Druga linija kritike Valerštajnovе teorije je nepouzdanost ekonomskih pokazatelja u analizi moći jedne države. Ovakva kritika je sasvim opravdana, budući da politička i vojna moć nisu uvek skoncentrisane u centrima ekonomske moći (primer Sovjetskog Saveza tokom Hladnog rata).

---

<sup>20</sup> Svetska ekonomija za Valerštajna zasniva se na postojanju izuzetno guste mreže ekonomskih veza koje su veoma geografski rasprostranjene.

<sup>21</sup> Immanuel Wallerstein, *The Rise and Future Demise of the World Capitalist System: concepts for comparative analysis* u „The Capitalist World Economy“, Cambridge University Press, 1979, str. 19.

#### 1.2.4. Heldova tipologija škola mišljenja o globalizaciji

Jedna od najznačajnijih tipologizacija teorijskih pristupa globalizaciji jeste ona koju je sačinio poznati teoretičar Dejvid Held, nazivajući ove teorijske pristupe školama mišljenja o globalizaciji<sup>22</sup>. Jedan od glavnih kvaliteta Heldove tipologije teorijskih pristupa globalizaciji, ogleda se u njihovoj ideološkoj nezavisnosti. Drugim rečima, škole mišljenja o kojima piše Held, nisu zasnovane na tradicionalnim ideološkim postavkama (neoliberalnim, konzervativnim ili marksističkim), između ostalog i zato što unutar ideologija postoje značajne razlike u stavovima o globalizaciji, koja se retko posmatra kao jedinstveni fenomen. Held razlikuje tri škole mišljenja: hiperglobaliste, skeptike i transformacioniste.

Hiperglobalisti vide globalizaciju kao jednu potpuno novu epohu u kojoj su nacionalne države nepotrebne ili čak ekonomski neodržive u globalnoj ekonomiji<sup>23</sup>. Ekonomska globalizacija za hiperglobaliste poput Ohmea (Ohmae), dovela je do denacionalizacije ekonomije kroz stvaranje transnacionalnih mreža finansija, trgovine i proizvodnje – koncept ekonomije bez granica. Zahvaljujući ekonomskoj globalizaciji, nastaju potpuno novi oblici društvenog organizovanja koji polako postaju dominantne jedinice političkog i ekonomskog života, na uštrb nacionalne države. U ovim stavovima se hiperglobalisti ne razlikuju drastično među sobom. Međutim, ono što ih razlikuje jeste pitanje vrednosti koje je ekonomska globalizacija donela sa sobom. Neoliberalni autori među hiperglobalistima tvrde da je epoha ekonomske globalizacije dovela do dominacije *laisse faire* ekonomije, slobodnog tržišta i širenja ljudskih i građanskih sloboda i prava na globalnom nivou. Sa druge strane hiperglobalisti neomarksisti, kao veliki protivnici kapitalističkog uređenja, tvrde da je ovaj proces doveo do sve veće eksploatacije i tlačenja ljudi. Bilo kako bilo, oba krila hiperglobalista saglasna su da je nova epoha ekonomske globalizacije dovela do toga da se sve događa u skladu sa zahtevima *ekonomskog menadžmenta* i da je čitav svet počeo da funkcioniše u skladu sa principima globalne vladavine (*global*

---

<sup>22</sup> Dejvid Held, *Debate o globalizaciji*, u: „Globalizacija – mit ili stvarnost“ (prir. Vladimir Vuletić), Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003, str. 48.

<sup>23</sup> *Ibidem*, str. 50.



*governance*), bilo da je reč o uticaju Međunarodnog monetarnog fonda, Svetske banke ili ekonomskih sila tržišta.

Skeptici, smatra Held, svoju teoriju zasnivaju na stanovištu da postojeći nivo ekonomske međuzavisnosti uopšte nije bez presedana i da je reč samo o povećanju interakcije između najvećih ekonomija na svetu. Ovakvo stanovište poznatih skeptika Hirsta (Hirst) i Tompsona (Thompson) bazira se i na tvrdnji da globalizacija *ne postoji*, ona je samo jedan mit. Skeptici tako tvrde da je stepen integrisanosti svetske ekonomije danas mnogo manji nego ranije, jer je ekonomija pod presudnim uticajem *regionalizacije*, što se najbolje vidi u postojanju tri velika trgovačka bloka – Evrope, Severne Amerike i pacifičkog dela Azije<sup>24</sup>. Ovi blokovi nemaju integrativnu, već fragmentirajuću funkciju. Za razliku od hiperglobalista, skeptici će tvrditi da moć nacionalnih država ne samo da ne opada, već je u ogromnom porastu i ostaje njihovo glavno obeležje. Tako će skeptici prognozirati da dvadesetprvi vek sa sobom ne nosi kraj nacionalne države, već sticanje nezavisnosti i stvaranje novih država.

Između dve potpuno suprotstavljene škole mišljenja o globalizaciji, stoji treća škola transformacionista. Za globalizaciju se, po njihovom shvatanju, može reći da je centralna sila koja pokreće svet i da je to jedan neizbežan tok istorije. Novonastajući svet je onaj kome svi moraju da se prilagode, a sve do tada postojeće razlike na relacijama međunarodno – nacionalno, postaju manje izražene. Za razliku od prethodne dve škole mišljenja, transformacionisti tvrde da će nacionalna država opstati, ali da će njena uloga biti promenjena i aktivnija, te će država tako postati glavni strateg prilagođavanja novom svetskom poretku. Odgovarajući na pitanje sudbine sveta: podela ili integracija, transformacionisti ne daju precizan odgovor, tvrdeći da svet može otići i putem razjedinjavanja i putem integrisanja.

Heldova tipologija teorijskih škola mišljenja o globalizaciji ima veliki značaj za savremenu nauku. Iako ne pruža potpuno preciznu sliku o globalizaciji<sup>25</sup>, ukazuje na ključne teorijske tačke sporenja, koje su od velikog značaja za odgovor na pitanje kuda ide svetska ekonomija, a sa njom i čitav, na njoj zasnovan, novi svetski poredak.

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, str. 52.

<sup>25</sup> Upor. Miroslav Pečujlić, *Globalizacija – dva lika sveta, Gutenbergova galaksija*, Beograd, 2002, str.16.

Rezimirajući niz teorijskih rasprava o fenomenu globalizacije, uprkos brojnim razlikama u teorijskim polazištima među autorima, mogu se izvući zaključci za dalje analiziranje i izučavanje globalnog društva, globalne ekonomije i savremenih poslovnih procesa i odnosa. *Najpre*, globalizacija nema svoj jasan evolutivni tok. Pored problema da se utvrdi gde i kada je globalizacija nastala, postoji i činjenica da je proces globalizovanja svetskog društva bio u više navrata čak i brutalno prekidano oružanim ili hladnoratovskim sukobima. *Drugo*, globalna ekonomija danas zasniva se najviše na stvaranju globalnog tržišta i rasprostiranju manje-više istovetnih formi na sve delove sveta (liberalna demokratija, tržišna ekonomija, politički pluralizam i slično). *Treće*, širenje istovetne ekonomske, neoliberalne forme na gotovo sve delove sveta, nije sa sobom ponelo i ekonomsku pravičnost i ujednačenost. Naprotiv, bogati postaju još imućniji, dok siromašniji ostaju na marginama društva. Razlike koje postoje između bogatih i siromašnih država su ogromne, a istovremeno i njihovi ekonomski standardi. Zato ne treba da čudi što neki autori pišu o dva lica globalizacije<sup>26</sup>. O ovakvim protivrečnostima globalizacije biće više reči u potonjim stranicama našeg istraživanja. *Konačno*, bez poznavanja okvira u kojima se odvija i koje stvara globalizacija, nije moguće definisati kako i zašto savremene poslovne organizacije ne postaju nužno demokratičnije, tj. zašto decizionistički procesi u njima, nisu uvek transparentni i u skladu sa zahtevima demokratskog odlučivanja.

Ovakav deduktivni pristup, vodi nas eksternim i internim poslovnim procesima, preko analize različitih dimenzija globalizacije i protivrečnosti koje ona sa sobom donosi.

---

<sup>26</sup> Branko Milanović, *Dva lica globalizacije*, Arhipelag, Beograd, 2007, str. 17.

## 1.3. DIMENZIJE GLOBALIZACIJE

Kao što je relativna i uslovna svaka podela teorija o globalizaciji, tako su relativne i uslovne podele na različite aspekte globalizacije. Ove aspekte mnogi autori nazivaju *dimenzijama globalizacije*<sup>27</sup>. Postavlja se opravdano pitanje zašto se jedan takav fenomen posmatra u parcijalnim dimenzijama, a ne samo u celini. Opravdanje ovakvog naučnog pristupa je dvojako. Prvo, budući da je globalizacija sveobuhvatan pojam, ispostavilo se da je naučno potpuno opravdano posmatrati ovaj fenomen u nekoliko različitih, a dijalektički povezanih okvira, aspekata, odnosno dimenzija. Sa druge strane, činjenica je da nisu svi aspekti globalizacije postali *istovremeno* u jednom trenutku istorije ljudskog društva, već su nastajali vremenom; godinama, decnijama, pa čak i vekovima. Uslovno govoreći, mogle bi se uočiti četiri dimenzije globalizacije: *ekološka, vojna, socio-politička i ekonomska*. Ovakvu podelu na četiri dimenzije, dopunićemo analizom četvorne podele koju je sačinio Entoni Gidens, navodeći *svetsku kapitalističku ekonomiju, sistem nacionalnih država, svetski vojni poredak i međunarodnu podelu rada* kao osnovne dimenzije globalizacije<sup>28</sup>.

Ekološka dimenzija globalizacije nastala je najranije, još u vremenima kada su ljudska društva dobijala svoja prva obličja. Zagađivanje životne sredine, pre svega vode, vazduha i zemljišta, povećanje broja stanovnika na planeti, neki su od prvih oblika ekološke globalizacije koja je zahvatala drevni svet. Pod ekološkom dimenzijom globalizacije nećemo podrazumevati samo narušavanje ravnoteže unutar ekosistema, već i širenje različitih bolesti koje su se ogromnom brzinom prenosile iz jednog dela sveta u drugi. Upravo ova dimenzija, koja najduže postoji u odnosu na ostale tri koje smo pominjali, daje dovoljno povoda da se kaže da globalizacija nije novi fenomen, već da je nastala u najranijim periodima ljudske civilizacije. To je direktan argument protiv svih drugih naučnih tvrdnji koje insistiraju na tome da je globalizacija nastala tek krajem dvadesetog veka, političkim promenama koje su zahvatile dotadašnji komunistički svet.

---

<sup>27</sup> Jedan od njih je predstavnik transformacionističke škole mišljenja o globalizaciji, Entoni Gidens.

<sup>28</sup> Videti: Entoni Gidens, *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998, str. 74.

Druga po vremenu nastanka, svakako je vojna globalizacija. Prvi ratovi su zapravo prvi oblici vojne globalizacije. Pretnja silom i upotrebe sile širila se u različitim regionima, na različitim kontinentima. Neretka su zapažanja da je Aleksandar Makedonski bio jedan od onih koji je na kopljima svoje pešadije doneo prvu vojnu globalizaciju, spojivši ondašnji zapadni svet sa Persepolisom i Istokom. Da li je upravo stara Helada prostor u kome je nastala vojna globalizacija ili koreni sežu i dalje, onda kada se u svetu dogodio prvi oružani sukob koji je obuhvatio makar tri različite države? Da li je atinski polis u vreme svog zlatnog doba u V veku pre Hrista bio nosilac vojne globalizacije u ondašnjem drevnom svetu? Nije li ratovanje u ime svetih ideala demokratije otpočelo upravo tada u najranijim periodima evropske civilizacije? Ovo su samo neka od otvorenih pitanja na koja se mogu dati različiti odgovori. Ono što, međutim, ostaje nesporno, jeste da je vojna dimenzija globalizacije ostala više nego aktuelna i danas<sup>29</sup> i da je veoma važna komponenta *novog svetskog poretka*.

Posebnu pažnju posvećujemo socio-političkoj dimenziji globalizacije. Najopštije rečeno, socio-politička dimenzija globalizacije zasniva se na širenju određenih znanja, verovanja, vrednosti, moralnih nazora, religijskih uverenja i, svakako, političkih, ekonomskih, pravnih i drugih ideja i ideala. Demokratija u većini država savremenog sveta nije nastala *ex nihilo*. Naprotiv, ona ima svoj dug istorijat, koji počiva na širenju različitih ideja, od prvih mislilaca koji su svoj život posvetili raspravama o najboljem poretku, poput Sokrata, Platona, Aristotela i drugih. Jednako tako, hrišćanstvo se, na primer, nije samo po sebi učinilo najobuhvatnijom religijom modernog doba, sa najvećim brojem vernika. Liberalna, odnosno neoliberalna ekonomija nije postala dominantni oblik ekonomskog uređenja u jednom trenutku ili zahvaljujući uticaju neke nezemaljske sile. Bilo je neophodno da ljudi nastanjeni u različitim delovima sveta, na različitim kontinentima, na izuzetno velikim udaljenostima, prihvate određene ideje, verovanja i vrednosti i da na osnovu toga steknu određena znanja, koja su ih opredelila da svoje privatne živote, društva i državne zajednice uređuju onako kako to čine danas. Zato prilikom analize bilo kog pojedinačnog poslovnog procesa unutar poslovnih organizacija uvek treba imati na umu da način funkcionisanja jedne poslovne organizacije ne

---

<sup>29</sup> Posebno se ima na umu pokušaj širenja nuklearne moći i proliferacija nuklearnog oružja unutar međunarodne zajednice i sve češće vojne intervencije bez odobrenja Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija (NATO intervencije u bivšoj Jugoslaviji, kao i intervencije vojnih koalicija u Iraku, Avganistanu, Libiji i slično).

postoji od juče, već se zasniva na *idejama* koje su sazrevala vekovima unazad i prenosile se sa jednog kontinenta na drugi.

Ekonomska dimenzija globalizacije je ona kojom se danas brojni naučnici najviše bave. Jedan od razloga za to može biti činjenica da savremeni svetski ekonomski poredak počiva na velikom broju multinacionalnih kompanija koje neretko imaju budžete koji su veći i od budžeta pojedinih postojećih država. Multinacionalne kompanije nisu samo privredni subjekti, već postaju važni, uticajni i nezaobilazni politički akteri u globalnom poretku. Upravo zato ne treba da čudi ocena da se čitav novi svetski poredak bazira na postojanju ovakvih kompanija, koje preko granica prenose ne samo robu i kapital, već i različite tehnologije<sup>30</sup>. Druga važna komponenta ekonomske dimenzije globalizacije su svetske finansijske i ekonomske institucije, pre svih Međunarodni monetarni fond i Svetska banka. Uticaj ovih institucija na pojedinačne politike najvećeg broja država u svetu je očigledan i on progresivno raste onako kako ekonomska moć i uticaj dotične države opadaju.

Subjekti ekonomske dimenzije globalizacije nisu danas samo multinacionalne kompanije, već posebno i banke i berze<sup>31</sup>. Povezanost banaka i berzi se danas najbolje ogleda u činjenici da je u uslovima najveće globalne ekonomske krize koju pamti savremeni svet, likvidacija jedne banke dovela konsekventno do likvidacije drugih banaka. Kada je reč o berzama, iako su sposobne da zajedničkim naporima ostvaruju veliki (globalni) profit, sa druge strane kriza koju mogu da generišu, takođe je globalnog karaktera<sup>32</sup>. Uz to, nužno je pomenuti globalizaciju berzanskog poslovanja koja je danas sve uočljivija, kroz spajanje berzi (poput kupovine berze Euronekst od strane američke berze NASDAK). Stoga će mnogi autori sa pravom reći da globalizacija ima svoj dualni karakter i da nosi niz protivrečnosti, o čemu će biti više reči u odeljku o protivrečnostima procesa globalizacije.

---

<sup>30</sup> Upor. Džozef E. Stiglic, *Protivrečnosti globalizacije*, SMB-x, Beograd, 2002, str. 17-35.

<sup>31</sup> Videti u: Miorad Unković, Budimir Stakić, *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

<sup>32</sup> Vrednost akcija na berzama u 2008/2009. godini smanjena je čak za trećinu u razvijenim državama, odnosno čak za 60% u državama trećeg sveta.

Ovde je radi naučne objektivnosti, važno istaći da postoje među skepticima i oni autori koji smatraju da je globalizacija u celosti, pa tako i ekonomska samo neophodni mit<sup>33</sup>. Uprkos takvim shvatanjima, činjenica je da globalizacija u svim svojim dimenzijama postoji i dalje i da presudno utiče na živote pojedinaca, funkcionisanje društvenih i političkih grupa, ali i na rad savremenih organizacija, na različitim nivoima.

### ***Gidensova tipologija dimenzija globalizacije***

Gidensova tipologija dimenzija globalizacije posebno je važna za razumevanje fenomena globalizacije. Svetska kapitalistička ekonomija je pojam koji je Gidens preuzeo od pominjanog Imanuela Valerštajna iz njegove teorije svetskog sistema. Ovakva ekonomija se, po shvatanju ove dvojice autora, zasniva na činjenici da kapitalizam ne poznaje granice nacionalnih država. Ova dimenzija je tesno povezana sa drugom dimenzijom, koju Gidens naziva *sistemom nacionalnih država*, tvrdeći da se nijedna od ove dve dimenzije ne može dovoljno spoznati pojedinačno, već samo u uzajamnoj povezanosti.

Osnovni centri moći u svetskoj ekonomiji su kapitalističke države, koje su zasnovane na liberalnoj demokratiji kao obliku vladavine, ali i na (neo)liberalnom ekonomskom poretku u kome su kapitalistička preduzeća glavni oblik proizvodnje. Svaka od ovih država ima svoju nacionalnu i međunarodnu ekonomsku politiku. Ono što im je, pak, zajedničko je, smatra Gidens, odvojenost politike od ekonomije<sup>34</sup> i *vice versa*. Ovakvo Gidensovo shvatanje bi se moglo teorijski osporiti. Odvojenost politike od ekonomije bi mogla postojati samo u idealtipskoj situaciji, koja očigledno ne postoji u uslovima realpolitike savremenog doba. Istovremeno, teško se može reći da ekonomija postoji odvojeno od politike, kada je upravo politika ona koja kreira ekonomiju jedne države i na nju presudno utiče. Naravno, moglo bi se potpuno opravdano reći da je politika jedne države u velikoj meri determinisana i njenom

---

<sup>33</sup> Paul Hirst and Grahame Thompson, *Globalization – A necessary myth?*, u: *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Polity Press, Cambridge, 1996.

<sup>34</sup> Videti: Entoni Gidens, *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998, str. 74.

ekonomijom. Upravo zato, teško je složiti se sa Gidensovom tvrdnjom da su politika i ekonomija odvojene. Naprotiv, pre bi se moglo reći da one *ne mogu biti odvojene*.

Ono u čemu je Gidens bio potpuno u pravu, jeste činjenica da postoji širok prostor za delovanje i globalne aktivnosti poslovnih korporacija, ukazujući na specifičnost da su ovakve korporacije obično osnovane u jednoj državi, ali imaju svoja regionalna sedišta ili predstavništva u drugim državama. Moć ovakvih (multinacionalnih, transnacionalnih) korporacija je ogromna. Ipak, moć koju one poseduju ne može biti politička u onom kontekstu u kojoj moć poseduje jedna država kao politički subjekt *par excellence*. Zato je Gidens u pravu kada kaže da su „države glavni akteri u okviru globalnog političkog poretka, a korporacije dominantni agenti unutar svetske ekonomije“<sup>35</sup>.

Globalizacija vojne moći treća je ključna dimenzija globalizacije, koju navodi Gidens. Budući da smo ovoj dimenziji posvetili pažnju u prethodnim razmatranjima, na njoj se nećemo duže zadržati, ali ćemo istaći da posedovanje vojne moći uopšte ne mora da podrazumeva posedovanje ekonomske moći ili obrnuto. Naprotiv, brojni su primeri iz savremen svetske političke istorije da države u razvoju koje su ekonomski veoma slabe, jesu vojno izuzetno moćne. Čak i one države koje danas imaju najveću vojnu moć i poseduju nuklearna oružja, ne moraju nužno biti ekonomski bogate, moćne i najrazvijenije.

Poslednja dimenzija globalizacije je *međunarodna podela rada*, koja se zasniva pre svega na sve očiglednijoj diferencijaciji između onih područja sveta koja su manje ili više industrijalizovana. Za razliku od ranijih perioda ljudskog društva, kada se podela rada bazirala na polnoj pripadnosti ili godinama starosti, globalna specijalizacija bazira se na različitim radnim zadacima, kvalifikacijama, oblicima proizvodnje ili čak regionalnih potreba. Ovakva globalna podela rada, presudno je uticala na države u razvoju, tj. na takozvani Treći svet. Međunarodna specijalizacija je najviše uticaja na širenje savremenih tehnologija, koje danas imaju presudan uticaj na život savremenog čoveka.

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, str. 75.

Sumirajući dve pomenute tipologije dimenzija globalizacije, može se doći do nekoliko zaključaka. Najpre, ne postoji jedna, egzaktna i savršena tipologizacija dimenzija globalizacije, uključujući i dve pominjane. Ono što bi se moglo prigovoriti prvoj je da je suviše odelila četiri povezana aspekta fenomena globalizacije poput životne sredine, pojedinca, ekonomske, političke i vojne moći, odnosno ekonomskih, političkih, socijalnih i vojnih aspekata. Kada je reč o drugoj, moglo bi se reći da je čitavu globalizaciju svela na materijalne aspekte (vojnu moć, kapital, multinacionalne kompanije i slično), bez velikog obraćanja pažnje na *ideje* koje su dovele do toga da raspored ekonomske, vojne ili političke moći danas u svetu bude takav kakvim ga vidimo. Zato se, kao optimalan pristup ovom sveobuhvatnom procesu globalizacije, nameće onaj interdisciplinarni, koji istovremeno povezuje ekološke, političke, ekonomske, društvene, kulturne i druge aspekte, a unutar njih one o kojima piše Gidens, poput međunarodne podele rada, kapitalističke ekonomije i slično.

Nemogućnost da se aspekti globalizacije posmatraju jednostrano, samo je jedan od dokaza da je u teorijskoj operacionalizaciji ovog fenomena neophodno posvetiti pažnju suprotstavljenim teorijskim stanovištima o suštini globalizacije i vrednosnim sudovima o ovom fenomenu. Zato teorijsku operacionalizaciju globalizacije zaključujemo analizom protivrečnosti globalizacije, u pokušaju da utvrdimo koje je pozitivne, a koje negativne posledice sa sobom doneo ovaj sveobuhvatni proces.



## 1.4. PROTIVREČNOSTI GLOBALIZACIJE

Na osnovu prethodno iznetih teorijskih razmatranja procesa globalizacije, nužno se nameće pitanje: da li je globalizacija vrednosno pozitivan ili negativan proces? Može li se reći da je zahvaljujući globalizaciji život savremenog čoveka i njegova delatnost u svim sferama društva i društvenog života, postala bolja i unapređenija u odnosu na periode pre ovako izrazite globalizacije? Da li je globalizacija sa sobom donela jednakost u pravima i obavezama građanima širom sveta, a državama relativnu ekonomsku jednakost? Postoji li univerzalni model ekonomskog poretka koji bi svim državama unutar međunarodne zajednice garantovao boljitak, prosperitet i kontinuirani napredak? Ovo su samo neka od pitanja koja nalažu da se posebna pažnja posveti argumentaciji *pro et contra* globalizacije, odnosno da se pokuša utvrditi da li je globalizacija izrazito pozitivan ili negativan fenomen.

O kontroverznosti procesa globalizacije piše i čuveni nobelovac, Džozef Stiglic, koji s pravom postavlja pitanje kako je to jedna sila koja je donela toliko dobra postala tako kontroverzna<sup>36</sup>. Koje se to pozitivne posledice globalizacije danas više nego jasno uočavaju? *Prvo*, globalizacija je sa sobom donela veliko otvaranje međunarodne trgovine i na taj način nesumnjivo doprinela povećanju ekonomskog rasta i poboljšanju ekonomskog standarda brojnih država savremenog doba, pre svega onih koje se smatraju državama „Trećeg sveta“. *Drugo*, upravo zahvaljujući globalizaciji životni vek ljudi se produžio, posebno imajući u vidu demografske pokazatelje iz država u razvoju. *Treće*, ako bi se za pojedine periode ljudske istorije moglo reći da su bili ispunjeni izolacionizmom i odeljenošću između država, treću veliku eru globalizacije u kojoj živimo svakako odlikuje povećanje višestepene međuzavisnosti između država, pojava, procesa i odnosa u njima. *Četvrto*, globalizacija je neretko doprinosila osećaju zajedništva unutar svetskog društva. Tako su brojni primeri globalne humanitarne pomoći najugroženijim delovima sveta. *Peto*, globalizacija je doprinela širenju onih vrednosti na kojima počiva savremeni politički poredak – vladavina prava (Rule of Law), pravna država (Rechtstaat),

---

<sup>36</sup> Džozef E. Stiglic, *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002, str. 18.

ljudska i građanska prava i slobode, slobodno tržište, demokratija<sup>37</sup> i dr. Svi ovi elementi jesu neosporno elementi (post)neoliberalnog novog svetskog poretka u kome živimo, a za koji će mnogi reći da je u ekonomskom smislu potpuno poražen najnovijom globalnom ekonomskom krizom, najvećom koju svet pamti u savremenoj ekonomskoj i političkoj istoriji.

Međutim, svi ovi navedeni parametri imaju i lice i naličje. Iako se zaista može reći na osnovu ekonomskih pokazatelja da je ekonomska globalizacija doprinela povećanju standarda i ekonomskog rasta brojnih država na svetu, ne može se reći da je sa sobom donela uspostavljanje ekonomske ujednačenosti<sup>38</sup>, a da je *ekonomija obima* nastala globalizacijom upravo najodgovornija za ekonomski rast i razvoj<sup>39</sup>. Ako je globalizacija samo donela pozitivne ekonomske efekte, kako je moguće da se danas bruto društveni proizvod razvijenih država razlikuje od najnerazvijenijih nekoliko desetina puta. Sa druge strane, ukoliko je standard ljudi postao bolji, kako se dogodilo da oko sedmina svetske populacije nema pristup vodi za piće, te taj problem postaje jedan od dominantnih ekoloških, ekonomskih i političkih problema savremenog doba. Najzad, ako je u ekonomskom smislu globalizacija donela samo dobro, kako je moguće da se dogodila globalna ekonomska kriza nesagledivih razmera, od koje se države i svetske ekonomske institucije još uvek oporavljaju.

Ukoliko se tvrdi da se životni vek ljudi produžio, treba jasno napomenuti da takva tvrdnja nije nužno istinita, posebno imajući u vidu nerazvijene države sveta u kojima se i dalje umire od bakterijskih infekcija koje leči običan antibiotik. Nije li ideal da novi svetski poredak svima obezbedi jednako pravo na život i jednako kvalitetnu socijalnu i zdravstvenu zaštitu? Ukoliko jeste, mora se reći da je ta misija doživela svoj neuspeh, makar za sada, a ukoliko, pak, nije onda treba reći da je ranije izneta tvrdnja o dužem životnom veku previše generalizovana i uopštena.

---

<sup>37</sup> U prilog ovoj tvrdnji može se navesti čuvena teorija „talasa demokratizacije“ koju navodi čuveni Semjuel Hantington (Samuel Hantington) u svom delu „Treći talas“ (videti: Semjuel P. Hantington, *Treći talas*, Stubovi kulture, Beograd, 2004, str. 41-51).

<sup>38</sup> Ujednačenosti, a ne jednakosti – jer ekonomska jednakost kao koncept nije postojala i ne može postojati u praksi, već se može posmatrati samo kao jedan od ideala.

<sup>39</sup> Ovde je važno napomenuti da postoje autori koji su isticali da povećanje proizvodnje ne donosi samo po sebi ekonomiju obima i da je, sa druge strane, u ekonomijama obima jako teško konkurisati dominantnim ponuđačima određene robe (videti: Erik S. Reinert, *Globalna ekonomija*, Čigoja štampa, Beograd, 2006, str.62).

Međuzavisnost danas neupitno postoji. Međutim, da li je reč samo o međuzavisnosti ili ipak o vesternizaciji čitavog sveta i usklađivanju postojećih vrednosti sa vrednostima Zapada i zapadnog načina života. Ukoliko je reč o dominaciji Zapada, da li se može govoriti o među(sobnoj) zavisnosti ili je reč o nekoj vrsti latentnog imperijalizma? Ovo pitanje ostaje u potpunosti otvoreno za različite odgovore i različite argumentacije.

Globalizacija nije donela samo zajedničku, globalnu humanitarnu pomoć onim delovima sveta koji su ugroženi prirodnim nepogodama ili kakvim drugim pošastima. Naprotiv, ne treba zaboraviti sve one situacije kada je kolektivna upotreba sile u ime zajedničkih vrednosti, dovođila do humanitarnih katastrofa širokih razmera. Upravo zbog brojnih primera iz savremene političke istorije čovečanstva, teško je reći da je globalizacija samo stvarala humanitarnu pomoć, a ne i humanitarne katastrofe. Uz to, za razliku od perioda nastanka moderne države, koja je jedina imala monopol nad sredstvima prinude, autori poput američkog mislioca Džozefa Naja (Joseph Nye) reći će da je upravo globalizacija dovela do *demokratizacije nasilja*, učinivši nasilne metode dostupnim ne samo državama, već i grupama i pojedincima.

Najzad, demokratija jeste doživela svoje širenje u talasima, kako to kaže Hantington. Nesporno je da je nastala u Heladi nekoliko vekova pre Hrista i da se proširila na ostale krajeve planete. Širenje *ideje demokratije* bilo je presudno i svakako je jedna od ključnih komponenti socio-političke globalizacije. Sve to ipak nije dovoljno da bi se nedvosmisleno zaključilo da je globalizacija demokratski proces i da nužno garantuje demokratiju. To što danas Narodna Republika Kina prihvata neka pravila slobodne tržišne ekonomije i postaje globalni takmac Sjedinjenih Država, Evropske unije i Japana, ne znači da je prihvatila sva obeležja zapadne demokratije. Sa druge strane, ni one države koje imaju svoje demokratske ustave više vekova, nisu uvek bile predvodnici liberalno-demokratskih ideja, već katkad i ideja rasne segregacije i aparthejda, čak i u vreme kada su bili globalni ekonomski igrači bez premca (npr. Sjedinjene Države početkom druge polovine prošlog veka).

Ovakva komparativna analiza jasno pokazuje da je globalizaciju teško okarakterisati jednom rečju kao pozitivan ili negativan proces. Zato je globalizaciju pogrešno posmatrati kao kompaktnu celinu, upravo zbog postojanja velikog broja različitih dimenzija i dualnog karaktera koji svaka od ovih dimenzija, pa i globalizacija u celini ima.

## 1.5. TENDENCIJE GLOBALIZACIJE

Globalizacija o kojoj govorimo u savremenom značenju ovog pojma, sa sobom je donela niz promena koje su presudno uticale na pojave, procese i odnose unutar društva i država širom sveta. Pre industrijske revolucije i velikih otkrića, bilo je nezamislivo da se sa jednog kraja države može stići u drugi bez ogromnog trošenja vremena i novca. Niko tada nije mogao da sa sigurnošću zna da će dve stotine godina kasnije, avionom biti moguće obići čitavu kartu sveta za najviše jedan dan. U vreme kada su se ljudi dovikivali sa jednog uzvišenja na drugo, bilo je isto tako teško poverovati da ćemo danas moći da ostvarimo komunikaciju sa bilo kim, u bilo kom delu sveta; da će biti moguće da istovremeno komuniciramo sa poslovnim partnerima u Vašingtonu, Pekingu ili Nju Delhiju, a da ih uživo uopšte nismo videli; da će se važne odluke neretko u velikim kompanijama donositi putem sastanaka održanih video-linkom ili na satelitskim telefonskim sednicama. Sve ovo su samo neke od društvenih promena i promena društva koje je sa sobom donela globalizacija<sup>40</sup>.

Iako smo utvrdili da globalizacija ima svoje pozitivne i negativne posledice (ili bolje rečeno efekte), postavlja se pitanje daljih tendencija i trendova kada je reč o ovom sveobuhvatnom fenomenu. U ekonomskom smislu, četiri su najznačajnije tendencije, odnosno trenda globalizacije. *Prvo*, globalna ekonomija postaje sve više povezana, jer uprkos brojnim razlikama među državama i narodima, *novac* se prirodno nameće kao zajednički jezik svih<sup>41</sup>. *Drugo*, životne šanse ljudi drastično se razlikuju u zavisnosti od države u kojoj žive. *Treće*, planeta postaje sve naseljenija. Preko sedam milijardi ljudi na njoj predstavlja pravi globalni ekološki rizik<sup>42</sup>, ali i sve veći ekonomski problem, budući da resursa na planeti ima mnogo

---

<sup>40</sup> Globalizacija je unela tri značajne revolucije: industrijsku, revoluciju produktivnosti i revoluciju upravljanja, koja obuhvata revoluciju informacionih tehnologija, revoluciju znanja, te revoluciju kvaliteta.

<sup>41</sup> Ovakvu tezu iznosi Džon Nesbit (John Naisbitt) u svojoj knjizi „Globalni paradoks“ iz 1994. godine.

<sup>42</sup> Krajem XVIII, Tomas Maltus (Thomas Malthus) prvi je utvrdio u svom *Eseju o principima stanovništva* iz 1796. godine, da se broj stanovnika na planeti uvećava geometrijski progresivno, dok resursi rastu po matematičkom principu aritmetičke progresije, što može biti velika opasnost za opstanak same planete.

manje nego onih koji te resurse koriste. *Najzad*, beleži se porast antiglobalističkih pokreta<sup>43</sup>, koji su sve glasnjiji u protivljenjima globalnom ekonomskom i političkom poretku. Ove trendove i tendencije treba imati na umu prilikom daljih razmatranja. Teorijska operacionalizacija globalizacije otvorila je brojna pitanja o karakteru, veku trajanja ili prirodi same globalizacije i njenih aspekata, odnosno dimenzija. Jako je malo odgovora koji su dati sa sigurnošću upravo zato što se o globalizaciji ne može sa sigurnošću reći ništa drugo osim da postoji i da *presudno utiče* na živote ljudi, funkcionisanje države, društva i svih društvenih grupa i organizacija, uključujući i savremene poslovne organizacije. Jedan od ciljeva teorijske operacionalizacije globalizacije bio je da omogući dalje deduktivno istraživanje savremenih poslovnih organizacija i procesa koji se odvijaju u njima.

Ključni savremeni poslovni procesi u ovim organizacijama su upravo procesi odlučivanja, izvršavanja i kontrole nad donošenjem i izvršavanjem poslovnih odluka. Ovi *interni*<sup>44</sup> *savremeni poslovni procesi* biće posmatrani u daljem toku istraživanja kao *conditio sine qua non* za funkcionisanje svake, pa i savremene poslovne organizacije. Ne može se zamisliti upravljanje poslovnom organizacijom (menadžment) u globalnom društvu bez ova tri procesa. Zato ne treba da čudi što će mnogi autori isticati da danas postoji *internacionalizacija menadžmenta*, kao sastavni deo globalizacije čitavog sveta<sup>45</sup>. *Poslovna komunikacija* je poseban *interno-eksterni proces* i biće posebno analiziran u daljem toku našeg istraživanja. Analizom pomenutih procesa pokušaćemo da potvrdimo generalnu hipotezu sa početka ovog istraživanja da savremeni poslovni procesi *ne postoje izvan okvira globalizacije*, a da jednako tako *globalizacija ne bi bila takva kakva jeste bez savremenih poslovnih procesa*. Da li to znači da poslovni procesi ne postoje izvan globalizacije? Moglo bi se reći da ne znači nužno, jer se poslovni procesi teorijski posmatrano mogu odvijati i u potpuno izolovanim zajednicama i okruženjima (bez obzira na (ne)kvalitet takvih poslovnih procesa). Ipak, za takve poslovne procese čak i kada bi bili praktično izvodivi, ne bi se moglo reći da su savremeni, već tradicionalni ili predmoderni.

---

<sup>43</sup> Prema Tomasu L. Fridmanu (Thomas L. Friedman), ovaj pokret nastao je 1999. godine na konferenciji Svetske trgovinske organizacije u Sijetlu (Seattle) – videti u: Tomas L. Fridman, *Svet je ravan*, Dan graf, Beograd, 2007, str. 488.

<sup>44</sup> Oni jesu u bitu interni, ali trpe eksterne uticaje i neretko imaju eksterno dejstvo i posledice.

<sup>45</sup> Videti u: Andrew J. DuBrin, *Essentials of management*, South Western CENGAGE Learning, Mason, USA, 2009.

Kako to kaže Gidens u nekoliko svojih tekstova, sve većoj globalizaciji doprineo je ne samo pad Berlinskog zida, već i sve intenzivniji razvoj i napredak informacionih i komunikacionih tehnologija, kao i širenje multinacionalnih kompanija širom sveta. Upravo tehničko-tehnološko znanje, kao i razvoj pomenutih tehnologija, dobri su primeri protivrečnosti procesa globalizacije. To se najbolje vidi na primerima kako je razvoj komunikacionih tehnologija sa jedne strane čoveku omogućio da brže, lakše i bolje komunicira na velikim udaljenostima, ali je istovremeno omogućio sve brže otuđenje u društvu između pojedinaca koji ga sačinjavaju. Sa druge strane, razvoj industrije jeste doprineo bržem ekonomskom napretku nekih država, ali je doveo i do sve veće emisije štetnih gasova koji sve brže guše postojeći život na planeti. Zbog ovih, ali i brojnih drugih činjenica, nameće se pitanje da li je proces globalizacije etički neodrživ? Zato su u pravu oni autori iz kritičke teorije o globalizaciji koji će jasno ukazivati na negativne aspekte čitavog procesa i njegovo štetno dejstvo po život savremenog čoveka i čovečanstvo u celini.

Ključno mesto u savremenim poslovnim procesima i odnosima imaju organizacije znanja, odnosno organizacije sveta rada. Ove organizacije postaju ključni subjekti u globalnom poslovnom okruženju, ključni donosioci ekonomskih i poslovnih odluka, realizatori istih, ali i oni od kojih zavise životi velikog broja ljudi u uslovima globalnog i globalizovanog društva. U ovakvim organizacijama se odvijaju savremeni poslovni procesi: interni, eksterni i eksterno-interni. Upravo zato je neophodno posebnu pažnju posvetiti pojmu i konstitutivnim elementima poslovne organizacije, ključnim teorijskim aspektima organizacije, načinima upravljanja savremenim poslovnim organizacijama i promenama koje su u njima nastale prevashodno zahvaljujući različitim aspektima globalizacije i globalnog upravljanja.

## **II ORGANIZACIJA: POJAM, VRSTE I DRUŠTVENA ULOGA**

## 2.1. POJAM ORGANIZACIJE

Upravljanje promenama u međunarodnim polit-ekonomskim odnosima odvija se pretežno unutar odgovarajućih *međunarodnih organizacija*<sup>46</sup>. Za razumevanje ovog strukturno veoma kompleksnog oblika organizovanja u uslovima (post)globalnog društva i društvenog poretka, nužno je definisati pojam organizacije, ključne teorije o nastanku organizacije kao oblika posredovanja između teorije i prakse i artikulisanja ljudske delatnosti na različitim nivoima, ali i analizirati na koji način se dele organizacije i na osnovu kojih kriterijuma. Ovakva deduktivna analiza omogućiće nam da raščlanimo sam pojam međunarodnih organizacija, ali istovremeno i da odgovorimo na pitanje kako se odvija decizionistički proces u njima i koje su specifičnosti određenih organizacija koje, posebno u posthladnoratovskom periodu, imaju izuzetan uticaj na upravljanje promenama u međunarodnim polit-ekonomskim odnosima.

Sva aktivnost čoveka kao pojedinca od najranijih perioda ljudske istorije odvijala se kroz različite vidove organizacija. Iako su prve organizacije bile u rudimentarnom obliku, njihov značaj je kranje nesporan za razvoj celokupnog ljudskog društva i svih političkih, ekonomskih, pravnih, kulturnih i drugih aktivnosti u njemu. Zato je potpuno razumljivo shvatanje po kome organizacije postoje jednako dugo koliko i ljudsko društvo. Organizacije se neretko shvataju na različite načine: od onih sačinjenih od manjeg broja ljudi koji obavljaju određenu delatnost, do države kao organizacije *par excellence* ili međunarodne političke, odnosno ekonomske organizacije kao subjekta savremenih političkih, ekonomskih i drugih procesa i odnosa.

U svakodnevnom diskursu, organizacija se najčešće shvata kao grupa ljudi usmerena ka ostvarivanju određenih zadataka ili kao telo koje objedinjuje ili usklađuje delovanje većeg broja društava ili zajednica. Drugi pogled na organizaciju je procesni, tačnije onaj koji organizaciju

---

<sup>46</sup> Pojam *međunarodne organizacije* koristimo da označimo subjekte međunarodnog prava, a istovremeno subjekte međunarodnih političkih i ekonomskih odnosa, koje su svoju ključnu ulogu preuzele od kraja Drugog svetskog rata do danas. Budući da su međunarodne organizacije mlađe po vremenu nastanka, najpre analiziramo opšti pojam organizacije.



vidi kao sposobnost čoveka, mogućnost da se tehnički i operativno uredi aktivnost i delanje ljudi u cilju ostvarivanja što boljih rezultata u različitim oblastima života. Ovakvo viđenje je, po našem mišljenju, neopravdano, budući da pojam organizacije svodi na jednostrano viđenje iste kao cilja, što ona nije i ne može biti. Organizacija može biti samo *sredstvo* za ostvarenje ciljeva i to ono sredstvo koje garantuje uspeh ako i samo ako se njome na adekvatan način *upravlja*.

Pre nego što pokušamo pojmovno odrediti organizaciju, valja odgovoriti na pitanje koji su osnovni razlozi nastanka organizacije. Drugim rečima, šta je to što čovek kao misleće biće nije mogao da učini, postigne ili ostvari kao individua, već samo u ili kroz organizaciju. Kako to dobro zapaža Mijat Damjanović u svojoj studiji, čovek je stvorio organizacije „radi zaštite života, radi poboljšanja uslova života, radi zadovoljavanja čitavog niza potreba“<sup>47</sup>. U zavisnosti od tipa ciljeva koji se organizacijom želeo ostvariti, vremenom su nastajale političke, ekonomske, kulturne, verske, porodična i druge organizacije.

Organizaciju je veoma teško precizno definisati, budući da postoji onoliko različitih viđenja i definicija organizacije, koliko je bilo onih koji su je definisali. Zato je svaka definicija samo relativna i uslovna, uključujući i ovu našu. Pod organizacijom podrazumevamo relativno trajan<sup>48</sup>, kontinuiran vid opštenja među ljudima koji se sačinjavaju, sa konkretnim i jasno definisanim ciljevima, svojom posebnom strukturom i načinom donošenja odluka. Ukoliko jedna organizacija donosi poslovne odluke i ima ciljeve u oblasti poslovne ekonomije, takvu organizaciju bismo mogli nazvati *poslovnom organizacijom*. Ove organizacije usmerene su na sticanje poslovne dobiti i postizanje ekonomskog uspeha u mikro i makro okruženju.

Svaka organizacija ima svoje nužne konstitutivne elemente: jasno definisane ciljeve, precizno određenu strukturu i način donošenja odluka (mehanizme upravljanja). Ciljevi jedne organizacije mogu biti određeni interno, ali i eksterno, usled delovanja snažnih spoljašnjih činilaca. U uslovima globalnog društva, globalne ekonomije i izuzetno izražene višestepene međuzavisnosti, sve je češća pojava spoljašnjeg određivanja ciljeva jedne organizacije, pre svega

---

<sup>47</sup> dr Mijat Damjanović, *Organizacija i upravljanje*, Institut za političke studije Fakulteta političkih nauka, Beograd, 1982, str. 15-16.

<sup>48</sup> Relativna trajnost proističe iz činjenice da je životni vek organizacije ograničen (zavisi od različitih internih i eksternih činilaca).

organizacije sveta rada. Sledstveno tome, ciljevi više organizacija mogu determinisati i uslovljavati jedni druge u uslovima globalne ekonomije, u kojoj je svaki subjekat, uključujući i ekonomske organizacije, jednako važan i jednako uticajan. Onom brzinom kojom se događaju promene u njenom nacionalnom i globalnom okruženju, menja se i sama organizacija, a sa njom i njeni definisani ciljevi. Kako to navode mnogi autori, promena ciljeva organizacije, biće osnovni uslov njenog opstanka<sup>49</sup>.

Drugi vrlo važan konstitutivni element jeste *struktura organizacije*<sup>50</sup>. Struktura organizacije zavisi od nekoliko različitih, a veoma povezanih činilaca. Najpre, struktura svake organizacije definisana je njenim osnovnim i sporednim ciljevima. Ukoliko je cilj jedne organizacije da ovlada globalnim tržištem, njena struktura mora da bude definisana precizno i dovoljno uslođnjena, tako da se navedeni cilj može ostvariti na najbolji i najefikasniji mogući način. Drugo, organizaciona struktura definisana je nacionalnim okruženjem organizacije, tačnije pozitivno-pravnim propisima države u kojoj organizacija deluje i ostvaruje svoje ciljeve. Obično pozitivno pravo ne precizira tačnu strukturu organizacije, ali vrlo često navodi koje sve institucije ili organe jedna organizacija treba da ima u svojoj hijerarhijskoj strukturi. Najzad, struktura organizacije definisana je globalnim ambijentom i trenutkom u kome jedna organizacija deluje. Kao što globalizacija ima ogroman uticaj na ekonomsko i političko ponašanje i delovanje države kao organizacije, tako ima i izuzetan uticaj na funkcionisanje organizacija sveta rada.

Konačno, treći konstitutivni element svake organizacije jeste *decizionistički proces*. Ne postoji organizacija koja može da postoji i opstaje bez procesa donošenja različitih odluka. Odluke su ključne smernice svake organizacije, a od kvaliteta odluka zavisi da li će organizacija napredovati, stagnirati ili nazadovati u svom realnom okruženju. Mehanizmi donošenja odluka u organizacijama se veoma razlikuju i mogu zavisiti od zakonodavstva, ali i od poslovne kulture, običaja i identiteta, etičkih načela i pravila, ciljeva organizacije, demokratičnosti onih koji

---

<sup>49</sup> dr Mijat Damjanović, op.cit., str. 16.

<sup>50</sup> Ovde pod strukturom podrazumevamo ne samo institucionalnu strukturu jedne organizacije, već i specijalizaciju, odnosno podelu rada između njenih članova.

odluke donose i slično. O samom procesu donošenja odluka i različitim modelima decizionističkog procesa biće više reči u potonjim stranicama ovog našeg istraživanja.

## 2.2. TEORIJE O ORGANIZACIJI

Kako je to sjajno kazao Đerđ Lukač (György Lukács), organizacija je oblik *posredovanja između teorije i prakse*. Najbolji dokaz za ove reči je činjenica da su najznačajnije teorije o organizaciji i upravljanju organizacijama, pratile u stopu epohe razvoja društva i delatnu praksu samih organizacija. Zato ne treba da čudi što su prve teorije o organizaciji nastale početkom dvadesetog veka u vreme kada je industrijska revolucija uzimala maha, a fabrike postajale sve brojnije, dok su one najnovije koje ističu ulogu globalizacije poslovnih procesa i odnosa nastale tek pre oko deceniju i po. Budući da ne postoji pravo znanje bez teorije, niti se suština organizacije može razumeti bez objašnjenja ključnih teorijskih postavki, ovo naše istraživanje nastavljamo kratkim analitičkim pregledom nekih od ključnih teorija<sup>51</sup> o organizaciji i upravljanju organizacijom, pre svega klasičnih teorija Anrija Fajola (Henry Fayol) i Maksa Vebera (Max Weber), savremene bihejviorističke teorije i teorije kulturnog sklada.

### 2.2.1. Klasična teorija organizacije

Klasična teorija organizacije nastala je na razmeđu devetnaestog i dvadesetog veka, u doba kada je industrijska revolucija uzimala svoj veliki zamah, a industrijska proizvodnja postajala sve intenzivnija i bogatija. Veliki broj fabrika, povećana brojnost radne snage, samo su neki od razloga nastanka teorijskog mišljenja o tome kako je nužno *organizovati* radnike i u organizacijama zvesti *disciplinu i red*. Gotovo uporedo dok je u Sjedinjenim Američkim Državama, Frederik Vinslou Tejlor (Frederick Winslow Taylor) tvrdio da uspešnost industrijske proizvodnje najviše zavisi od discipline samih radnika, u Evropi je lagano nastajalo teorijsko

---

<sup>51</sup> Analiziramo samo one teorije koje su od značaja za konkretan predmet našeg istraživanja, uvažavajući sve druge teorije o organizaciji koje nauka poznaje.

mišljenje o tome kako je za produktivnost industrijske proizvodnje u radnim organizacijama, odgovorna isključivo administracija, odnosno uprava koja *donosi odluke* (podv. V.DŽ).

Posebno mesto u klasičnim teorijama organizacije ima tzv. administrativna doktrina Anrija Fajola, koji je definisao upravljanje (menadžment) organizacijom kroz skup od pet upravljačkih aktivnosti: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrolisanje. Ova Fajolova podela upravljačkih aktivnosti je uglavnom ostala aktuelna i u savremenom dobu. Ukoliko bismo želeli da istaknemo u čemu je najveći značaj administrativne doktrine pomenutog autora, onda je svakako u tome što je bio jedan od pionira shvatanja da se upravljačem organizacije ne rađa, nego se postaje. Drugim rečima, upravljanje organizacijom je veština poput bilo koje druge<sup>52</sup>, recimo upravljanja državom.

Druga nezaobilazna teorija kada je reč o modernim organizacijama je svakako teorija o birokratskoj organizaciji koju je sačinio poznati Maks Veber. Razmatrajući tzv. idealni tip birokratske organizacije<sup>53</sup>, Veber je tvrdio da je svaka organizacija u svojoj suštini zapravo birokratska i da se kao takva zasniva na dva neodvojiva elementa: racionalnom donošenju odluka i formalnim odnosima unutar organizacije. Osnovne karakteristike birokratske organizacije ticale su se i visokog stepena specijalizacije unutar organizacije, bezličnosti (impersonalnosti) članova organizacije, angažovanja kadra na osnovu posedovanja tehničkog znanja i sposobnosti (veština) i slično. Ovakva organizacija za Maksa Vebera nije bila nikakvo stanje savršenstva niti idealno stanje, već kako sam kaže „čisti oblik organizacije“<sup>54</sup>.

Postavlja se opravdano pitanje zašto je Veber toliko insistirao na birokratskom modelu organizacije i njenoj superiornosti u odnosu na druge vidove organizovanja. Po njegovom dubokom uverenju, čista birokratska forma organizacije omogućava da se dostigne *najveći stepen efektivnosti učinka*, a istovremeno omogućava i potpuno racionalnu kontrolu nad delanjem i ponašanjem ljudi koji su okupljeni u radnom procesu. Insistiranje na jasno definisanim pravilima unutar organizacije za Vebera je insistiranje na kontinuitetu i stabilnosti,

---

<sup>52</sup> Stoner J. i drugi, *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997, str. 33.

<sup>53</sup> Upor. Mirjana Petković i drugi, *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 35.

<sup>54</sup> Max Weber, *The Theory of Socioal and Economic Organization*, Free Press, New York, 1947, str. 329-347.

budući da se ljudi menjaju mnogo lakše i brže nego definisana i uspostavljena pravila ponašanja i delanja unutar organizacije. Zato se opravdano kao ključne odlike ovakvog vida organizacije neretko ističu: preciznost, stabilnost, pouzdanost i slično.

Klasična teorija organizacije imala je svoj smisao i opravdanje u trenutku u kome je nastala. U datom istorijskom momentu, mogla je da posluži kao najadekvatniji teorijski odgovor na date okolnosti ekspanzije industrijske proizvodnje, povećane brojnosti radne snage ili otvaranja sve većeg broja fabrika kojima je trebalo upravljati na valjan i efikasan način. Ipak, sa aspekta savremenog globalnog društva, primena klasične teorije ima svoja nekoliko stvarna ograničenja. Prvo, klasične teorije nisu dale valjane odgovore na pitanja spoljašnjih (eksternih) uticaja na privredu i ekonomski život i poredak. Razlog tome nije u najvećoj meri neznanje autora, već činjenica da je globalizacija kao realitet dobila svoje prave okvire i dimenzije tek u pretposlednjoj deceniji dvadesetog veka<sup>55</sup>. Drugo, došlo je do potpune promene konteksta u kome deluju organizacije sveta rada. Kapitalizam je dobio svoj zamah, a mnogi će danas reći da živimo, delamo i stvaramo u postkapitalističkom globalnom društvu. Stoga je svakako funkcionisanje organizacija danas znatno drugačije od funkcionisanja organizacija u vreme kada je kapitalizam kao oblik polit-ekonomskog poretka dobijao na zamahu. Treće, u uslovima globalnog društva i globalne ekonomije, odnos na relaciji zaposleni-uprava organizacije (menadžment) veoma se promenio. Svest zaposlenih, ali i svest upravljača danas je drugačija u odnosu na svest koja je postojala ranije. Istovremeno, postizanje efikasnosti danas je mnogo drugačije pitanje od postizanja efikasnosti pre stotinu ili dve stotine godina.

Uprkos svim ovim novonastalim okolnostima, ne može se i ne treba reći da je klasična teorija potpuno odbačena. Bez obzira na svoje brojne nedostatke, koje je vreme učinilo jasnijim, Veberova shvatanja o važnosti pravila i formalnih odnosa u organizacijama teško bismo mogli odbaciti. Isto važi i za shvatanje racionalnog donošenja odluka u samim organizacijama. Zato bi bilo ispravnije reći da je klasična teorija organizacije i upravljanja organizacijom izgubila na obimu svoje primene (kvantitetu), ali ne i na kvalitetu svojih osnovnih teorijskih postulata i polazišta.

---

<sup>55</sup> Druga velika era globalizacije (prim.aut.)

## 2.2.2. Bihevioristička teorija

U vreme kada je druga era globalizacije postajala sve intenzivnija, sredinom osamdesetih godina prošlog veka, intenzivirana je bihevioristička teorija organizacije i upravljanja organizacijom. Za razliku od klasičnih teorijskih postavki, po kojima je uspeh organizacije zavisio od napora radnika, upravljača organizacijom ili od čvrstine i jasnoće definisanih pravila, bihevioristička teorija ističe važnost *ponašanja* kao ključne kategorije za uspeh jedne organizacije.

U okviru ove teorijske škole mišljenja posebno su se razvila shvatanja o važnosti organizacionog ponašanja i organizacionog razvoja. Organizaciono ponašanje je vrlo važan segment funkcionisanja organizacije koji obuhvata ne samo učenje o ponašanju, već i učenje o strukturi organizacije, stilovima vođenja i upravljanja organizacijom, organizacione politike i slično. Istovremeno, organizaciono ponašanje obuhvata i poslovnu komunikaciju, kao i proces donošenja odluka. Bihevioristička teorija upravljanja organizacijom je posebno važna, jer kroz insistiranje na organizacionim promenama, zapravo insistira na *upravljanju promenama jedne organizacije*.

Ova, neoklasična škola mišljenja, uspela je da sagleda do tada nesagledane fenomene, odnose i procese među kojima je posebno važno pomenuti usklađivanje opštih društvenih interesa sa interesima same organizacije, neformalno povezivanje unutar organizacija, participativno vođstvo, ali i, što je posebno važno, veću *kontrolu* onih koji simbolizuju autoritet u organizacijama<sup>56</sup>. Značaj ovog teorijskog pristupa ogleda se i u teorijskoj inovaciji po kojoj je važan čovek kao pojedinac, tj. kao višedimenzionalno biće, a ne samo kao puki izvršilac određenih zadataka poverenih od strane onih koji upravljaju organizacijom i vode organizaciju.

Upravo zato će u savremenom poslovnom ambijentu zavladati mišljenje da je za uspeh poslovne organizacije jedan od ključnih i najvažnijih faktora motivacija pojedinaca, tj. subjekata procesa rada i njegovo aktivno učestvovanje u procesu kontrole nad donošenjem i izvršavanjem poslovnih odluka unutar jedne poslovne organizacije.

---

<sup>56</sup> Prema: Shrode, Voich, *Organization and Management*, Richard Irwin, In, Homewood, Illinois, 1974, str. 87-88.

### 2.2.3. Teorija kulturnog sklada

Najmlađa teorija organizacije i upravljanja organizacijama po vremenu nastanka od pomenutih, jeste teorija kulturnog sklada, koja je nastala krajem poslednje decenije dvadesetog veka, zahvaljujući teorijskim radovima Čarlsa Hendija (Charles Handy), a uporedo sa početkom treće velike ere globalizacije, koja se ubrzano širila zahvaljujući sve većoj upotrebi savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, ali i zahvaljujući sve bržem širenju različitih političkih, ekonomskih, društvenih i drugih vrednosti, ideja i ideala na globalnom planu.

Zajedno sa globalizacijom u oblasti prava, politike, ekonomije, društva i drugih oblasti ljudskog života, širila se i globalizacija poslovnih procesa i odnosa. Nakon pada Berlinskog zida, sa konačnim završetkom Hladnog rata koji je obuzimao Evropu i svet gotovo pola veka, dolazi do ubrzanog širenja kapitalizma u državama koje su ranije pripadale tzv. istočnom bloku. Upravo ovakav ambijent bio je pogodan za nastanak teorije kulturnog sklada, koja se pre svega bazirala na činjenici da je organizaciona kultura, odnosno poslovna kultura ili društvena kultura uopšte od izuzetnog značaja za razumevanje organizacija i njihovo funkcionisanje<sup>57</sup>.

Ukoliko bi trebalo odrediti koja je to ključna karakteristika teorije kulturnog sklada, onda je to svakako uvažavanje različitosti. Pominjani Čarls Hendi je upozoravao na postojanje velikog broja teorija koje teže da se proklamuju za univerzalne, važeće u svim društvenim okvirima i uopšteno u svim postojećim kulturama. Ovakvo shvatanje može se sa punim pravom nazvati neopravdanim i nedovoljno smislenim, ne samo zato što je teško bilo koju teoriju proglasiti univerzalnom u prostoru i vremenu, već i zato što je aksiom da postoji bezbroj različitih kultura (uključujući i korporativnu, tj. organizacionu kulturu), običaja i vrednosti koje odlikuju poslovni i ekonomski život. Zato se mora napraviti jasna distinkcija između, recimo, japanske organizacione i poslovne kulture sa jedne i nemačke organizacione i poslovne kulture sa druge strane. Otuda Hendijev stav da je uspešno ono upravljanje organizacijom čije se aktivnosti pre svega zasnivaju na poštovanju nacionalne kulture kojoj jedna organizacija pripada i uvažavanju različitosti drugih kultura. Otuda maksima „misli globalno, deluj lokalno“ postaje izuzetno

---

<sup>57</sup> Upor. Mirjana Petković i drugi, *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 49-50.



primenljiva kada je reč o teoriji kulturnog sklada, koja je ostvarila veliki uticaj na akademske i poslovne krugove u svetu.

Veliki broj teorijskih pristupa organizaciji i upravljanju organizacijama pokušao je da odgovori na, čini se, jedno suštinsko pitanje. Ono glasi: da li je moguće pronaći model upravljanja organizacijom koji bi obezbedio da na najefikasniji mogući način ostvarimo zadate i unapred utvrđene ciljeve organizacije. Ili, pak, sledstveno tome, da li postoji idealna struktura organizacije koja nam ostvarivanje tih ciljeva efikasno omogućava. Svaka od navedenih teorijskih škola mišljenja o organizaciji, u moru drugih koje nisu bile predmet našeg istraživanja, ima svoje neizostavne komponente kada je reč o viđenju modernih organizacija.

Po našem nalazu, savremena poslovna organizacija ne može ostvarivati efikasno svoje zadate ciljeve bez jasno utvrđenih pravila svog delovanja i funkcionisanja. Istovremeno, vrlo je teško ostvariti srednjoročne i dugoročne ciljeve ukoliko se organizacija bazira na neformalnom vidu opštenja i komuniciranja. Zato se iz Veberovog modela birokratske organizacije svakako i u savremenim uslovima mogu primeniti načela o racionalnom donošenju odluka i postojanju stabilnih pravila koja garantuju izvesnost u funkcionisanju same organizacije i njenih sastavnih komponenti. Iz ovog klasičnog modela organizacije bismo lako mogli preuzeti i njeno hijerarhijsko ustrojstvo, što će se posebno videti u horizontalnoj i vertikalnoj podeli nadležnosti i zaduženja u svakoj savremenoj poslovnoj organizaciji. Podela zaduženja i obaveza, svakako ne znači samo podelu privilegija prilikom odlučivanja i rukovođenja organizacijom, već podrazumeva široki spektar obaveza i odgovornost u tako definisanom „lancu komandovanja“. Kada je reč o bihevioralnoj teoriji organizacije, ne može se osporiti činjenica da psihološki elementi poput motivacije imaju vrlo važno mesto u funkcionisanju svake savremene poslovne organizacije. Bez obzira na krutost pravila i hijerarhijsko ustrojstvo organizacije, nedostatak motivacije može da bude veliki kamen spoticanja u efikasnom ostvarenju ciljeva organizacije i svakako veliki nedostatak u njenoj strukturi.

Najzad, uslovi globalizacije, globalnog društva i globalne ekonomije nalažu da je svet postao „globalno selo“ u kome nijedna distanca nije nepremostiva uključujući i one kulturne. Zato je posebno važno imati na umu da poslovne kulture uslovljavaju jedna drugu i da ne postoje odeljeno jedna od druge, već se kao i sve druge sfere društvenog života u širem smislu

posmatranja, nalaze u stanju intenzivne međuzavisnosti i pod velikim uticajem globalizma. Stoga je veoma važno uvažiti elemente nacionalne kulture prilikom posmatranja jedne (poslovne) organizacije, kako bi njeno razumevanje bilo lakše, bolje i kvalitetnije.

Zbog svega navedenog, nameće se zaključak da teorije ne mogu samostalno da odgovore na pitanja kako najbolje upravljati organizacijom u uslovima globalnog društva i globalne ekonomije. Naprotiv, nijedna teorija ne treba da pretenduje da da opšte i univerzalne odgovore na ovo pitanje, već samo da otvori nova pitanja na koja će odgovore davati praksa u godinama i decenijama koje dolaze, na isti način na koji je praksa demantovala neke stavove Vebera, a afirmisala neke stavove Hendija, na primer.

Različita teorijska viđenja, uslovia su različite postavke o tipologizaciji organizacija, kojima se bavimo u narednim stranicama ovog našeg istraživanja, a koja će pomoći u lakšem razumevanju upravljanja organizacijama i savremenim internim, eksternim i interno-eksternim poslovnim procesima koji se u njima događaju pod uticajem globalizacije i globalnog društva i ekonomije.

## 2.3. PODELA ORGANIZACIJA

Svaka podela organizacija je relativna i uslovljena je reperom takve podele, ali i teorijskim pristupom u analizi same organizacije. Postoji više desetina različitih podela organizacija na osnovu različitih kriterijuma, ali ćemo se za potrebe ovog našeg istraživanja i lakšeg razumevanja savremenih poslovnih procesa i odnosa u njima, zadržati samo na onima koje smatramo najznačajnijim ili najzastupljenijim u akademskom diskursu.

Budući da smo kao prvu neizostavnu komponentu svake organizacije imenovali cilj, odnosno svrhu postojanja organizacije, to će biti ujedno i prvi kriterijum podele organizacije, koji preuzimamo od čuvenog sociologija Parsonsa (Parsons). On je, imajući u vidu različite funkcije koje organizacija obavlja, iste podelio na proizvodne, političke, integrativne i organizacije podržavanja. Osnovna funkcija proizvodnih je stvaranje materijalnih dobara; političkih – obezbeđivanje ostvarenja društvenih ciljeva u celini; integrativnih – usklađivanje i nadilaženje različitosti i savladavanje različitih interesa pojedinih delova društva; organizacija podržavanja – obezbeđivanje kontinuiteta društva kroz izvršavanje određenih aktivnosti<sup>58</sup>.

Imajući u vidu način funkcionisanja i upravljačku strukturu same organizacije, one se mogu podeliti na: funkcionalne (svi njeni delovi funkcionišu samostalno i autonomno), linijsko-štapske (postoji ekvilibrijum između linije komande i uloge štaba), linijske (potpuna prevlast i dominacija linije komande) i odborske (postoji kolegijalno telo uz koordinaciju aktivnosti)<sup>59</sup>.

Organizacije se istovremeno mogu podeliti u zavisnosti od toga kom specifičnom sistemu pripadaju na ekonomske, političke, društvene, kulturološke, tehnološke<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> T. Parsons, *Structure and Process in Modern Society*, The Free Press, New York, 1960, str. 45-46.

<sup>59</sup> Prema: E. Pusić, *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 1978, str. 165.

<sup>60</sup> dr Mijat Damjanović, *op.cit*, str. 25.

Razgranata tipologija različitih vrsta i oblika organizacija, ukazuju ne samo na uslovljenost organizacija njihovim ciljevima i funkcijama, već i na veliki uticaj koji organizacije trpe pod „prisilom okruženja“<sup>61</sup> u užem ili širem smislu. Upravo zato se ne može reći da je u svakoj organizaciji zastupljen istovetan način upravljanja i rukovođenja, a istovremeno je teško organizacije generalno okarakterisati kao one koje imaju centralističko, odnosno decentralizovano upravljanje i rukovođenje. O ovim aspektima funkcionisanja organizacija biće više reči u konkretnoj analizi različitih modela upravljanja i rukovođenja organizacijama u potonjim stranicama ovog našeg istraživanja.

## ***Vrste organizacionih promena***

Pod uticajem procesa globalizacije, ali i globalizma kao svojevrsne savremene političke ideologije, događaju se promene *na svim nivoima*. Promene zahvataju globalni (međunarodni) nivo, regionalni (nacionalni), nacionalni, regionalni (subnacionalni), lokalni, kao i nivo organizacije i nivo pojedinca. Kada je reč o promenama organizacije i promenama unutar organizacije, uočavamo njihove različite modalitete.

Promene koje se tiču organizacija grubo ćemo podeliti u dve grupe: kvalitativne i kvantitativne promene. Drugim rečima, posebno ćemo analizirati promene kvalitativne promene u organizacijama, načine njihovim rukovođenjem i stilove upravljanja, te drugačije vidove decizionističkog procesa pod uticajem procesa globalizacije i nove pojavne oblike organizacije i organizovanja. Sa druge strane, analiziraćemo kvantitativne promene organizacija, tj. naglo uvećanje brojnosti međunarodnih i drugih organizacija, pre svega pod uticajem procesa globalizacije.

---

<sup>61</sup> *Ibidem*, str. 29.

### **III ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONE PROMENE I RAZVOJ**

### 3. KVALITATIVNE PROMENE PROCESA ORGANIZOVANJA ORGANIZACIJA

#### 3.1. NOVI OBLICI ORGANIZACIJA: MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE

Usložnjavanje svetskih pojava, procesa i odnosa, koje je sa sobom doneo proces *globalizacije*, vremenom je uslovalo nastanak novog oblika organizovanja na međunarodnom nivou, koji bi se globalnim problemima mogao baviti na globalni način. Drugim rečima, problemi koji su zahvatali međunarodnu zajednicu postajali su toliko kompleksni i značajni, da ih na valjani način nijedna država samostalno, niti skup država, nije mogao rešiti na globalni način, uz očuvanje globalnog poretka. Zato je Gidens u pravu kada naglašava značaj potrebe za globalnim upravljanjem (*global governance*) u kontekstu procesa globalizacije, ističući nemogućnost pojedinačnih vlada država da se izbore sa problemima globalnog karaktera (poput globalnog zagrevanja, globalnih ekonomskih kriza, širenja različitih bolesti i slično)<sup>62</sup>.

##### 3.1.1. Nastanak međunarodnih organizacija

Iako je ideja o globalnom upravljanju postojala vekovima ranije, ona je svoju materijalizaciju doživela u drugoj polovini devetnaestog veka, a posebno u drugoj polovini dvadesetog veka, kada je nastao najveći broj međunarodnih organizacija različitog tipa i oblasti delovanja. Otuda ne treba da čudi to što se u literaturi često susreće da je upravo dvadeseti vek – vek međunarodnih organizacija.

*Idejno-ideološke potke* stvaranja međunarodnih organizacija predstavljaju ideje velikih mislilaca u osvit Novog veka, kao što su Tomas Mor (Thomas More), Prudon (Proudhon), Kant, Ruso (Rousseau) i drugi. Još je Ruso tvrdio da evropski narodi treba da stvore federaciju sa

---

<sup>62</sup> Entoni Gidens, *Sociologija*, Ekonomski fakultet u Beogradu (prevod), Beograd, 2007, str. 79-80.

zajedničkim parlamentom i vladom nadnacionalnog karaktera (preteča današnje Evropske unije). Nijedna od ovih ideja nije realizovana pre druge polovine dvadesetog veka, pre svega zbog suprotstavljenosti ondašnjih kolonijalnih sila, a potom i veliki oružanih sukoba evropskih i svetskih razmera. Stoga se može reći, kako to navode neki autori<sup>63</sup>, da je pojava međunarodnih organizacija unutar globalne zajednice imala svoja tri povezana preduslova: ideološki, ekonomski i politički.

Kako smo već naveli, idejno-ideološki preduslov nije bio dovoljan za nastanak međunarodnih organizacija, posebno zato što je bilo neophodno stvoriti adekvatne ekonomske i političke uslove na globalnom nivou da ovakav vid organizacija počne da deluje. Iako je politička saradnja među državama bila opterećena velikim ideološkim problemima i sukobima interesa, *ekonomska*, ali i tehnička saradnja bila je na znatno višem nivou. U tom kontekstu, prva polovina devetnaestog veka, pronalaskom telegrafa (1838) i postavljanjem podmorskih kablova koji su povezivali Ujedinjeno Kraljevstvo i Francusku (1850) omogućili su tešnju saradnju ovih dveju država, koje su bile opterećene tradicionalnim neprijateljstvima i sukobima.

Prva međunarodna organizacija na svetu nije bila politička. Naprotiv, to je bila Međunarodna telegrafska unija, osnovana 1865. godine, čiji je u to vreme punopravni član bila i, još uvek okupirana, država Srbija. Deset godina kasnije nastao je Međunarodni biro za tegove i mere, a 1878. godine Svetski poštanski savez (ranije Generalni savez pošta); 1883. godine nastaje Unija za zaštitu intelektualne svojine, a 1890. godine Železnička unija i slično. Kako se to odmah uočava, nastanak prve međunarodne organizacije koincidira sa prvom velikom erom globalizacije, kako smo to već ranije i pominjali.

*Treći* preduslov za nastanak međunarodnih organizacija bio je politički, pa su otuda krovne međunarodne političke organizacije, poput Lige naroda, nastale tek onda kada je jasno profilisana globalna potreba za uspostavljanjem najvišeg tela za održavanje mira i političke stabilnosti. Tako su 32 države-osnivači prepoznale potrebu da nakon četiri godine krvavog globalnog ratnog sukoba, 1919. godine<sup>64</sup> formiraju prvu opštu političku međunarodnu

---

<sup>63</sup> S. Avramov i M. Kreća, *Međunarodno javno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 2003, str. 174

<sup>64</sup> 1919. godine formirana je i Međunarodna organizacija rad (ILO).

organizaciju na svetu<sup>65</sup>. Uprkos tome što to nije bila jedina politička organizacija u periodu između dva svetska rata, činjenica je da je uticaj Lige naroda bio daleko najveći u to doba na globalnom planu. Ipak, činjenica da je postao određeni broj organizacija koje su bile nezavisne jedna od druge, ali sa različitim državama-članicama, samo je izazvala nove poteškoće u funkcionisanju Lige naroda, koja se vremenom pokazala potpuno nemoćnom<sup>66</sup> da rešava najveće globalne probleme u osvit nadirućeg nacional-socijalizma.

Pred kraj i nakon Drugog svetskog rata, nastaju ključne međunarodne političke i ekonomske organizacije kojima globalni svetski poredak danas duguje svoje uređenje. Tako je 1944. godine u Breton Vudsu (Bretton Woods) u američkoj saveznoj državi Nju Hempšir (New Hampshire), osnovani Međunarodni monetarni fond (International Monetary Fund) i Svetska banka (World Bank), a godinu dana kasnije, krajem oktobra 1945. godine osnovane su Ujedinjene nacije (United Nations) sa sedištem u Njujorku, čiji je jedan od osnivača bila ondašnja Jugoslavija. Prve decenije nakon najvećeg masovnog sukoba u istoriji čovečanstva, obeležio je nastanak prve velike regionalne političke i ekonomske organizacije – Evropske zajednice za uglj i čelik (European Coal and Steel Community), a potom i Evropske ekonomske zajednice (European Economic Community) i Evropske zajednice za atomsku energiju - EUROATOM (preteče današnje Evropske unije).

Današnji *novi svetski poredak* ne može se zamisliti bez funkcionisanja međunarodnih organizacija. Možemo reći da se upravljanje promenama u međunarodnim polit-ekonomskim odnosima danas odvija upravo kroz međunarodne organizacije donošenjem odgovarajućih odluka i njihovom implementacijom na globalnom planu (pre svega kada je reč o međunarodnim ekonomskim i finansijskim organizacijama). Isto tako, uočava se jedna sasvim drugačija tendencija – da upravo međunarodne organizacije, suprotno svojim promovisanim ciljevima, služe najmoćnijim državama-članicama u njima.

---

<sup>65</sup> Za Ligu naroda su u to vreme bile vezane i neke organizacije nepolitičkog karaktera, poput Ekonomsko-finansijske organizacije ili Organizacije za komunikacije i transport.

<sup>66</sup> Glavne paradigme nemoći Lige naroda bile su pasivno posmatranje kršenja Versajskog mirovnog sporazuma od strane Vajmarske Republike, te nemo posmatranje anektiranja Mandžurije od strane Japana i invazija Italije na Abisiniju, kao flagrantna kršenja posleratnog poretka.



Zato smatramo nužnim da razjasnimo pravni položaj i karakter međunarodnih organizacija, njihovu strukturu, sastav i osnovne funkcije, kako bismo jasnije pozicionirali donošenje odluka, izvršavanje odluka i proces kontrole u svetlu upravljanja promenama u međunarodnim političkim i ekonomskim odnosima.

### 3.1.2. Pravna priroda međunarodnih organizacija

Velika brojnost međunarodnih organizacija različitih oblasti delovanja, ali i različite strukture, jedan je od razloga teškog opšteg definisanja pojma *međunarodne organizacije*. Zato ne treba da čudi da međunarodno-javno-pravna doktrina nije uspela da pronađe apsolutno adekvatnu i opštevažeću definiciju međunarodnih organizacija, već ih najčešće posmatramo u istorijskom kontekstu u kome su nastale, odnosno u svetlu pragmatičkih ciljeva koju nastoje da realizuju. Ipak, ključni konstitutivni elementi koji se vezuju za međunarodne organizacije, u velikom su slični, te je moguće makar okvirno definisati ih.

Međunarodne organizacije mogu se definisati kao *formalni, institucionalni oblici međunarodnih odnosa, zasnovani na dobrovoljnoj osnovi*<sup>67</sup>. Analizirajući samu strukturu međunarodnih organizacija, možemo reći i da su to: trajni oblici institucionalizovanog opštenja više *država*, osnovani višestranim *međunarodnim ugovorima*, sa posebnim *pravnim statusom, organima i ciljevima* u adekvatnim oblastima *međunarodne saradnje*. Kako se to često navodi u međunarodno-javno-pravnoj doktrini, konstitutivni elementi međunarodnih organizacija su: države članice, međunarodni ugovor na osnovu koga nastaju, posebni organi definisani ugovorom o osnivanju organizacije, precizno definisana oblast delovanja, kao i posebno pravno svojstvo (pravni karakter).

Dugo se verovalo da je opšte pravilo da samo suvereno jednake *države*, nezavisne i međunarodno priznate, mogu da budu članice međunarodnih organizacija. Ipak, činjenica je da u novije vreme neke teritorije koje nisu priznate kao nezavisne, suverene i samostalne države

---

<sup>67</sup> S. Avramov i M. Kreća, *Međunarodno javno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 2003, str. 176

(poput Palestine ili Kosova), jesu članice određenih međunarodnih organizacija. Drugi vrlo važan momenat kada je reč o državama kao članicama međunarodnih organizacija, jeste da među njima retko postoji faktička jednakost prilikom donošenja odluka, što će nam biti od dragocenog značaja za buduću analizu decizionističkog procesa u njima. Neretko je definisano da su države formalno jednake u procesu odlučivanja u određenim oblastima, ali postoje oblasti saradnje, obično od najvećeg značaja, u kojima je izvršena takozvana ponderacija glasova, gde najveći uticaj imaju one države koje su najmoćnije u globalnom političkom i ekonomskom poretku u datom momentu, odnosno istorijskoj epohi<sup>68</sup>.

Bez obzira na nevedene razlike među državama prilikom formiranja međunarodnih organizacija, treba reći da jedino država svojom *slobodnom, dobrovoljnom odlukom* može postati članica dotične međunarodne organizacije. Njena slobodna volja pretočena je u *međunarodni ugovor* o osnivanju, odnosno pristupanju međunarodnoj organizaciji i potvrđen je potpisom opunomoćenih državnih predstavnika i praćen najčešće ratifikacijom u zakonodavnom telu, odnosno na referendumskom izjašnjavanju građana, u zavisnosti od unutrašnjeg uređenja države i njenog ustavno-pravnog poretka.

Čitav decizionistički proces, tj. proces donošenja odluka, njihovog izvršavanja i kontrole nad donetim i izvršenim odlukama, pa i eventualna mogućnost revizije istih<sup>69</sup>, definisana je u osnivačkom ugovoru međunarodne organizacije. Osnivački ugovor je po svojoj pravnoj prirodi međunarodni multilateralni ugovor i kao takav je formalni izvor međunarodnog javnog prava, što je od posebnog značaja *per se*. Pored načina donošenja odluka, ugovorom se definišu stalni organi, ciljevi i oblast delovanja međunarodne organizacije. O organima unutar ovih organizacija biće više reči u narednom potpoglavlju ovog našeg istraživanja.

Kako smo to već ranije istakli, međunarodne organizacije nastaju u pokušaju da se na nove globalne izazove (ekonomske, ekološke, političke i druge), nastale delovanjem procesa

---

<sup>68</sup> Dobri primeri su ponderacija glasova unutar Saveta ministara Evropske unije, postojanje stalnih članica Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija ili ponderacija glasova unutar Međunarodnog monetarnog fonda na osnovu ekonomsko-finansijske moći i uticaja države-članice.

<sup>69</sup> Procedura promene osnivačkih ugovora je definisana samim ugovorom i vrlo je kruta procedura, koja neretko zahteva saglasnost svih država-članica (poput Evropske unije i drugih međunarodnih organizacija).

globalizacije u svim njegovim dimenzijama, u uslovima savremenog globalnog društva, reaguje na globalan način. Istovremeno, ovakav tip organizacija ne može biti supstitut državama kao takvim, već bi trebalo da navodno na efikasniji i lakši način reši aktuelne globalne probleme koji potresaju svet i čovečanstvo. Upravo zato, oblasti delovanja međunarodnih organizacija veoma su različite.

U počecima su oblasti delovanja bile tehničke i uže ekonomske prirode, što se najjasnije vidi iz karaktera prvoosnovanih međunarodnih organizacija u drugoj polovini devetnaestog veka. Čak se može reći da su one tada regulisale saradnju u samo nekim tehničkim oblastima među državama osnivačima. Ipak, značajno usložnjavanje geopolitičkih i ekonomskih okolnosti koje je doneo dvadeseti vek, implicirao je nastanak pre svega političkih, a potom i specijalizovanih ekonomskih međunarodnih organizacija, čija je osnovna proklamovana funkcija bila stabilizovanje i usmeravanje globalnog političkog, odnosno ekonomskog poretka (Ujedinjene nacije, Evropska unija, Međunarodni monetarni fond, Svetska banka).

Nakon Drugog svetskog rata, 1949. godine međunarodne organizacije su dobile tzv. sekundarni ili izvedeni međunarodno-pravni subjektivitet. Ovaj subjektivitet, prema teoriji, zapravo podrazumeva da su one postale nosioci prava i obaveza<sup>70</sup>, da deluju u skladu sa odredbama i normama međunarodnog javnog prava i da su direktno potčinjene međunarodnom pravnom poretku. Zato se može reći da su međunarodne organizacije vrlo značajni pravni subjekti u nacionalnom pravu država, ali i kada je reč o međunarodnom javnom pravu kao sistemu normi koji reguliše sve odnose subjekata u međunarodnoj zajednici.

Tesno povezano sa pitanjem subjektiviteta međunarodnih organizacija, jeste pitanje njihove *nadležnosti*<sup>71</sup>. Generalno, razlikujemo tri vrste nadležnosti unutar međunarodnih organizacija, što će nam biti od ogromnog značaja za analizu procesa donošenja odluka pod uticajem globalizacije: isključiva nadležnost međunarodne organizacije, podeljena nadležnost

---

<sup>70</sup> Ovde je važno napomenuti da nisu sve organizacije odmah postale subjekti međunarodnog prava (npr. Evropska unija je svoj subjektivitet dobila tek 2009. godine usvajanjem Lisabonskog ugovora kao aktuelnog pravnog okvira, a istovremeno vrlo se retko ugovorima o osnivanju spominje pravni subjektivitet organizacija, npr. Povelja Ujedinjenih nacija).

<sup>71</sup> Međunarodne organizacije imaju i teritorijalnu i personalnu jurisdikciju.

između međunarodne organizacije i država-članica i isključiva nadležnost država-članica. Drugim rečima, osnivačkim ugovorom međunarodne organizacije definišu se one oblasti u kojima isključivo nadležnost ima sama organizacija, odnosno ova nadležnost biva podeljena ili u isključivoj kompetenciji država-članica. Ovakva podela nadležnosti može biti formalno-pravno propisana na različite načine, što sada ostavljamo izvan okvira našeg istraživanja.

U nacionalnom pravnom poretku, međunarodne organizacije imaju status pravnog lica, što između ostalog znači da mogu da: zaključuju privatno-pravne ugovore, stiču imovinu i raspolazu njome, kao i to da imaju parničku sposobnost.

### **3.1.3. Struktura međunarodnih organizacija**

Struktura međunarodnih organizacija definisana je precizno osnivačkim ugovorom i kao takva predstavlja jedan od konstitutivnih elemenata ovih organizacija. Treba napomenuti da ne postoji univerzalni model unutrašnje strukture međunarodnih organizacija, već da se on značajno razlikuje od slučaja do slučaja, u velikoj meri u zavisnosti od oblasti delovanja i kompetencija same organizacije.

Pravna i politikološka nauka često ukazuju na to da u osnovi organi mogu biti svrstani u: najznačajnije (najviše), izvršne, administrativne, pomoćne i sudske (pravosudne). Ovakva podela ima za kriterijum pre svega delatnost dotičnog organa unutar međunarodne organizacije, tj. funkciju koju obavlja i značaj koji ima u njenoj hijerarhiji. Nadležnost svakog od organa precizno je definisana osnivačkim ugovorima, što garantuje trajnost u njihovom funkcionisanju.

Iako bi se ovakva podela organa teško mogla osporiti, za potrebe našeg istraživanja organe bismo mogli podeliti i na: one koji donose ključne odluke – najviši organi (ne bismo ih mogli nazvati legislativnim, jer ovde nije reč o donošenju zakonskih akata u klasičnom smislu), one koji odluke sprovode (izvršne ili egzekutivne) i kontrole, tj. one koji imaju efektivnu kontrolu

nad time da li se odluke donose u skladu sa osnivačkim ugovorima i da li se sprovode u skladu sa njima.

*Najviši organi* su oni koji imaju najšira ovlašćenja i vode politiku same organizacije. Obično se osnivačkim ugovorom definiše oblast nadležnosti ovih organa, mada postoje slučajevi kada se njihova nadležnost vrlo ekstenzivno definiše, pa tako Generalna skupština Ujedinjenih nacija, na primer, može razmatrati sva pitanja od značaja za međunarodnu zajednicu. U nekim drugim slučajevima, poput Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), najvišim organom tretira se onaj organ od koga *potiču svi akti organizacije (Savet)*<sup>72</sup>. Ovi, najviši organi, pored toga što donose krovne i najznačajnije odluke, takođe odlučuju o prijemu novih država-članica, reviziji osnivačkih ugovora, utvrđuju budžet organizacije, razmatraju različite vrste periodičnih izveštaja i slično.

*Izvršni ili egzekutivni organi* međunarodnih organizacija su takođe veoma različito struktuirani. Kada je o etimologiji reč, iako se često susreće termin izvršni organi, treba jasno istaći da nemaju kod svih međunarodnih organizacija organi sa ovim nazivom zaista egzekutivnu funkciju. Razlog postojanja izvršnih organa se svodi uglavnom na veću efikasnost u radu međunarodne organizacije u postizanju njenih promovisanih ciljeva.

*Kontrolni organi* su oni čija osnovna funkcija jeste da aktivno prate i kontrolišu rad najviših i egzekutivnih organa. Iako ih pravna doktrina neretko naziva pravosudnim organima, mi ćemo za potrebe ovog našeg istraživanja koristiti termin *kontrolni organi*, oslanjajući se pre svega na njihovu primarnu funkciju i imajući u vidu da je ovaj termin obuhvatniji od termina pravosudni organi.

O konkretnom odnosu ovih triju različitih vrsta organa biće više reči u kvalitativnoj analizi decizionističkog procesa u nekima od najznačajnijih organizacija, poput Međunarodnog monetarnog fonda, Svetske banke i Evropske unije, u potonjim stranicama našeg istraživanja.

---

<sup>72</sup> Član 7. Konvencije Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj iz 1960. godine (dostupno na: [http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en\\_2649\\_201185\\_1915847\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3746,en_2649_201185_1915847_1_1_1_1,00.html))

## 3.2. PODELA MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA

Radi potpunije i preciznije analize decizionističkog procesa u međunarodnim organizacijama, a istovremeno i načinu upravljanja promenama u međunarodnim političkim i ekonomskim odnosima, smatramo neophodnim da ukažemo na jednu od mogućih podela međunarodnih organizacija, imajući u vidu ključne kriterijume podele<sup>73</sup>.

Međunarodne organizacije se mogu podeliti u zavisnosti od: predmeta, delatnosti i obima nadležnosti na opšte i specijalne. U zavisnosti od prostornog delovanja, ove organizacije mogu biti: univerzalne i regionalne. Na osnovu stepena organizovanosti i obima i raspodele ovlašćenja, organizacije ćemo podeliti na koordinirajuće i nadnacionalne (supranacionalne), a u zavisnosti od kategorije članstva u njima, na nevladine i međudržavne.

*Opšte* organizacije su one čija se osnovna delatnost tiče svih oblika spoljnih aktivnosti država (rešavanje ekonomskih, socijalnih i drugih problema do mirovnih posredovanja i legalne oružane intervencije). Najpoznatije organizacije ovog tipa su nekadašnja Liga naroda, odnosno danas Organizacija Ujedinjenih nacija.

*Specijalne* organizacije se, pak, tiču samo jedne konkretne oblasti ili predmeta saradnje. Primer ovakvih organizacija su prve međunarodne organizacije nastale polovinom devetnaestog veka, ali istovremeno i ekonomske specijalizovane agencije poput Međunarodnog monetarnog fonda, Svetske banke, Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj i slično. One takođe mogu biti i socijalne, humanitarne i vojne prirode (Varšavski pakt, Severnoatlantski pakt).

*Univerzalne organizacije* su one koje imaju za cilj da deluju *globalno*, tj. da obuhvate *sve države sveta*. Nasuprot njih nalaze se one koje deluju regionalno, u određenim geografskim područjima (Evropska unija, Arapska liga, Afrička unija i slično).

---

<sup>73</sup> Svaka podela međunarodnih organizacija relativna je i uslovna. Mi se, za potrebe istraživanja, oslanjamo na podelu koju su sačinili autori: S. Avramov i M. Kreća.

*Nadnacionalne (supranacionalne) organizacije su one čije su odluke obavezujuće za sve države-članice bez obzira na to da li su za odluku glasale ili nisu, ukoliko je odluka doneta u skladu sa važećom procedurom predviđenom osnivačkim ugovorom.* Tipičan primer ovakve organizacije u određenoj meri predstavljaju Ujedinjene nacije kada je reč o odlukama Saveta bezbednosti, a najviše Evropska unija kao tipična nadnacionalna organizacija. O konkretnim modalitetima odlučivanja i posledicama ovakvog procesa, biće više reči u odeljku o Evropskoj uniji kao međunarodnoj organizaciji. Sve druge organizacije koje nemaju ovakve osobine nazivamo koordinirajućim, jer je njihova osnovna uloga da usklade države-članice u određenim oblastima saradnje.

Konačno, po kriterijumu članstva, organizacije mogu biti međudržavne, ukoliko uslov za članstvo jeste državnost ili nevladine organizacije, koje problemima globalnog tipa pristupaju na potpuno drugačiji način. Inače, sam termin nevladine organizacije u globalnu praksu uvele su Ujedinjene nacije svojom Poveljom iz 1945. godine.

Prethodno navedena uslovna klasifikacija međunarodnih organizacija biće nam od velike koristi u pokušaju da odgovorimo na pitanje da li se danas upravljanje promenama u međunarodnim političkim i ekonomskim odnosima odvija isključivo kroz organizacije i da li se uopšte i u kojoj meri odvija kroz organizacije. Drugim rečima, da li su međunarodne organizacije postale sredstvo pretvaranja globalizacije u globalizam kao sistem. Istovremeno, otvara se veliko polje za teorijsko-empirijsko istraživanje o tome koliko su zapravo same međunarodne organizacije svojim odlukama, pre svega u uslovima globalnih finansijskih i ekonomskih kriza, usmerile globalni poredak u određenom pravcu. Sva ta pitanja ostavljamo otvorenim za neko dalje istraživanje.

### 3.3. GLOBALIZACIJA I MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE – OTVORENA PITANJA

Čitava vertikalna analiza pojma međunarodne organizacije, dovodi nas do pitanja: na koji način su povezani proces globalizacije i nastanak i delovanje međunarodnih organizacija kao takvih. Otuda smatramo nužnim da ovu povezanost detaljnije objasnimo.

Uočavamo da između procesa globalizacije i međunarodnih organizacija stoji logički konjunktivni odnos, simbolički i ovde prikazan veznikom „i“. Drugim rečima, zahuktavanje procesa globalizacije, koji je bio nošen tehničko-tehnološkim napretkom država, industrijskom revolucijom, revolucijom nauke, ali i nastankom ideja i ideologija od osamnaestog veka nadalje, signifikantno je uticalo na nastanak međunarodnih organizacija. Kako smo to već napomenuli, prva međunarodna organizacija – Međunarodna telegrafska unija nastala je otprilike u isto vreme kada je otpočela prva velika era globalizacije – 1865/1866. godine u vreme postavljanja velikog transatlantskog kabla koji je povezao dva, u tom smislu do tada odvojena kontinenta.

Svi oni pronalasci koji su globalizaciju učinili bržom i prodornijom – od telefona, telegrafa, električne energije, pronalaska parne mašine, parobroda i drugih epohalnih otkrića, ubrzo su postale oblasti u kojima su i zahvaljujući kojima su nastajale različite međunarodne organizacije. Neke kao oblasti uže saradnje među državama u oblasti pošte, telegrafa i slično, a neke posredno zahvaljujući mogućnostima da se veći broj ljudi nađe na mestima udaljenim od mesta stanovanja. Dakle, bez velikih dilema možemo reći da se vremenski momenat nastanka međunarodnih organizacija i prve velike ere globalizacije u potpunosti podudaraju.

Drugo vrlo važno pitanje je zašto su globalne političke i ekonomske organizacije, uprkos svim pomenutim argumentima u prethodnim paragrafima, sačekale dvadeseti vek. Činjenica je da je globalna zajednica postala veoma složena i polarizovana, što je u konačnom ishodu rezultiralo prvim *globalnim ratnim sukobom* – Prvim svetskim ratom od 1914<sup>74</sup>. do 1918. godine,

---

<sup>74</sup> Ujedno je 1914. godina ona koja predstavlja kraj prve velike ere globalizacije, upravo zbog ratnog sukoba.



čije se žrtve broje u desetinama miliona. Međunarodna zajednica, ako je tako možemo nazvati, postala je svesna globalnih opasnosti koje joj prete, tek po izbijanju oružanog sukoba; ili je bar postala svesna neophodnosti da se ovakvi sukobi preveniraju i spreče u budućnosti. Otuda ne treba da čudi što je prva politička međunarodna organizacija, Liga naroda, nastala tek 1919. godine nakon Versajske mirovne konferencije, a koja je u svom sastavu imala i određene organizacije koje su se ticale ekonomske saradnje država-članica. Zato možemo reći da je 1919. godina prekretnica kada je globalna zajednica shvatila neophodnost da se, gidensovskim rečnikom rečeno, globalnim problemima pokuša baviti na globalni način.

Prvi oblik globalnog političkog i delimično ekonomskog organizovanja nije uspeo, u velikoj meri i zbog globalne ekonomske krize koja je 1929. godine potresla čitav tadašnji svet, ali i zbog narastajućih totalitarnih režima u Vajmarskoj Republici i Italiji, koji su ovakav koncept organizacije učinili potpuno besmislenim.

Kraj drugog globalnog ratnog sukoba, sa duplo više žrtava, centralni je uzrok nastanka ključnih međunarodnih ekonomskih i političkih organizacija pred kraj prve i drugoj polovini prošlog veka. Država kao subjekt ekonomskih i političkih odnosa nije imala dovoljno snage i potencijala da se izbori za svoju rekonstrukciju, oporavak svoje industrije, privrede i stabilizovanje monetarnog sistema. Otuda će 1944. godine nastati Međunarodni monetarni fond i Svetska banka, sa osnovnom idejom da se *razvija monetarna saradnja na međunarodnom nivou, da se razvija međunarodna trgovina, stabilizuju kursevi i državama omogući da koriste sredstva Fonda*<sup>75</sup>. Već takav razvoj događaja i formiranje ovakve međunarodne organizacije bili su indikatori zahuktavanja ekonomske dimenzije globalizacije.

Globalna ekonomska kriza je, svojim talasima od 2008. godine do danas, ne samo promena za sebe, već i ključni okvir u kome se promene u međunarodnim političkim i ekonomskim odnosima odvijaju. Globalizacija je, kako je to sjajno isticao Stiglic, pokazala svoje dobro i loše lice. Uspela je da proširi obim ljudskih i građanskih prava, proširila ideje o privatnoj svojini, slobodnoj tržišnoj utakmici, ukidanju monopola, oligopola i povlašćene pozicije na tržištu; sa druge strane, *neadekvatan način upravljanja ekonomskom globalizacijom*, po

---

<sup>75</sup> Član 1. Ugovora o Međunarodnom monetarnom fondu iz 1944. godine (dostupno na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/pdf/aa.pdf>).

Stiglicovom shvatanju, upravo je doveo do velike globalne krize i najveće recesije koju moderni svet pamti još od vremena između dva svetska rata.

Upravo zato, postavljamo neka od, po našem uverenju, ključnih pitanja za dalji tok istraživanja. Na koji način se donose odluke u međunarodnoj zajednici i ko su ključni akteri u donošenju takvih odluka od globalnog značaja? Da li postoji jasno definisana, legalna i legitimna demokratska procedura koja čitavom procesu garantuje transparentnost u očima građana, na koje se konačno i odnosi? Nije li globalizacija uspela da na krilima i talasima demokratizacije, kako to kaže Hantington, dovede upravo do negacije i podrivanja demokratije, ne samo u pojedinim međunarodnim organizacijama, već i u državama-članicama koje su njeni ključni akteri i subjekti? Da li se danas upravlja promenama iz određenih centara moći i uticaja na institucionalizovan ili neinstitutionalizovan način? I konačno, da li je termin *novi svetski poredak* zastareo i da umesto toga možemo reći da živimo i delamo u doba postglobalnog društva? Drugim rečima, da li je današnji postneoliberalni poredak monopolarni, bipolarni ili multipolarni svet i da li se moderni svet transformisao u postmoderni?

Ovo su samo neka od ključnih pitanja na koja ćemo pokušati da odgovorimo u svom istraživanju.

## **IV PROMENE ORGANIZACIONE FIZIONOMIJE**

## 4. ORGANIZACIONA FIZIONOMIJA: POJAM I PROMENE

Globalizacija kao sveobuhvatni proces nije donela samo pojavu novih oblika organizovanja, kako smo to ranije naglasili, već je suštinski uticala na to da organizacija doživi promenu svoje celokupne fizionomije – dijalektičko jedinstvo statičkog i dinamičkog aspekta organizacije. Ovakva promena se pre svega odnosi na promene strukture same organizacije, ali i njenih funkcija imajući u vidu da su se upravo te funkcije prilagođavale uslovima *modernosti*, *globalizacije* i *globalizma*, kao i svim njihovim pozitivnim i negativnim efektima na spoljašnji svet i okruženje same organizacije. Zato danas neretko govorimo o *savremenim organizacijama* kao posebnom pojmu, želeći jasno da ukažemo da postoje bitne i suštinske razlike u strukturi, delovanju i funkcijama ovih organizacija od onih na koje sile globalizma i globalizacije nisu uticale.

Savremene organizacije su postale mnogo dinamičniji oblik grupisanja ljudi, ali kasnije i država i ostalih entiteta, uporedo sa većom dinamičnošću u međunarodnim ekonomskim odnosima, ali i dinamičnošću društva. Kako će to dobro zapaziti Giddens u jednom od svojih ranijih radova, “*savremene institucije razlikuju se od svih prethodnih oblika društvenog poretka po svom dinamizmu i stepenu odbacivanja tradicionalnih običaja i navika*”<sup>76</sup>. Upravo zahvaljujući uticaju sila modernosti – globalizacije i globalizma, savremene organizacije će dobiti mnogo značajnije mesto u celokupnom “novom svetskom poretku” (uređenom svetskom društvu), ali i na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou organizovanja i delanja.

Upravo iz svih ovih razloga smatramo neophodnim da sledeći svoj deduktivni pristup celokupnom problemu istraživanja detaljnije objasnimo i analiziramo pre svega decizionistički proces (proces donošenja odluka) u organizacijama<sup>77</sup>. Drugim rečima, pokušaćemo da odgovorimo na pitanje šta čini bit procesa odlučivanja, koji je kako smo ranije isticali jedan od tri glavna procesa u svakoj organizaciji, uz izvršavanje i kontrolu nad ovim dvama procesima.

---

<sup>76</sup> Giddens, A., *Modernity and Self-Identity: Self and Society in Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge, 1991.

<sup>77</sup> Pod decizionističkim procesom ne podrazumevamo samo odlučivanje, već celinu sastavljenu od triju različitih procesa koji se međusobno nadovezuju i determinišu: odlučivanje, izvršavanje donetih odluka i kontrolu nad ovim procesima unutar organizacija.

Analiza procesa odlučivanja u organizacijama obuhvatiće sledeća pitanja: definisanje odluke, teorijsko-pojmovnu i praktičku distinkciju između upravljanja i rukovođenja organizacijom, vrste odluka, način njihovog donošenja, ali i probleme i teškoće u decizionističkom procesu.

Promene organizacione fizionomije ne tiču se samo promene decizionističkog procesa u organizacijama. Naprotiv, one se odvijaju i kroz promene obrazaca organizacione kulture, a unutar nje i kroz tzv. mikropromene poput promena poslovne i profesionalne etike, oblika i vidova poslovne komunikacije i značaja koji ovi elementi imaju danas u svim savremenim organizacijama, posebno organizacijama sveta rada.

Pored ovih, posebno ističemo tzv. makropromene koje se pre svega odnose na makrookruženje, informatičku revoluciju, naučna i tehničko-tehnološka znanja, kao i posebne strukturalne promene u organizaciji.

Poseban naglasak stavljamo na promene u ovim aspektima procesa donošenja odluka koji se dogodio pod uticajem globalizacije i globalizma u savremenoj eri društvenog razvoja. Istovremeno, posebno apostrofiramo uticaj globalizacije na promenu procesa komunikacija i njegovu bit, sa aspekta savremenih organizacija sveta rada. Smatramo da su ova dva procesa deo jedinstvene celine i da se teško mogu posmatrati kao dva odvojena procesa, posebno imajući u vidu da proces odlučivanja ne može da postoji bez procesa komunikacije unutar organizacije. Sa druge strane, instrumentalna funkcija komunikacija je tesno povezana sa procesom donošenja odluka u organizacijama, što ćemo pokazati u posebnom poglavlju svog istraživanja.

## 4.1. DECIZIONISTIČKI PROCES U ORGANIZACIJAMA SVETA RADA

Uticaj globalizacije na strukturu i funkcionisanje organizacija sveta rada u savremenim okolnostima i društvenim uslovima, najviše se ogleda u preslikavanju modela donošenja odluka na nadnacionalnom planu, u polje političke ekonomije. Ovo preslikavanje ogleda se u promeni načina donošenja odluka, drugačijim vidovima sprovođenja donetih odluka, ali i drugačijim načinima kontrole. Pod ovim pojmom „drugačiji“ ovde podrazumevamo manje ili veće promene u formalnim ili materijalnim aspektima procesa donošenja odluka (decizionističkog procesa)<sup>78</sup>. Za potrebe ovog istraživanja pod decizionističkim procesom pored donošenja odluka, podrazumevaćemo i njihovu implementaciju, odnosno izvršavanje, ali i kontrolu, odnosno nadzor nad donošenjem i sprovođenjem donetih odluka.

### 4.1.1. Šta je odluka?

Pod odlukom se podrazumeva pisana ili nepisana, formalna ili neformalna, unilateralna ili multilateralna aktivnost, kojom se, kako navode neki autori, vrši izbor između jedne ili više alternativa (mogućnosti), kako bi se na najefikasniji (uman i racionalan) mogući način ostvario željeni cilj. Zato ne treba da čudi što jedan od najpoznatijih savremenih autora iz oblasti teorije organizacije i upravljanja, Piter F. Draker (Peter F. Drucker), kaže da delotvorna odluka mora da odgovara svojoj svrsi, tj. svome cilju<sup>79</sup>. Istovremeno, ne treba zaboraviti da odluka, kao naša

---

<sup>78</sup> Drugačiji karakter decizionističkog procesa ogleda se i u pojavi sve veće standardizacije pravila u različitim sferama ekonomskog i drugih oblika društvenog života. Ova i ovakva standardizacija otvara pitanje da li u uslovima standardizacije jeste uopšte moguće izraziti sopstveni identitet.

<sup>79</sup> Upor. Piter F. Draker, *Iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 314.

konkretna jedinica posmatranja u ovom istraživanju, uvek nastaje kao posledica procesa *odlučivanja*<sup>80</sup>.

Ovaj proces može, ali ne mora biti jasno formalizovan, već se vrlo često odluka može doneti i izvan formalnih konstitutivnih pravila funkcionisanja jedne organizacije sveta rada. Neformalno odlučivanje se, doduše, uglavnom laički vezuje za odluke koje nisu od najvećeg značaja, niti imaju presudan uticaj na funkcionisanje jedne organizacije ili ostvarenje unapred utvrđenih ciljeva i funkcija<sup>81</sup>. Sa druge strane, ukoliko je reč o odlukama od kojih suštinski, nedvosmisleno zavisi ostvarivanje zadatih ciljeva, mora da postoji jasno definisani, formalni proces odlučivanja sa svim svojim elementima, jer je to jedini način da se pokuša doneti ispravna odluka, sa najvećim šansama za poslovnu efikasnost i uspešnost. Ipak, ne može se zanemariti činjenica da neformalno odlučivanje pre svega na međunarodnom, ali i nižim nivoima, postaje sve značajnije i, kao takvo, izvor posebne moći *per se*.

Ciljevi u svakoj organizaciji imaju dualni karakter: oni su istovremeno i vodilja za donošenje odluka, ali i odluka *per se*. Drugim rečima, nemoguće je donositi odluke, bez najpre jasno definisanih ciljeva same organizacije sveta rada. Ovi ciljevi mogu biti kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni, u zavisnosti od vremenskog perioda očekivane realizacije istih. Istovremeno, utvrđivanje nekih ciljeva već je odluka sama po sebi, pa se zato često kaže da između ciljeva i odlučivanja (odluke) postoji ekvivalentni logički odnos. Upravo zato je ispravno reći da je odluka ne samo rezultat i pretpostavka procesa odlučivanja, već i izbor između najmanje dve ili više alternativa (mogućnosti).

#### 4.1.2. Upravljanje i/ili rukovođenje organizacijom?

Vrlo često se, čak i u akademskim diskusijama i debatama, može primetiti potpuno laičko poistovećivanje procesa upravljanja i rukovođenja organizacijom, pri čemu se oba ova pojma bez ikakvih opravdanih razloga koriste čak i kao sinonimni pojmovi. Ono što je zajedničko

---

<sup>80</sup> Prema: Marijana Petković i dr., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 431.

<sup>81</sup> Ciljevi i funkcije jedne organizacije su *uzajamno determinišući* i nedvosmisleno zavise jedni od drugih.

upravljanju i rukovođenju jeste da su oba *procesi bez kojih je nemoguće zamisliti funkcionisanje bilo koje savremene organizacije sveta rada* (podv. V.DŽ.). Ipak, u formalnom, ali i u materijalnom smislu, među ovim pojmovima postoje i moraju postojati određene razlike na koje ukazuju neki autori iz oblasti nauke o organizaciji i upravljanju, uz napomenu da po ovom pitanju ne postoji jedinstveni teorijski pristup.

Tako neki autori ističu da se pod pojmom *upravljanja* podrazumevamo sveukupne aktivnosti koje se preduzimaju radi izvršenja određenih funkcija, koje su neophodne za ostvarivanje ciljeva jedne organizacije sveta rada. Sa druge strane, pod pojmom *rukovođenja*, podrazumevamo isključivo „aktivnosti usmeravanja, ponašanja ljudi, odnosa i procesa između ljudi i povodom ljudi“<sup>82</sup>. Drugim rečima, pod upravljanjem se podrazumevaju procesi odlučivanja, planiranja, organizovanja, kontrolisanja i koordinacije. Stoga prositiče da je proces rukovođenja uži od pojma upravljanja, a sledstveno tome i nadležnosti rukovodioca uže i manje po obimu od nadležnosti upravljača. Ovo je naravno samo jedan teorijski pogled na ova dva procesa. Sa druge strane, autori poput pominjanog Pitera F. Drakera ističu da je „upravljanje uvek proces donošenja odluka“<sup>83</sup>, vezujući na taj način odlučivanje kao proces, direktno i nedvosmisleno za proces upravljanja organizacijom.

Imajući u vidu ova dva različita teorijsko-empirijska pristupa, smatramo da je potpuno akademski neopravdano i pogrešno isključiti proces donošenja odluka (odlučivanje) iz bilo kog od ova dva procesa, rukovođenja i upravljanja. Naime, čak i ako prihvatimo kao istinitu teorijsku tvrdnju navedenog autora da je odlučivanje vezano samo za upravljanje organizacijom (kao entitetom, upravljanje delovima organizacije, procesima ili resursima), to nipošto ne može i ne sme da znači da rukovodilac u organizaciji (organizacijom) ne donosi odluke. Naprotiv, proces donošenja odluka je nit koja povezuje *sve nivoe* unutar jedne organizacije sveta rada, uključujući i rukovodeći, odnosno upravljački nivo.

Sa druge strane, iz akademskih razloga valja napomenuti da se u savremenim poslovnim uslovima, sve češće koristi reč potekla iz engleskog jezika – menadžer (eng. *manager*). U

---

<sup>82</sup> Mijat Damjanović, *Organizacija i upravljanje*, Institut za političke studije Fakulteta političkih nauka, Beograd, 1982, str. 39.

<sup>83</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, 1954, str. 395.



zvaničnom prevodu na srpski jezik, ova reč bi značila osobu koja „rukovodi nekim preduzećem ili delom preduzeća: upravnik, direktor“ ili pak, osobu koja „vodi posao osobe ili grupe u svetu javnih nastupa“<sup>84</sup>. Budući da je sam sadržaj onoga što savremenici danas nazivaju menadžmentom mnogo obuhvatniji u odnosu na prevod koji se koristi, ostajemo dosledni upotrebi termina *organizacija i upravljanje organizacijom* (umesto menadžment).

Neka od sledećih suštinskih pitanja koje se nameće jeste koje su osnovne vrste odluka, ko su donosioci odluka i kako se odluka donosi.

#### 4.1.3. Vrste odluka

Piter F. Draker govori o dve vrste odluka: operativnim i stratejskim (strateškim) odlukama<sup>85</sup>. Operativne odluke su one koje se donose svakodnevno, u već poznatim uslovima i poznatim okolnostima, a čija osnovna svrha ili funkcija jeste rešavanje problema koji se ponavljaju. Dakle, nema velikog broja mogućih alternativa, a odluka se donosi tako što se najviše vodi računa o ekonomičnosti donete odluke. Sa druge strane, stratejska ili možda pravilnije, strateška odluka jeste ona koja se donosi u vrhu jedne organizacije (sveta rada). Strateška odluka se uvek tiče definisanja cilja ili iznalaženja sredstava za ostvarenje već definisanog cilja. Pored toga, ovakve odluke se po Drakerovom sudu, mogu ticati i strukture same organizacije, načina njenog funkcionisanja ili drugih pitanja dugoročnog karaktera i od dugoročnog značaja za delovanje i funkcionisanje date organizacije. Ono što ovakve odluke, pored nivoa odlučivanja, razlikuje od operativnih odluka, jeste i procedura koja je kada je reč o ovakvim odlukama, prilično kompleksna i počinje definisanjem pravog problema.

Druga linija podele, odnosno vrsta odluka, jeste podela na programirane i neprogramirane odluke. Programirane odluke su one koje se donose rutinski, gde su problemi već poznati, a procedura donošenja ovakvih odluka je uobičajena i najčešće se zasniva na praksi ili iskustvu.

---

<sup>84</sup> Akademik Ivan Klajn, dr Milan Šipka, *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2007, str. 751.

<sup>85</sup> Piter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, 1954, str. 396-397.

Neprogramirane odluke su one kojima se rešavaju novonastali problemi, koji sa sobom nose veću neizvesnost i veći rizik po organizaciju i njeno funkcionisanje. Ovakve odluke je nemoguće rešiti bez radikalnih promena hipoteza ili promene odnosa u samoj organizaciji<sup>86</sup>.

Naravno, svaka podela odluka je samo relativnog karaktera i zavisi od teorijskog pristupa<sup>87</sup> decizionističkom procesu unutar jedne organizacije. Zato treba reći da bismo odluke mogli lako podeliti i na formalne i neformalne, pismene ili usmene (pisane ili nepisane), odluke visokog rizika ili odluke manjeg rizika, tehničko-tehnološke i interesne odluke, one sa ekonomskim, pravnim, političkim, društvenim posledicama i slično.

#### **4.1.4. Ko su donosioci odluka u organizacijama: jedan i/ili više njih?**

Kako smo već istakli, odlučivanje je sveobuhvatan proces unutar jedne zajednice. Odlučivanje unutar organizacije smo nazvali internim poslovnim procesom, jer se odluke donose *u* i *unutar* organizacije i imaju prevashodno interne efekte koji mogu izazvati i eksterne posledice na delovanje ili poziciju organizacije sveta rada u uslovima globalnog tržišta i globalne ekonomije. Jedno od pitanja na osnovu koga se prilično jasno može uočiti uticaj globalizacije na savremene poslovne procese i savremene poslovne organizacije, jeste *ko su donosioci odluka*, na kojim nivoima se odluke donose i, konačno, da li je proces odlučivanja ostao centralizovan, ili je pod dominantnim uticajem globalizacije postao decentralizovan.

Odluke se u organizacijama donose na svim nivoima. Zato ćemo ovde napraviti formalnu i materijalnu distinkciju između onih odluka koje Draker naziva operativnim i stratejskim. Za potrebe ovog našeg istraživanja i konkretnu analizu decizionističkog procesa, analiziraćemo strateške odluke iz dva razloga. Prvo, ove odluke su one koje se donose na vrhu, a drugo, ove odluke imaju ogroman značaj za funkcionisanje organizacije, pa čak i za njeno dugoročno

---

<sup>86</sup> Prema: H. Simon, *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York, 1960, str.35.

<sup>87</sup> Pozitivizam, strukturalizam, dijalektički pristup, funkcionalizam i dr.

postojanje. To znači da ih donosi ili jedan organ unutar organizacije ili čak neretko jedna osoba, pojedinac. Izbor donosioca ključnih odluka prepušten je osnivačima organizacije koji u osnivačkom aktu (najčešće u najvišem aktu organizacije) jasno definišu ko i na koji način donosi najvažnije odluke unutar jedne organizacije. Ukoliko se vratimo u klasični period, odnosno period početka industrijske revolucije širom Zapadne Evrope u devetnaestom veku, odlučivanje je bilo stvar *jedne osobe*, koja je svoju moć crpela upravo u centralističkom načinu vođenja i odlučivanja unutar organizacije. Istini za volju, ovakve organizacije nisu bile zasnovane na neotudivom pravu pojedinca da stiče i raspolaže privatnom svojinom (robovlasništvo, feudalizam i slično). Interes države za organizacije čiji je bila osnivač, proisticao je iz želje da država bude što snažnija i ekonomski što moćnija u uslovima i ambijentu koji je lagano nagoveštavao nastanak novih nacionalnih država, ali i prvi sukob svetskih razmera u decenijama koje su dolazile.

Zahvaljujući dominantnom uticaju globalizacije, a to se ovde mora istaći, došlo je do promene strukture organizacija. Širenje ideja liberalizma, odnosno liberalne, slobodne tržišne ekonomije (*laissez-faire*<sup>88</sup>), doveo je do ideje o privatnom vlasništvu nad organizacijom. Država kao nekadašnji ključni regulator ekonomskog života gubi svoju osnovnu ideološku potku upravo zahvaljujući širenju *globalne ideje*<sup>89</sup> (podv. V.Dž.) o tome da državno vlasništvo treba da bude zamenjeno privatnim. Dakle, prvi činilac od koga zavisi izbor donosioca strateških odluka, jeste vlasnička struktura same organizacije. Ne zbog toga što će državni nameštenik nužno lošije odlučivati, niti zbog toga što će privatni vlasnik *a priori* to činiti bolje, već zbog toga što je globalizacija kao sveobuhvatan proces, sa idejom liberalne ekonomije, donela još jednu suštinski važnu ideju *personalne decentralizacije*. Decentralizacija se nije odnosila samo na državno uređenje, horizontalnu i vertikalnu podelu vlasti u državi kao političkoj organizaciji *par excellence*. Naprotiv, ovaj i ovakav model podele odgovornosti, nadležnosti, ali i *prava na donošenje strateških odluka*, preslikao se vrlo verodostojno i na savremene organizacije sveta rada u čijim osnivačkim aktima je najčešće obezbeđena, makar formalna, transparentnost i

---

<sup>88</sup> Postoje savremena teorijska mišljenja o tome da ne postoji savršeno slobodna ekonomija (poput nobelovca Stiglica).

<sup>89</sup> Ne treba zaboraviti neke od ključnih definicija globalizacije koju su izneli Tomas Fridman i Džozef Stiglic, u kojima se ističe da je globalizacija upravo širenje ideje o tržišnoj ekonomiji (širenje ideje kapitalizma).

demokratski u donošenju odluka. Ova formalna demokratski se ogleda u činjenici da strateške odluke gotovo nikad ne donosi *pojedinaac (jedna osoba)*, već to uvek čini uz pomoć *nekoliko ljudi*, koji poseduju adekvatna znanja, veštine i imaju određene ideje<sup>90</sup>. Imajući u vidu navedeno, *ideologija*<sup>91</sup> bi mogla biti drugi činilac koji definiše način donošenja odluka i izbor donosioca strateških odluka u organizaciji.

Centralizovano odlučivanje je loše, zato što ne ostavlja prostora za internu debatu o tome koja od ponuđenih alternativa je najbolja. Istovremeno, ne ostavlja prostora za traganjem za kompromisima koji moraju biti pravljani kada se donosi jedna strateška odluka od koje na kratak ili dugi rok zavisi delovanje i budućnost same organizacije. Ipak, od centralnog odlučivanja je katkad mnogo opasnije po organizaciju da ima formalnu personalnu decentralizaciju. Formalno postojanje većeg broja ili makar nekolicine ljudi koji su u stanju da utiču na sadržaj strateške odluke, nipošto ne mora da znači da takvo odlučivanje zaista postoji. U uslovima nedovoljne poslovne svesti ili nepostojanja odgovarajućeg sistema vrednosti, vrlo je izvesno da jedna osoba donese odluku, dok je drugi samo formalno prihvata, bez prava na konstruktivnu kritiku ili savetodavno mišljenje. Ovakav prelazni oblik organizacije između centralizovane i decentralizovane, nauka naziva centralizovanom organizacijom.

Transformisanje personalno centralizovanih u personalno decentralizovane organizacije je proces koji traje i koji će trajati u decenijama pred nama. Brzina završetka ovog procesa koincidira sa brzinom širenja globalizacije i brzinom usvajanja ideja na kojima se danas zasniva ekonomija znanja, odnosno globalna ekonomija.

---

<sup>90</sup> Upor. Piter F. Draker, *Iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006, str.315.

<sup>91</sup> Ovde reč *ideologija* treba shvatiti uslovno, ne kao nauku o idejama, niti kao političku ideologiju, već kao skup političkih i ekonomskih ideja, koje mogu biti preslikane sa nacionalnog (državnog) nivoa, na nivoe unutar jedne radne organizacije, pod presudnim uticajem procesa globalizacije.

#### 4.1.5. Načini donošenja odluka: racionalno i/ili intuitivno odlučivanje?

Pitanje kojim zatvaramo analizu o načinima donošenja odluka unutar jedne organizacije sveta rada jeste pitanje različitih modaliteta, tj. načina donošenja odluka. Od načina i tehnike donošenja odluka zavisi ne samo kvalitet same odluke, već i demokratičnost celog decizionističkog procesa. Nauka o organizaciji i upravljanju najčešće pominje dva tipična načina donošenja odluka: racionalno i intuitivno odlučivanje.

Racionalno donošenje odluka često se naziva tradicionalnim ili tradicionalističkim načinom donošenja odluka. Razlog ovakvim sinonimnim nazivima verovatno leži u činjenici da je jedan od autora iz tradicionalnog pristupa organizacijama, Maks Veber, bio izričit u stanovištu da se u organizacijama (koje su uvek birokratskog karaktera) odluke donose racionalno. Suština racionalnog donošenja odluka ogleda se u postojanju dve ili većeg broja alternativa (mogućnosti), od kojih donosilac odluke uvek bira jednu kojoj se priklanja i na osnovu nje donosi adekvatnu, odgovarajuću odluku. Racionalno donošenje odluka kako to uočavaju neki autori<sup>92</sup>, zasniva se na *principima naučnog mišljenja i logičkog rasuđivanja*. Kako to navodi Piter F. Draker, ovakav način donošenja odluka zasniva se na pet povezanih faza, odnosno pet povezanih procesa: definisanje problema, analiza problema, razmatranje i definisanje alternativa, odabir jedne od ponuđenih alternativa i njena evaluacija i sprovođenje (izvršavanje) odluke i kontrola<sup>93</sup>. Važno je napomenuti da Draker pominje procese *izvršavanja i kontrole* nad sprovođenjem donete odluke u okviru ovog racionalnog modela odlučivanja. To zapravo znači da Draker ne odvaja procese odlučivanja, izvršavanja i kontrole, već ih vezuje za „naučno mišljenje i logičko rasuđivanje“<sup>94</sup>. Drugim rečima, uspostavlja se neodvojivo jedinstvo pominjanog OIK modela: odlučivanje – izvršavanje – kontrola.

---

<sup>92</sup> Prema: Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, 1954.

<sup>93</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, 1954, str. 354-365.

<sup>94</sup> Naučno mišljenje je rezultat naučnog istraživanja.

Izvršavanje donete odluke je od suštinskog značaja iz najmanje dva važna razloga. Prvo, doneta odluka bez adekvatne implementacije nema nikakav praktički značaj (ne proizvodi nikakvo praktičko dejstvo). I drugo, nesprovođenje donetih odluka ukazuje na ogromne nedostatke u rukovodećem i upravljačkom kadru jedne organizacije i pokazuje nemoć pomenutih subjekata organizacione strukture da efektivno vode jednu organizaciju sveta rada. Da bi se jedna odluka uopšte mogla implementirati, odnosno izvršiti, neophodno je da postoji jako dobra horizontalna i vertikalna komunikacija unutar same organizacije, o čemu će biti više reči u odeljku o poslovnim komunikacijama, kao zasebnom eksterno-internom procesu u organizacijama.

Drugi način donošenja odluka koji pominje nauka o organizaciji i upravljanju, jeste intuitivno odlučivanje kao savremeni način donošenja odluka. Bit intuitivnog odlučivanja je da se ono ne zasniva na razumu niti čulnom iskustvu kao izvorima saznanja, već na intuiciji, koja je subjektivna i kao takva zavisi *isključivo od onog subjekta koji donosi odluku u datom momentu*. Subjektivistički karakter ovakvog načina odlučivanja oslanja se na, po našem sudu, slabiju liniju argumentacije u odnosu na racionalno donošenje odluka. Naime, tvrdi se da ne postoji generalno ili opšte dobra ili loša odluka, već da njen kvalitativni karakter zavisi od subjekta koji je donosi. Drugim rečima, da li je odluka dobra ili loša po delovanje i funkcionisanje same organizacije sveta rada podleže relativizaciji. Ovakva relativizacija, istini za volju, omogućava nadilaženje razlika između više postojećih poslovnih kultura u kojima bi se jedan isti problem mogao sagledavati na dva ili više katkad i dijametralno suprotnih načina.

Danas se u uslovima savremene ekonomije gotovo ravnopravno koriste oba načina donošenja odluka. Iako se često ističe da je intuitivni način donošenja odluka mnogo brži, a samim tim i efikasniji, činjenica je da je upravo ovaj način mnogo neizvesniji u materijalnom smislu, pa i u formalnom, nego racionalni način donošenja odluka. Vođeni intuicijom kao izvorom saznanja, upravljači i rukovodioci će odluke donositi na osnovu vrlo neizvesnih parametara koji se mogu krajnje jednostavno izmeniti u kratkom proteku vremena.

Sa druge strane, racionalno odlučivanje je tesno povezano sa formalnim (domaćim i međunarodnim) pravilima funkcionisanja jedne organizacije i jasno definisanim kriterijumima prilikom donošenja odluka. Jednako tako, ne treba zaboraviti niti prenebregnuti činjenicu da u

intuitivnom odlučivanju nema analitičnosti, makar ne u onoj meri u kojoj je ona zastupljena u racionalnom modelu, a bez analitičnosti, po našem sudu nije moguće govoriti o valjanom i kvalitetnom odlučivanju. Upravo zato, donošenje odluka najčešće predstavlja kombinaciju dva modela, uzimajući najbolje iz oba, uz uvažavanje *svih elemenata decizionističkog procesa*, koji su jednako bitni, gde zanemarivanje samo jednog elementa može da dovede do potpunog urušavanja odluke<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Prema: Piter F. Draker, *Iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 319.

## 4.2. GLOBALIZACIJA, GLOBALIZAM I PROMENE U ODLUČIVANJU

Globalizacija je sa sobom donela velike promene u procesu odlučivanja u organizacijama. Ove promene se ogledaju u sledećih nekoliko aspekata: novi subjekti odlučivanja, drugačija *procedura* donošenja odluka, tehničko-tehnološke inovacije i brzina slanja informacija i poruka u procesu odlučivanja i promene u procesu kontrole i izvršavanja odluka. Otuda je naučno korektno i nužno da objasnimo svaku od ovih promena pojedinačno.

### 4.2.1. Promena subjekata odlučivanja

Od svog teorijsko-praktičkog zasnivanja u šesnaestom veku, moderna država bila je jedini subjekt unutrašnjih i međunarodnih odnosa, a ujedno i ključni subjekt i akter svih političkih i ekonomskih zbivanja na nacionalnom i globalnom planu. Njena ključna uloga ogledala se upravo u monopolu sile, te centralnoj političkoj i ekonomskoj moći koju je kao organizacija *par excellence* imala u periodu pre intenziviranja procesa globalizacije i stvaranja savremene ideologije globalizma.

Vodeći se prethodno pomenutim teorijskim postavkama o nastanku prve velike ere globalizacije, polovinom devetnaestog veka, posebno naglašavamo da je sve do tog perioda (kada su ujedno nastale i prve međunarodne organizacije), država bila glavni, a u velikom broju slučajeva i jedini subjekt odlučivanja. Posle industrijalizacije i svih revolucionarnih promena koje je industrijalizacija izazvala na globalnom planu<sup>96</sup>, zahvaljujući silama globalizacije došlo je do *pomeranja kada je reč o subjektima odlučivanja sa država na druge, nove subjekte donošenja odluka*.

---

<sup>96</sup> Pomenute tri važne revolucije.



Ti subjekti su u prvom redu bile različite *međunarodne organizacije* na globalnom planu, ali one nisu bile jedini novi subjekti odlučivanja od vitalnog značaja za razvoj nacionalnih i međunarodnih tokova. Uporedo sa razvojem ideje o privatnom vlasništvu i neotuđivom pravu na privatnu svojinu, koje je materijalizovano kroz različita ustavno-pravna rešenja u anglosaksonskom, a potom i evropsko-kontinentalnom pravnom sistemu, javljaju se novi vrlo važni subjekti – ekonomske organizacije, privredna društva, korporacije, kompanije, a u krajnjoj instanci i nevladine organizacije kao poseban pojavni oblik subjekata u društvenom, ekonomskom i političkom životu. Odnos ovih novih i starih subjekata u odnosu na proces globalizacije grafički je prikazan u Tabeli 1.

	<b>PRE PRVE ERE GLOBALIZACIJE</b>	<b>NAKON POČETKA PRVE ERE GLOBALIZACIJE</b>	
<b>Centralni subjekt</b>	Država	međunarodne organizacije	korporacije, privredna društva, kompanije, korporacije i sl.
<b>Način zasnivanja</b>	saglasnost građana	Ugovor o osnivanju	Osnivački akt (statut ili sl.)
<b>Oblik upravljanja</b>	javna uprava	međuvladina saradnja i/ili nadnacionalni princip upravljanja <sup>97</sup>	društveno, državno i <i>privatno vlasništvo</i>

*Tabela 1*

<sup>97</sup> Međunarodne organizacije sa nadnacionalnim oblikom upravljanja i donošenja odluka nastaju tek posle Drugog svetskog rata, dok je za sve prethodne međunarodne organizacije tipičan oblik međuvladine saradnje (intergovernmentalizam).

Već se *prima facie* uočava kvalitativna promena centralnih subjekata pod direktnim uticajem procesa globalizacije. Ipak, ono što izaziva teorijske dileme jeste da li je precenjena uloga globalizacije kada je reč o nastanku novih oblika organizovanja kao što su, na primer, multinacionalne kompanije, za koje će sam Gidens reći da su jedan od centralnih agenasa procesa globalizacije. Komparativnom analizom, pokazalo se da su upravo velike i značajne multinacionalne kompanije (korporacije) ne samo objekat na koji globalizacija utiče, već istovremeno i agens koji globalizaciju iznova pokreće. Pored toga, posebno su se pokazali važnim uticaji multinacionalnih kompanija kao novih oblika organizovanja<sup>98</sup> na razvoj međunarodnih ekonomskih i političkih odnosa. *Moć* ovih organizacija neretko je počivala na tesnoj povezanosti njihovih vlasnika sa centrima političkog odlučivanja, što je čak u određenim slučajevima omogućavalo da multinacionalna kompanija bude glavni uzrok ili bar neposredni povod za svrgavanje demokratskih režima širom sveta<sup>99</sup>.

Pitanje koje se nameće potupuno opravdano jeste da li je ova kvalitativna promena subjekata odlučivanja na globalnoj pozornici zbivanja bila vrednosno pozitivna ili negativna. Nalazimo da je ova promena bila vrednosno i pozitivna i negativna. Naime, pojava novih subjekata odlučivanja kao što su međunarodne organizacije omogućila je bolju saradnju država u oblasti telekomunikacija, poštanskog saobraćaja, a potom i ekonomije i multilateralnog dijaloga radi rešavanja gorućih globalnih problema. Sa druge strane, neki od novih subjekata značili su odricanje država od sopstvenog suvereniteta i konsekventno manji uticaj na odluke same međunarodne organizacije.

Kada je reč o nastanku privatnih organizacija, bilo da je reč o manjim privrednim subjektima ili multinacionalnim kompanijama, one su u velikoj meri doprinele kompetitivnosti na tržištu u svim svojim aspektima. Značajno su uticali na podizanje kvaliteta robe ili usluge i na

---

<sup>98</sup> Eugen Pusić ističe da postoje tri vrste upravljanja organizacijama: teritorijalno-političko, radno-funkcionalno i asocijativno.

<sup>99</sup> Tako je, 1947. godine predsednik Gvatemale, Jakobo Arbenz (Arbenz) odlučio da nacionalizuje sva polja banana u toj državi kako bi joj omogućio ekonomski prosperitet nakon Drugog svetskog rata. Američka kompanija United Fruit Company koja je bila direktno zainteresovana za polja banana i njihovu eksploataciju u ovoj latinoameričkoj državi, a koja je ostala bez prava na eksploataciju istih, uspela je da preko administracije predsednika Sjedinjenih Država, Dvajta Ajzenhauera (Dwight Eisenhower) svrgne sa vlasti predsednika Arbenca. Gvatemalanski narod je tako nakon nasilne smene vlasti dobio diktatora koji je brutalno likvidirao više desetina hiljada ljudi.

bolje zadovoljavanje potreba potrošača najpre na lokalnom i nacionalnom, a potom i na globalnom nivou, pojavom globalno prepoznatljivih brendova. Ipak, pitanje koje se od početka nametalo jeste pitanje efektivne kontrole<sup>100</sup>, posebno nad multinacionalnim kompanijama. Njihov ogroman značaj za nacionalne ekonomije odakle su potekle često je uzrokovao njihovu tesnu povezanost sa centralnim političkim krugovima i neretko nelegitimne veze koje su u takvim okolnostima nastajale. Lakša otpuštanja radne snage i manja kontrola od strane samih radnika i države kao organizacije, dovodili su i do povećanja siromaštva otpuštenih radnika, iako je sama multinacionalna kompanija beležila profit, pa i nacionalna ekonomija.

Zato je Stiglic potpuno u pravu kada naglašava *protivrečnosti* procesa globalizacije (koje smo prethodno naveli analizirajući njegova teorijska razmatranja u istoimenom delu). Ova protivrečnost će posebno biti vidljiva u procedurama donošenja odluka, koje su bitno promenjene pod uticajem procesa globalizacije.

#### **4.2.2. Promena procedura donošenja odluka**

Promene procedure u samom decizionističkom procesu ogledaju se u nekoliko povezanih elemenata: modaliteti donošenja odluka i njihova obaveznost, demokratičnost procesa odlučivanja, efikasnost i transparentnost ovog procesa. Imajući posebno u vidu da se ovi elementi razlikuju kod međunarodnih organizacija i kod organizacija na nacionalnom nivou (privrednim društvima, multinacionalnim kompanijama i slično) smatramo nužnim da analizu obavimo na dva pomenuta paralelna nivoa, premda je proces globalizacije presudno uticao na oba ova nivoa – istovremeno.

---

<sup>100</sup> Ostaje otvoreno pitanje da li je upravo savremeni sistem kontrole pute informacionih i komunikacionih tehnologija doveo do urušavanja osnovne ideje i funkcije kontrole (nadzora) u organizacijama.

## Promene u decizionističkom procesu međunarodnih organizacija

Pojava novih oblika organizacija, pre svega međunarodnih organizacija kao subjekata međunarodnih ekonomskih i političkih odnosa, dovela je do toga da odlučivanje bude *izmešteno izvan nacionalnih okvira*. Do tada, kako se verovalo, neprikosnoveni subjekt svih svetskih odnosa, država, delegirala je deo ili sva svoja ovlašćenja na neke nove subjekte na regionalnom ili globalnom nivou<sup>101</sup>. U početku se ovo pomeranje samo odnosilo na takozvane oblasti zajedničke saradnje više država kako bi se pospešila pre svega ekonomska saradnja u određenim oblastima, zarad uzajamne koristi. Ipak, decenijama i vekovima kasnije, ispostavilo se da je jedna od ključnih ideja bila da se stvore novi oblici polit-ekonomskog organizovanja koji su derogirali sve ideje o apsolutnosti i nedeljivosti državnog suvereniteta<sup>102</sup>.

Upravo je globalizacija u svojoj drugoj i trećoj velikoj eri presudno uticala na to da se na vannacionalnom nivou donose odluke obavezujuće i za državu u celini, pa čak i onda kada je sama država protiv donošenja takvih odluka. Tako je u slučaju Evropske zajednice za uglj i čelik, Evropske ekonomske zajednice i Evropske zajednice za atomsku energiju (EUROATOM), prvi put na regionalnom nivou promovisan princip naddržavnosti. Drugim rečima, nadnacionalne institucije koje su stvorene saglasnošću država imale su mogućnost da donose opšteobavezujuće odluke u domenu svojih nadležnosti. Konsekventno, države su morale da sprovedu i poštuju donete odluke *bona fide*, bez obzira da li su za te odluke glasale ili ne<sup>103</sup>. Ova promena se potpuno opravdano može nazvati revolucionarnom i nedvosmisleno je tekovina ekonomske i političke globalizacije.

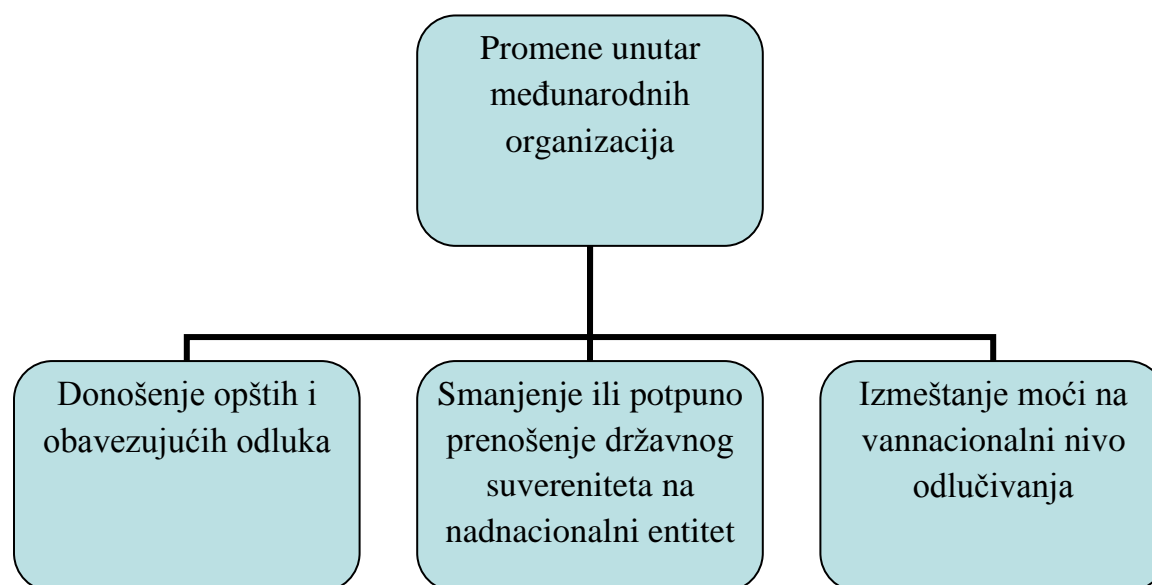
---

<sup>101</sup> Evropska unija, Ujedinjene nacije i druge međunarodne organizacije globalnog ili regionalnog karaktera.

<sup>102</sup> Suverenitet je kao jedinstvenu, nedeljivu, neotudivu i neprenosivu vlast i atribut države i državnosti prvi definisao Žan Boden (Jean Bodin) u svom poznatom delu *Šest knjiga o državi* (videti: Jean Bodin, *Šest knjiga o republici (izbor)*, Zagreb: Politička kultura (prva, druga i šesta knjiga), 2002.)

<sup>103</sup> Čitav proces odlučivanja smešten je u okvire potpuno novog pravnog sistema koji je sublimirao određene elemente evropsko-kontinentalnog i anglosaksonskog prava – *acquis communautaire*, tj. komunitarno pravo ili pravne tekovine Evropske unije. O održivosti ovakvog pravnog, ekonomskog, ali i političkog poretka biće posebno reči u daljem toku našeg istraživanja.

*En generale*, to znači da je *moć* premeštena na vannacionalni nivo sve više, zahvaljujući „potrebama da se kroz globalno upravljanje, globalnim problemima bavi na globalan način“ kako je to dobro opisao Gidens. Promene u funkcionisanju međunarodnih organizacija prikazane su na grafikonu 1.



*Grafikon 1*

Izvršavanje donetih odluka u ovim organizacijama regulisano je pravnim normama koje su države prihvatile, te su dužne da ih sprovedu u praksi. Najpre je ta obaveza bila tumačena kao deo opštih pravnih načela međunarodnog prava, a potom od 1961. godine inkorporirana je u *Bečku konvenciju o pravu ugovora*. Dakle, neizvršavanje donetih odluka povlačilo je za sobom pravnu, ali u praksi i političku i ekonomsku odgovornost, kroz mogućnost uvođenja određenih sankcija<sup>104</sup>.

<sup>104</sup> Slučaj Mađarske koja je sankcionisana zbog oštrijih medijskih zakona „suprotnih vrednostima Evropske unije“ i ekonomske politike koja „nije kompatibilna sa politikom Evropske unije“. Izbor neonaciste Hajdera (Heider) u Austriji za kancelara 2002. godine doveo je do suspenzije Austrije u svim zajedničkim institucijama Evropske unije.

Ključno pitanje, po našem mišljenju, jeste pitanje *efektivne kontrole*<sup>105</sup>. Dok je u periodu pre intenziviraja procesa globalizacije kontrola bila formalno u rukama nacionalnih institucija, bilo da je reč o parlamentu ili sudskoj vlasti, u periodu intenzivnije globalizacije ta kontrola je izmeštena u vannacionalne okvire. Za razliku od prvog slučaja gde su upravo *građani glavni kontrolori funkcionisanja svake organizacije*, bilo da je reč o državi ili ekonomskim subjektima (organizacijama) unutar nje, u drugom slučaju proces kontrole se neretko odvija daleko od očiju i kritičkog suda građana (javnosti).

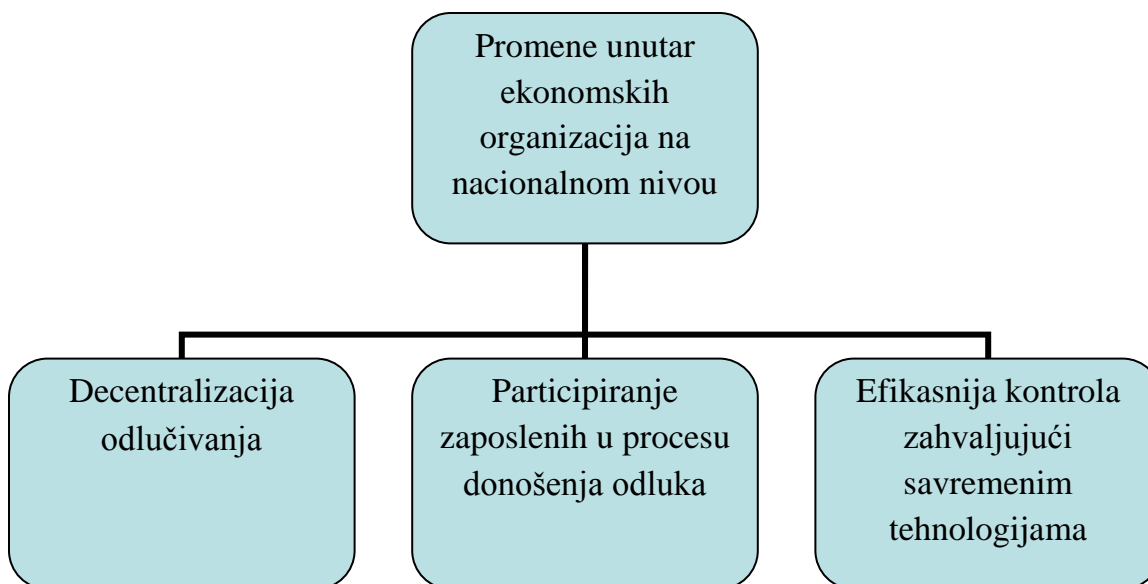
Tako je globalizacija dovela zaista do promovisanja novih oblika međunarodnog organizovanja radi širenja ideje o saradnji, demokratiji, vladavini prava i slično; ali je nedvosmisleno dovela do toga da se demokratski poredak kontinuirano urušava umanjivanjem efektivne kontrole tih novih oblika organizovanja od strane građana. Ipak, ukoliko ostanemo dosledni stavu da je globalizacija vrednosno neutralan proces, možemo reći da je do ovakvih ambivalentnosti doveo *globalizam* kao savremena politička ideologija, a ne globalizacija kao sveobuhvatni društveni proces. Globalizam je uspeo da sve temeljne ideje globalizacije učini politički iskorišćenim upravo radi negiranja tih istih ideja demokratije, vladavine prava, slobode, pravde i slično.

### **Promene u decizionističkom procesu ekonomskih organizacija na nacionalnom nivou**

Globalizacija je uticala na značajne promene organizacija na nacionalnom nivou. Pored nastanka novih oblika ekonomskih organizacija kao što su različite vrste privrednih subjekata (multinacionalne kompanije, velika, srednja ili mala privredna društva). Ključne promene u ovim organizacijama prikazani su na grafikonu 2.

---

<sup>105</sup> Imajući posebno u vidu da najveću moć u organizaciji ima upravo onaj ko ima najveću efektivnu kontrolu u njoj.



*Grafikon 2.*

Kako smo to ranije utvrdili, jedna od prvih definicija globalizacije u savremenoj sociološkoj nauci ističe da globalizacija podrazumeva širenje ideja demokratije, decentralizacije vlasti i preslikavanje ovih modela sa nacionalnog na subnacionalni nivo. Ideja o tome da odlučivanje ne bude centralizovano tiče se i ekonomskih organizacija (organizacija sveta rada) i razvijala se uporedo sa idejom o participaciji radnika u procesu donošenja odluka. Neposredno pre industrijske revolucije, odlučivanje u organizacijama sveta rada bilo je visoko centralizovano. Glavni rukovodilac i upravljač takvom organizacijom, koga je pre pojave privatnog vlasništva neretko imenovala država kada je reč o zapadnom svetu, bio je gospodar svih procesa i odnosa unutar organizacije. Participacija zaposlenih radnika je bila nepostojeća, što je bio jedan od razloga nastanka velikih sindikalnih pokreta i isticanja prava radnika koja će dovesti do masovnih štrajkova na tlu američkog i evropskog kontinenta.

Proces globalizacije uticao je na to da radnici dobiju veća prava u odlučivanju unutar organizacije sveta rada. Dva su ovakva modela participacije: radničko samoupravljanje i inicijativa zaposlenih unutar organizacije. Iako se globalizacija možda i neopravdano vezuje samo za tekovine tzv. zapadnog sveta, činjenica je da je upravo komunistička ideologija uticala na širenje ideje o radničkom samoupravljanju. Ova ideja bazirala se na stavovima o pravima

*radnog i eksploatisanog naroda*, kako to još sugerise jedna važna deklaracija iz 1918. godine<sup>106</sup>. Ovakav model se proširio na veliki broj država tzv. lagera (istočnog bloka), uključujući i Titovu Jugoslaviju pedesetih godina prošlog veka.

Sa druge strane, u zapadnom demokratskom svetu tog vremena, sile globalizacije uticale su na širenje ideje o *profesionalizaciji upravljanja i rukovođenja organizacijama sveta rada*, te na negiranje radničkog vođenja ovih organizacija uz isticanje nekompetentnosti radnika za takvu vrstu poslova. Otuda pre svega na prostoru Sjedinjenih Država nastaje *menadžment* kao „naučna disciplina“.

U uslovima (post)globalnog društva, postoje različiti modeli participacije radnika u procesu donošenja odluka unutar organizacija sveta rada. Ovi modeli ne zavise samo od dominantne političke ideologije u društvu, već zavise u velikoj meri i od *organizzazione kulture* koja se praktikuje u poslovnom okruženju ovih organizacija. Tako je, na primer, jedna od ključnih karakteristika japanske *organizzazione kulture* da radnici iniciraju donošenje odluka, tj. da ceo decizionistički proces u velikom broju slučajeva kreće odozdo na gore, što je vrlo specifično u komparativnoj analizi sa ostatkom zapadnog sveta<sup>107</sup>. Globalizaciji *organizzazione kulture* kao posebnom fenomenu, posvetićemo više pažnje u posebnom odeljku našeg istraživanja.

Treća ključna promena nastala pod direktnim uticajem globalizacije jeste efikasnija kontrola nad zaposlenima unutar organizacija sveta rada. Razvoj i permanentno unapređivanje informacionih i komunikacionih tehnologija ključne su determinante procesa globalizacije u celini. Istovremeno, globalizacija omogućava sve intenzivniji razvoj ovih tehnologija čime se postiže neprekidna modernizacija društva.

Razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija omogućio je da se proces odlučivanja značajno ubrza, tako što se kao komunikacioni kanali u procesu *organizzazione*

---

<sup>106</sup> Deklaracija o pravima radnog i eksploatisanog naroda iz 1918. godine (Rusija).

<sup>107</sup> Radnici na najnižim nivoima organizacije dogovaraju se sa rukovodstvom o poslovnoj politici, dok se najviši rukovodioci redovno sastaju sa službenicima najnižeg ranga (videti u: Gidens, Entoni, Sociologija, Ekonomski fakultet u Beogradu (prevod), Beograd, 2007, str. 366).



komunikacije koriste video linkovi, Internet, korišćenje elektronske pošte i slično. Intenzivno korišćenje ovih savremenih načina komunikacije u poslednjih nekoliko decenija omogućilo je da svaki zaposleni u najkraćem mogućem roku bude informisan o donetim odlukama (ali ne svim, zbog selektivnosti dostupnosti informacija) i bude upućen na njihovo implementiranje. Istovremeno, rukovodioci i upravljači organizacijama sveta rada imaju mnogo jednostavniju mogućnost da nadziru rad svojih zaposlenih i kontrolišu da li se sve donete odluke sprovode u dobroj veri i efikasno.

Savremene tehnologije su dovele do tzv. *nove faze visoke modernosti* u razvoju društva i svih organizacionih celina unutar društva. Omogućile su distanciranje prostora i vremena (komunikacija unutar multinacionalnih kompanija na različitim kontinentima); razvoj ekspertskih sistema unutar organizacija i van njih, a sledstveno tome je i poverenje u ljude zamenilo poverenje u sisteme. Konačno, razvoj savremenih tehnologija omogućio je izdizanje društvenih odnosa iz lokalne interakcije – u svetlu celokupnog procesa globalizacije<sup>108</sup>.

Dakle, savremene tehnologije nisu samo olakšale proces donošenja odluka, već i ostala dva procesa u trijumviratu unutar organizacija: izvršavanje i kontrolu. Otuda ne treba da čudi što će neki autori isticati da je upravo *kontrola* (nadzor) jedna od ključnih *institucija modernosti*<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> Michael Haralambos, Martin Holborn, *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002, str. 1075-1076.

<sup>109</sup> Videti: Entoni Gidens, *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998.

## 4.3. PREPREKE U PROCESU ODLUČIVANJA

Bez obzira na primenjeni način donošenja odluka, kako to navode neki domaći autori, mogu se pojaviti prepreke uspešnom donošenju odluka<sup>110</sup>. Citirani autori navode da su četiri ključna činioca koja mogu uticati na kvalitetno donošenje odluka: etika i lične moralne norme, okruženje, tradicija ili kultura organizacije i ograničenost resursa. Ovakva kategorizacija ograničavajućih činilaca, po našem uverenju, ima nekoliko nedostataka. Prvo, okruženje organizacije u uslovima globalnog društva mora biti prvi ograničavajući činilac. Od okruženja zavisi funkcionisanje čitave organizacije, bez obzira na to da li govorimo o fizičkom okruženju, pravnom, političkom, ekonomskom ili opšte-društvenom okruženju. Globalizacija je „krivac“ za to što su svi subjekti društveno-ekonomskog života mnogo više pod uticajem svog okruženja danas nego što je to bio slučaj u vreme nastanka industrijske revolucije, na primer. Kako to navodi Ulrich Bek, savremeno društvo je rizično društvo u kome je rizike katkad vrlo teško sagledati, kao i njihove posledice. Nove, drugačije i opasnije rizike upravo sa sobom nosi globalizacija u svim svojim dimenzijama, a u onoj ekonomskoj najviše, što je pokazala velika svetska ekonomska kriza u poslednjim godinama prve decenije trećeg milenijuma. Ne može organizacija delovati u standardnim uslovima niti se donositi odluke kao u takvim uslovima, dok se sama organizacija bori za svoj opstanak u globalnim ekonomskim okvirima. Upravo zato, okruženje treba jasno pozicionirati kao prvi i osnovni činilac koji može uticati na smanjenje kvaliteta donošenja odluka.

Na drugom mestu, to svakako jesu etička načela i moralne norme koje pojedinac poseduje ili ne poseduje. Određeni moralni (etički) nazori svakako utiču na način i kvalitet donošenja odluka, što se katkad najbolje uočava u racionalno donetim odlukama koje sa sobom nose brojne socio-ekonomske nepravde. To što je ekonomski prudentno doneti odluku o otpuštanju velikog broja radnika, ne znači da će donosilac takve odluke zadovoljiti čak i sopstvene standarde

---

<sup>110</sup> Mirjana Petković i drugi, *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 442-444.

moralne kategorije savesti. Dakle, racionalno, ali i intuitivno odlučivanje sa sobom često nosi brojne nepravde, velike etičke dileme i teške izbore.

Na trećem mestu, mogli bismo reći da to jeste nedostatak resursa, jer zaista određenih resursa nema dovoljno, poput vremena, novca ili informacija. Ali sa druge strane, moglo bi se poprilično polemisati sa stavom da poslovna kultura može biti remetilački ili otežavajući faktor prilikom donošenja odluka. Ovakvo gledište je relativno, jer se naprednost ili zaostalost jedne kulture uvek posmatra u odnosu na subjektivne kriterijume koji odgovaraju (poslovnoj) kulturi onoga ko takav vrednosni sud saopštava. Sa druge strane, globalizacija je ta koja upravo nameće prožimanje i unificiranje kulturnih obrazaca pa bi se moglo reći da će sa ovakvim tendencijama, verovatno kulturne razlike postajati sve manje isticani deo poslovnih organizacija.

Prepreka koju svakako treba dodati svim prethodno navedenim jeste suprotstavljenost interesa različitih učesnika u procesu donošenja odluka. Iako se ova prepreka posebno ističe kod međunarodnih organizacija kao novog oblika organizovanja pod direktnim uticajem globalizacije, činjenica je da suprotstavljenost interesa ima poseban značaj i kada je reč o organizacijama sveta rada na nacionalnom nivou.

Pored internih poslovnih procesa, pre svega odlučivanja u koje smo uvrstili pored donošenja odluke i njihovo izvršavanje i kontrolu, važno mesto pre svega u organizacijama sveta rada zauzimaju ekterno-interni poslovni procesi, odnosno procesi poslovnog komuniciranja, koje sve više dobija na značaju u uslovima (hiper)globalizovanog društva i ekonomije. Stoga posebni odeljak svog istraživanja posvećujemo procesu komunikacija u organizacijama.

## 4.4. GLOBALIZACIJA I PROMENE SUŠTINE KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJAMA

### 4.4.1. POJAM I ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJA

Globalizacija kao sveobuhvatan proces zasnovan na ekonomskim, političkim, pravnim, sociološkim, kulturološkim i drugim elementima, nije zaobišao ni samu strukturu organizacije. Jedan od bazičnih elemenata koji prožima svaku organizaciju, bez obzira na to da li je reč o međunarodnoj ili nacionalnoj; ekonomskoj ili političkoj; lukrativnoj ili neprofitnoj – jeste upravo *proces komunikacija*. Zbog naučne korektnosti, važno je naglasiti da ove pojam komunikacija posmatramo kao *proces*, interno-eksternog karaktera, te da ga vidimo kao dijalektički povezan proces i sa procesom globalizacije i sa procesom organizacije i upravljanja organizacijom.

Uprkos tome što komunikacija postoji i izvan organizacija, za potrebe svog naučnog istraživanja, usmerićemo se isključivo na komunikaciju unutar organizacija, imajući u vidu njenu direktnu determinisanost i uslovljenost procesom globalizacije. U svojoj analizi pokazaćemo da je globalizacija neposredno uticala na promenu svih ključnih elemenata procesa komunikacije, kako u kvalitativnom, tako i u kvantitativnom smislu. Upravo ovakva promena, koja je postala najintenzivnija u trećoj eri globalizacije (i globalizma), koju danas proživljavamo, iz fundamenta će promeniti prirodu komunikacija, ali i čitavu fizionomiju savremenih organizacija, uključujući i organizacije sveta rada.

Za razumevanje ovog procesa unutar organizacija neophodno je definisati i jasnije odrediti sam naučni pojam komunikacija, a potom i one elemente procesa komunikacija koji nauka smatra krucijelnim i najbitnijim. Posebno ćemo pokušati da definišemo pojam komunikacije sa socio-ekonomskog aspekta i da objasnimo elemente poput: subjekata, komunikacionih kanala, komunikacione poruke, kao i efekata komunikacije na subjekte.

Konačno, ali ne najmanje važno, jeste isticanje *procesne prirode komunikacije*. Njen procesni karakter proističe iz činjenice da neprekidno evoluira, poput svojevrsnog *perpetuum mobile*-a i da je jedan od glavnih izvora te procesnosti komunikacija, uslovno rečeno, proces globalizacije, koji biva sve intenzivniji upravo zahvaljujući inovacijama u komunikaciji i tehnologijama pomoću kojih se ta komunikacija prenosi na transnacionalnoj ravni.

## ***Poimanje komunikacije***

Nauka je dala nekoliko stotina različitih definicija procesa komunikacije. Upravo zato pokušaćemo da komunikaciju ne definišemo, već da je poimamo u skladu sa sadržajem koji je ovaj pojam imao decenijama i vekovima unazad, uz jasno ukazivanje na to da se suština komunikacija u velikoj meri promenila upravo pod uticajem globalizacije. Sa druge strane, važno je naglasiti da je komunikacija, kako smo ranije istakli, dovela do intenziviranja procesa globalizacije.

Izučavanje komunikacije staro je koliko i ljudsko društvo. Iako se u brojnoj literaturi iz oblasti savremene komunikologije često počinje od perioda nakon Drugog svetskog rata i intenziviranja razvoja savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, činjenica je da je izučavanje komunikacije poteklo u antičko doba. Antički pisci su posebno isticali jedan od aspekata komunikacije, koji će danas nauka nazvati jednom od njenih osnovnih funkcija, a to je upravo *instrumentalna*<sup>111</sup>.

U antičko doba se komunikacija percipirala prevashodno kao *moć ubeđivanja*. Otuda je upravo antika iznedrila čuvene besednike poput Demostena ili Cicerona<sup>112</sup>, čiji su govori u velikoj meri oblikovali političke i ekonomske procese antičke Grčke i Starog Rima.

---

<sup>111</sup> Milan I. Miljević, *Prirode i funkcije komunikacije*, u: *Simo Elaković, Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 261-274.

<sup>112</sup> Otuda je Ciceron upravo retoriku kao veštinu definisao kao umeće uveravanja i ubeđivanja.

Konsekventno, u to doba nastala je posebna *nauka*<sup>113</sup> čija suština upravo jeste bila instrumentalna funkcija i moć komunikacija *per se*.

Međutim, komunikacija nije bila posmatrana samo kao instrument za realizovanje različitih ciljeva i interesa. Naprotiv, Aristotel ju je video i definisao kao jednu od glavnih *differentia specifica* na relaciji čovek – životinja. Drugim rečima, ono što čoveka razlikuje od ostalih oblika postojanja, prema Aristotelu, jeste: *logos* (grč. λόγος ). Osnovna značenja ovog pojma jesu upravo *um (razum)*, *govor* i *nauka*<sup>114</sup>. Već ta semantička sličnost jasno ukazuje na to kakav značaj je komunikacija u to doba imala za oblikovanje ljudskog društva, ali istovremeno i ukazuje na prapocetke uticaja komunikacije na indukovanje nekih novih sila poput globalizacije i globalizma danas.

Bez obzira na ovakva rana izučavanja procesa komunikacije, činjenica je da je veće interesovanje za nju koincidiralo sa intenziviranjem procesa globalizacije i nastankom novih oblika organizovanja. Intenziviranje međuzavisnosti u oblasti ekonomije pre svega, kao i nastanak multinacionalnih kompanija, doveo je do toga da brojni autori počnu sa pisanjem radova i otvaranjem katedri na univerzitetima širom sveta, o tome šta je suština procesa komunikacija i kolika je njena realna moć u hiperglobalizovanom društvu i društvenim odnosima.

Upravo zato treba pomenuti naučna istraživanja koja je obavio H.D. Lasvel (Lasswell), još odmah po okončanju Drugog svetskog rata, kojima je jasno ukazao na *sociološki karakter procesa komunikacije*<sup>115</sup> u svom članku i uveo u naučnu analizu neke od do tada nepominjanih funkcija komunikacije, o kojima će biti više reči u posebnom istoimenom odeljku našeg istraživanja. Kako su šezdesete godine dovele do nastanka novih društvenih pokreta, u kojima se između ostalog čuo i zahtev za uvođenjem *poslovne etike* kao nauke i praktičke delatnosti unutar

---

<sup>113</sup> Nauka koju Aristotel u svojoj čuvenoj podeli nauka iz *Nikomahove etike* svrstava u pojetičke nauke (uz dijalektiku i pojetiku); u: Aristotel, *Nikomahova etika*, BIGZ, Beograd, 1980, V knjiga.

<sup>114</sup> Otuda kaže da je ono što razlikuje čoveka u odnosu na druge oblike postojanja sposobnost govora i razmišljanja, kao i mogućnost smejanja.

<sup>115</sup> Lasswell, H.D., The structure and function of communication in society, 1948, *Mass Communications*, Ed. Wilbur Lang Schramm, University of Illinois Press, Chicago, 1949, pp. 102-115.

organizacija sveta rada, tih godina su pojačana i naučna interesovanja za domašaje poslovne komunikacije sa aspekta ostvarivanja dobiti pre svega, multinacionalnih kompanija<sup>116</sup>.

Svaki od autora pokušao je da sastavi sopstvenu definiciju komunikacije i da odredi njene suštinske sastavne elemente, ali ćemo pomenuti Densa (Dance) i Larsona (Larson) koji su u svom radu pod nazivom *Funkcije ljudske komunikacije – teorijski pristup* iz 1976. godine došli do naučnih saznanja o tome da postoji 126 različitih definicija, koje su tom prilikom pobrojali i objasnili<sup>117</sup>.

## ***Elementi procesa komunikacije***

U naučnoj zajednici ne postoji saglasnost oko toga koji su ključni elementi procesa komunikacije. Različiti teorijsko-metodološki pristupi uslovlili su to da postoje brojna navođenja različitih, ali sličnih elemenata ovog procesa. Za potrebe svog naučnog istraživanja, kao zajednički sadržalac većine definicija, uzećemo da se proces komunikacija sastoji iz *pet osnovnih elemenata*, a to su:

- pošiljalac komunikacione poruke (emiter);
- primalac komunikacione poruke (recipijent)<sup>118</sup>;
- komunikaciona poruka;

---

<sup>116</sup> U nekim analizama se ponovo ističe komponenta *moći*, koja je direktno vezana za komunikaciju, što je posebno važno za moć i uticaj koji danas imaju multinacionalne kompanije, kao glavni subjekti procesa ekonomske globalizacije. (videti: Frank Dance, *Human Communication Theory*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1967.)

<sup>117</sup> Dance and Larson, *The Function of Human Communication: A Theoretical Approach*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1976.

<sup>118</sup> Pošiljalac i primalac komunikacione poruke mogu se drugim imenom nazvati *subjektima procesa komunikacija*. Pogrešno bi bilo nazvati recipijenta objektom komunikacije, jer njegova uloga nije pasivizirana i indiferentna, već *on takođe aktivno učestvuje u procesu komunikacije*.

- komunikacioni kanal;
- efekat procesa komunikacije na recipijenta.

Proces komunikacije počinje odašiljanjem komunikacione poruke putem komunikacionog kanala, ka recipijentu sa primarnim ciljem da kod njega izazove odgovarajući efekat ili da se ostvari određeni interes. Kategorija *interesa* postaje dominantna u periodu posle industrijske revolucije, od osamnaestog veka do današnjih dana. Svaki od ovih elemenata jednako je važan za razumevanje načina na koji se komunikacija odvija i doživeo je veliku promenu u protoku vremena, zahvaljujući procesu globalizacije.

Sve intenzivnija globalizacija, tzv. hiperglobalizacija koja je zahvatila celu planetu, uslovlila je *direktno* da dođe do promene karaktera svih elemenata globalizacije u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. *In concretu*, promenila se priroda same komunikacije, kao i priroda subjekata komuniciranja. U tehničko-tehnološkom smislu, promenili su se i komunikacioni kanali, što je *causa principalis* za ubrzavanje komunikacionog procesa kao i umanjivanje geografske distance među potencijalnim subjektima ovog procesa.

U najranijem periodu razvoja ljudske civilizacije i ljudskog društva, glavni i jedini mogući vid komunikacionog kanala bila je usmena poruka. Nastankom pisma, ali i opismenjavanjem stanovništva, postalo je moguće da se poruka prenese i putem pisane poruke. Ograničenja koja su direktna posledica tehničko-tehnološke zaostalosti tog doba, ostale su sve do velikih otkrića u osvit Novog veka. Tako su poruke odašiljane putem glasnika, golubova pismoša ili dimnih signala, bez ikakve *sigurnosti u adekvatan prijem komunikacione poruke* i bez mogućnosti da se poruka pošalje na velikim udaljenostima.

Komunikaciona poruka je evoluirala zajedno sa kulturom unutar ljudskog društva, najpre zbog toga što su *govor, simboli i tehnologija* ključni *materijalni aspekti kulture*<sup>119</sup>. Tako je vremenom komunikacionu poruku koja se zasnivala na neverbalnoj komunikaciji, zamenila

---

<sup>119</sup> videti u: Entoni Gidens, *Sociologija*, Ekonomski fakultet u Beogradu (prevod), Beograd, 2007, poglavlje II;



verbalna poruka, sastavljena najpre od piktografskih, a potom i fonetskih pisama (od Feničana nadalje).

Konačno, promenu je doživeo i efekat samog komuniciranja na recipijenta. Takva promena sasvim je logična posledica svega prethodno navedenog i u velikoj meri tiče se promene globalnog političkog, ekonomskog i društvenog poretka.

Najзад, promenila se i priroda komunikacije u kvalitativnom smislu. Dok su primarni recipijenti zbog geografskih i tehnoloških barijera najpre bili oni koji su bili u neposrednoj blizini ili na relativno maloj udaljenosti i po pravilu fizička lica, ono što danas zovemo *poslovnom komunikacijom* nije ni postojalo. Takva transformacija komunikacije u poslovnu komunikaciju bila je moguća upravo zahvaljujući globalizaciji i činjenici da je uspešnost velikih organizacija sveta rada (pre svih multinacionalnih kompanija) zavisila u značajnoj meri od uspešnosti poslovnih komunikacija, skladnosti i harmoničnosti odnosa među zaposlenima, kao i stepenu usvajanja i prihvatanja organizacione, tj. korporativne kulture, o čemu će biti više reči u posebnom odeljku našeg istraživanja.

Upravo zato je potpuno opravdana tvrdnja nekih teoretičara globalizacije, koji su u ovoj sveukupnoj promeni komunikacionog procesa videli jedan od glavnih uzroka za sve veću globalizaciju (među kojima i već pominjani Gidens<sup>120</sup>). Da bismo na naučno validan način pokazali direktnu determinisanost i promene komunikacije pod uticajem globalizacije, neophodno je da posebno analiziramo funkcije procesa komunikacije, kao i vrste poslovnih komunikacija, koje su se promenile pod direktnim uticajem procesa globalizacije.

---

<sup>120</sup> *Ibidem*, poglavlje III

## 4.4.2. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE

### ***Funkcije komunikacije i novi komunikatori***

Kao što smo ranije utvrdili, priroda procesa komunikacije je *multifunkcionalna*. Drugim rečima, njome subjekti mogu ostvariti različite uloge, ali i realizovati različite ciljeve ili interese. Funkcijama komunikacije bavili su se brojni autori, pre svega u periodu nakon Drugog svetskog rata. Pioniri u ovoj oblasti izučavanja komunikologije bili su već pominjani H. D. Lasvel, ali i Čarls Rajt (Charles Wright), koji je posebno isticao društveni, tj. sociološki karakter procesa komunikacije<sup>121</sup>.

Rajt je u svojim prvim radovima već naglasio važnu promenu komunikacije, koja je nastala pod direktnim dejstvom sila globalizacije, a to je nastanak *potpuno novog oblika komuniciranja – masovnih medija (masmedija)*. U to doba masovni mediji su bili štampa, radio i tek nastala televizija. O internetu u toj fazi razvoja ljudskog društva, kada su prvobitni računari tek razvijani i vrlo retko korišćeni u odnosu na današnji periodu, nije bilo govora. Masovni mediji kao potpuno novi oblik komuniciranja sa laičkom (demokratskom) i stručnom javnošću bio je između ostalog, kako je Rajt tvrdio, motivisan *promenom prirode komunikatora*, a ne samo promenom razdoblja iskustva komunikacija.

Zahvaljujući Lasvelu, utvrđene su tri ključne funkcije masovnih medija<sup>122</sup>, kojima je ubrzo potom dodao i četvrtu. Kako ih je Lasvel naveo to su bile:

- funkcija nadzora (kontrolisanja) okruženja;
- funkcija korelacije, tj. korelacije delova društva u reagovanju na okruženje;
- funkcija prenošenja društvenog nasleđa sa jedne generacije na drugu;
- funkcija zabave, tj. zabavljanja.

---

<sup>121</sup> videti u: Charles, Wright, Mass Communication - a sociological perspective, Publisher: McGraw Hill Higher Education; 3rd ed., 1986.

<sup>122</sup> H.D. Lasvel, op.cit.

Glavna prednost Lasvelove analize funkcija masovnih medija u društvu je upravo originalnost njegovih ideja shodno vremenu u kome su nastale, kao i mogućnost da *neke od ovih funkcija masovnih medija budu istovremeno i funkcije procesa komunikacije*. Ove ideje, ipak, nisu bile bez mana i savršene. Kako su to uočavali njegovi kritičari, svaka od navedenih funkcija imala je svoju parnu disfunkciju, tj. nedostatak.

*Kontrolna funkcija*<sup>123</sup> komunikacije se, po njegovoj analizi, odnosila na informisanje i izveštavanje o događajima od značaja za širu javnost. U izvršavanju ove funkcije, mediji nas često upozoravaju o očekivanoj opasnosti kao što su ekstremni ili opasni meteorološki uslovi ili neposredna ratna opasnost, u novije vreme terorističke pretnje i slično. Funkcija nadzora odnosi se po njegovom shvatanju i na ekonomski značajne vesti poput berzanskih pokazatelja, izveštaja sa svetskih berzi, podaci o prometu robe i slično.

Iako se može reći da komunikacija nedvosmisleno ima funkciju nadzora, po našem sudu glavni nedostatak Lasvelove analize je to što ovu funkciju nije proširio sa masovnih medija na ostale organizacije u društvu, a takođe je prenebregao činjenicu da postoji laka mogućnost manipulisanja podacima od javnog značaja u cilju dezinformisanja javnosti i stvaranja panike.

Imajući u vidu rastući značaj koji su imale organizacije sveta rada u to vreme, mora se jasno naglasiti da je u pomenutom trouglu: *odlučivanje – izvršavanje – kontrola*, funkcija komunikacije i u *integrisanju sva tri procesa*, ali posebno i u *kontrolisanju i nadzoru nad procesima odlučivanja i izvršavanja donetih odluka*. U naučnom smislu, moglo bi se reći da sam naziv ovog pojma – *kontrola (nadzorna) funkcija* nije odgovarao sadržaju koji je tom pojmu odredio sam Lasvel.

*Funkcija korelacije* služi da podrži društvene norme i održi konsenzus razotkrivanjem devijantnih osoba, daje status ističući odabrane pojedince i može biti faktor u kontroli izvršne vlasti. U izvođenju korelacijske funkcije mediji često mogu biti u stanju da spreče nestabilnost u društvu, ali i da vrše nadzor ili upravljanje nad javnim mnijenjem. Upravo laka mogućnost manipulacije širokim masama glavni je nedostatak ove funkcije masovnih medija.

---

<sup>123</sup> U originalnom nazivu, pre bi se mogla prevesti kao nadzorna (eng. surveillance).

*Funkcija prenošenja socijalnog nasleđa sa jedne generacije na drugu* posebno je važna, jer se u velikoj meri dotiče procesa *sekundarne socijalizacije*, gde se kao *agensi socijalizacije* javljaju upravo masovni mediji i komunikacija proistekla iz njih ka široj javnosti. Upravo je ova funkcija masovnih medija važna i može da posluži kao jedna od mogućih funkcija komunikacije, jer se njome prenosi sistem vrednosti, ideja, verovanja i društvene norme sa jedne generacije na drugu.

## ***Bazične funkcije komunikacije***

Neki od naših istaknutih autora koji su se bavili procesom komunikacije na teorijsko-metodološkoj i naučnoj osnovi uočavaju dve osnovne funkcije komunikacije: *instrumentalnu i konsumativnu*<sup>124</sup>. Ovoj dualnoj podeli funkcija komunikacije, mogli bismo dodati i funkciju informisanja, kao i persuazivnu funkciju, tj. funkciju ubeđivanja, funkciju socijalizacije i kontrolnu funkciju, kao posebne, odnosno potfunkcije u okviru instrumentalne. Ovde je neophodno napomenuti da je usled velikog broja definicija i poimanja procesa komunikacije, svaka podela *relativna i uslovna*, te da ne pretenduje da bude apsolutno valjana i savršena.

*Instrumentalna funkcija* komunikacije podrazumeva da je sama komunikacija kao proces, *sredstvo* pomoću koga određeni pojedinac, društvena grupa ili organizacija, želi da ostvari svoje ciljeve, odnosno interese, ne ulazeći u etičku opravdanost i (ne)lukrativni karakter takvog interesa. Drugim rečima, komunikacija postaje instrument koji danas organizacije sveta rada obilato koriste ne bi li proširile svoje dobit i izvršile jači uticaj na potencijalne korisnike robe ili usluge koju nude na globalnom tržištu. Ova funkcija je tesno povezana sa čitavim procesom donošenja i izvršavanja odluka u organizaciji i tesno je povezana sa druge dve funkcije u okviru nje same: informisanje i ubeđivanje (persuazivna funkcija).

Kako je to odlično uočio Veber, svaka organizacija mora imati kontrolu nad relevantnim informacijama. To ne znači samo da vlada svim informacijama koje su od značaja za nju samu, već i da bude u stanju da selektuje informacije ka spoljašnjoj sredini, ka laičkoj i stručnoj

---

<sup>124</sup> Milan I. Miljević, op. cit. str. 216.

javnosti, te potencijalnim korisnicima robe ili usluge, odnosno potencijalnim klijentima. Za razliku od klasičnog perioda razvoja ljudske civilizacije kada je *moć* bila naslonjena na ekonomske resurse i vojnu silu, danas je koncepcija moći do te mere transformisana da je *moćan onaj koji ima adekvatne i korisne informacije*. Bestežinska i nematerijalna, informacija je postala centralno mesto hiperglobalizovanog društva. Otuda je potpuno ispravno reći da je jedna od osnovnih funkcija komunikacije upravo informativna.

Kako se informacije danas najčešće koriste radi ostvarivanja određenih partikularnih ili opštijih ciljeva, mogli bismo reći da je ona sadržana u instrumentalnoj funkciji komunikacije. Sa druge strane, imajući u vidu da informacije ne moraju uvek da služe svrsi ostvarivanja interesa ili ciljeva, bilo bi opravdano pozicionirati ovu funkciju kao *zasebnu*.

U organizacijama sveta rada, instrumentalna funkcija organizacije se tesno naslanja na sposobnost i veštinu *ubeđivanja*. Ona može biti dvojaka: posredna i neposredna. Posredno ubeđivanje vrši se u slučaju jednosmerne komunikacije između upravljača i rukovodilaca organizacije i niže rangiranih zaposlenih. Ova funkcija se ostvaruje upravo unutar organizacije i to ubeđivanjem ili nametanjem, u zavisnosti od korporativne kulture i stila rukovođenja organizacijom.

Ubeđivanje kao funkcija postoji i u komunikaciji sa javnošću. Kao posebne vidovi ove komunikacije ističu se odnosi sa javnošću i marketing. U oba navedena slučaja ova funkcija ubeđivanja, može se potpuno podvesti pod instrumentalnu funkciju komunikacije, jer je reč o tome da organizacija sveta rada ovom funkcijom komunikacije ostvaruje svoje najuže interese.

Funkcija *socijalizacije* je, po našem nalazu, funkcija komunikacije koja zaslužuje zasebno mesto u ovoj uslovnoj i relativnoj klasifikaciji. Socijalizacija<sup>125</sup> kao proces koji postoji oduvek, mora da se odvija putem agenasa socijalizacije, tj. posrednika koji nove članove društvene grupe, organizacije sveta rada ili društva u celini uče pravilima ponašanja, prihvaćenim vrednostima i društvenim ili organizacionim normama ponašanja i delanja. Prenos ideja, verovanja i vrednosti na interkontinentalnim udaljenostima upravo je indukovao socio-

---

<sup>125</sup> U ovom kontekstu, reč je o tzv. sekundarnoj socijalizaciji, imajući u vidu da se primarna socijalizacija odvija u porodici kao primarnoj društvenoj grupi.

kulturnu globalizaciju, te ova funkcija komunikacije iz tih razloga svakako zaslužuje zasebno mesto i predstavlja direktnu tekovinu globalizacije, a istovremeno njen uzrok i konsekvencu u najužem mogućem smislu.

Funkcija *kontrole* je na tragu Lasvelove analize, ali svedena na mezo i mikronivoe. *In concretu*, ova funkcija je veoma važna, jer se komunikacijom i sredstvima komunikacije unutar organizacija sveta rada mogu efikasno kontrolisati i nadzorirati procesi donošenja i izvršavanja donetih odluka, što je od presudnog značaja za uspešnost jedne savremene organizacije sveta rada. Otuda naučne discipline poput korporativne kulture, organizacione klime, organizacionog ponašanja i ljudskih resursa sve više dobijaju na značaju, a svaka od ovih naučnih disciplina bavi se na posredan ili neposredan način poslovnom komunikacijom kao ciljem i/ili sredstvom organizacije sveta rada.

*Konsumativna funkcija* komunikacija direktno je naslonjena na ljudsku prirodu i aristotelijansko definisanje čoveka kao razumnog bića. Kako smo već konstatovali, Aristotel je upravo sposobnost govora i komuniciranja video kao glavne karakteristike čoveka. Upravo zato, samo se ve ta kim putem od ljudske prirode može odvojiti potreba za komuniciranjem. To je ono što čoveku daje humani karakter i odvaja ga od drugih oblika postojanja.

Na većinu ovih, uslovno rečeno novih funkcija komunikacije uticala je direktno globalizacija. Fokus organizacija sveta rada na ostvarenju i maksimiziranju profita, prenošenje ideja, verovanja i vrednosti na prekookeanskim udaljenostima, razvijanje odnosa sa javnošću na interkontinentalnim udaljenostima i usložnjavanje arhitekture organizacije kako bi rekao Foucault (Foucault), doveli su do nastanka novih (pod)funkcija komunikacije poput ubeđivanja, informisanja, socijalizacije i kontrolne (nadzorne funkcije).

Nikad ranije kao danas nije postojala tolika kompetitivnost i konkurentnost organizacija sveta rada u ostvarivanju organizacionih ciljeva i interesa. Društvo nije nikada bilo toliko me uzavisno i uslo njeno kao što je danas zahvaljujući eri hiperglobalizacije. Istovremeno, globalna ekonomija znanja pre svega zasnovana na informacijama, nameće nova pravila poslovanja i nove stilove komunikacije u organizacijama sveta rada.

#### 4.4.3. VRSTE POSLOVNIH KOMUNIKACIJA

Poslovno komuniciranje se može podeliti na osnovu više različitih kriterijuma. U zavisnosti od smera poslovne komunikacije, one se mogu podeliti u tri grupe: vertikalna, horizontalna i dijagonalna poslovna komunikacija. Ovde je važno istaći da mnogi autori upravo imajući na umu ovaj kriterijum, umesto tri razlikuju četiri načina poslovnog komuniciranja, odvajajući vertikalno uzlazno i nizlazno komuniciranje. Iako ovakva podela ima svoj naučni smisao i opravdanje, za potrebe ovog istraživanja prihvaćemo već navedenu trihotomnu podelu poslovnih komunikacija. Ovakva podela sačinjena je imajući na umu pitanje: od koga i ka kome se unutar organizacije kreće komunikaciona poruka. Pored ovakve podele, komunikacija u organizaciji može biti jednosmerna (birokratska) ili dvosmerna (demokratska), formalna ili neformalna, verbalna ili neverbalna.

U osnovi, komunikacije unutar organizacije sveta rada mogu biti interpersonalne i/ili organizacione. Razlog ovakvoj dihotomnoj podeli leži u činjenici da je za delovanje i funkcionisanje same organizacije jednako važna komunikacija među ljudima koji je sačinjavaju, ali i svi sistemi i mreže unutar organizacije<sup>126</sup>. Bez obzira na vrstu komunikacije u organizaciji sveta rada, možemo reći da je ona uvek uslovljena motivima, željom, potrebama ili interesima onih koji organizaciju sačinjavaju ili organizacije *per se*.

Vertikalno nizlazno komuniciranje počinje u vrhu organizacione strukture i prenosi se komunikacionim kanalima do onih na koje se određena komunikaciona poruka odnosi. Upravo ovaj tip poslovne komunikacije ukazuje na neodvojivu povezanost poslovnog odlučivanja i komuniciranja, jer su komunikaciona poruke u uslovima vertikalno nizlazne komunikacije obično pojedinačne ili opšte odluke koje treba sprovesti u delo. Drugim rečima, bit ovakvog poslovnog komuniciranja je uticanje na ponašanje i delanje ljudi, a sledstveno tome i delanje i funkcionisanje čitave organizacije sveta rada.

---

<sup>126</sup> Milan I. Miljević, *op.cit.*, str. 284.

Uzlazno vertikalno komuniciranje počinje u nižim slojevima organizacione strukture, tj. od zaposlenih ili onih koji se na hijerarhijskoj lestvici nalaze na manje uticajnim položajima u organizaciji. Sadržaj komunikacione poruke upućene „odozdo na gore“ obično se tiče traženja konkretnih instrukcija, uputstava ili preporuka. Pored toga, ovakve komunikacione poruke mogu da budu informativnog sadržaja, tj. da ukažu na uspešnost ili neuspešnost ostvarenih rezultata, odnosno realizacije zadatih ciljeva. Uzlazni komunikacioni proces i načini njegovog odvijanja zavise od (ne)demokratičnosti same organizacije sveta rada, okruženja u kome organizacija deluje, ali i od organizacione, odnosno poslovne kulture.

Horizontalno komuniciranje se vrlo često u akademskim diskursima naziva i pobočnim, odnosno lateralnim komuniciranjem. Naziv „horizontalno“ ukazuje da je reč o prenošenju komunikacionih poruka između zaposlenih na istim nivoima unutar organizacione strukture, bez obzira da li je reč o upravljačima i rukovodiocima ili nižerangiranim zaposlenima. Ovakva komunikacija se obično koristi kako bi se ciljevi sproveli što brže, bolje i efikasnije, a svi zaposleni bili što bolje koordinisani radi takvog ostvarenja unapred utvrđenih ciljeva.

Konačno, dijagonalno komuniciranje zasniva se na prenošenju komunikacionih poruka na različitim nivoima unutar jedne organizacije. Zbog kompleksnosti ovakvog načina komuniciranja, kao najpogodniji način prenošenja poruka koriste se upravo savremene informacione i komunikacione tehnologije.

Globalizacija je kao savremeni fenomen, sa sobom donela važnu promenu u procesu komuniciranja sa aspekta demokratičnosti. Naime, u birokratskoj organizaciji veberovskog tipa, u vreme kada je tek počinjao proces industrijalizacije u državama Zapadne Evrope, bilo je potpuno prirodno da komunikacija bude *jednosmerna*. Jednosmernost se pravdala striktnom hijerarhijom u kojoj je rukovodilac, odnosno upravljač, na formalan način saopštavao zaposlenim koje su im obaveze ili na koji način je najbolje moguće ostvariti zadate ciljeve. Sve to se odvijalo bez ikakvih spornih situacija, problema ili nejasnoća: zbog konciznosti poruke, ali i zbog autoritarnog karaktera ovakvog vida poslovnog komuniciranja, gde se od zaposlenih nije očekivao bilo kakav komentar, već samo sprovođenje datih uputstava ili ovako komuniciranih odluka.



Demokratizacija država i društava uopšte, koju je sa sobom donela globalizacija, uticala je na komunikacioni proces unutar organizacija. Jednosmernost u komunikaciji više nije dominantni način komuniciranja, već nastaje i vid komunikacija koji neki autori nazivaju „demokratskom komunikacijom”<sup>127</sup>. Ovakva komunikacija zasniva se na uzajamnosti (bilateralnosti ili multilateralnosti), složenija je i neretko sporija u odnosu na druge vidove poslovnog komuniciranja.

Najzad, komunikacija može biti verbalna i neverbalna, formalna i neformalna. Komunikacija u uslovima savremenog društva pretežno je verbalna, iako nipošto ne treba zanemariti govor tela, mimiku, izraze lica ili druge vidove neverbalne komunikacije. Ipak, nijedna strateška poslovna odluka ne može biti iskomunicirana prema zaposlenima na neverbalan način, zato što neverbalna komunikacija nije i ne može biti formalan vid poslovnog opštenja. Sa druge strane, verbalna komunikacija može biti pismena ili usmena, pri čemu je karakter pismene komunikacije sa naučnog aspekta, svakako daleko više formalan u odnosu na usmenu<sup>128</sup>.

Ukoliko se prisetimo Veberove birokratske organizacije, komunikacija u njima je isključivo formalna, zasnovana na racionalnim aspektima i elementima. Formalna komunikacija kao takva ima svoje prednosti i nedostatke. Ukoliko je cilj ovakvog komuniciranja sprovođenje i prenošenje donetih odluka, onda je najefikasniji mogući način za to, onaj formalni. Ipak, ukoliko je cilj da se dođe do saznanja i spoznaje nekih novih informacija o funkcionisanju poslovne organizacije, lakši i pogodniji način za to je onaj neformalni. Zato je u pravu Piter Blau (Peter Blau), kada kaže da važno mesto čak i u birokratskim organizacijama zauzimaju neformalni kontakti i neformalne komunikacije koje postoje *na svim nivoima organizacije*<sup>129</sup>.

Bez obzira na to o kom vidu poslovnih komunikacija govorimo, treba reći da je upravo *globalizacija* kao sveukupni fenomen, bila ta koja je oblikovala proces savremenih poslovnih

---

<sup>127</sup> Ovaj termin bi trebalo shvatiti uslovno, imajući u vidu da ne postoji autokratska komunikacija kao antipod demokratskoj, već se posebno misli na pravo svih strana da ravnopravno i podjednako učestvuju u određenom komunikacionom procesu.

<sup>128</sup> Pogrešno je shvatanje po kome je usmena komunikacija tretirana kao neformalna. Naprotiv, svi vidovi poslovnih sastanaka, kolegijumi, sastanci manjih delova organizacija sveta rada smatraju se formalnim, jer su određeni pravilima organizacije i proizvode formalne posledice.

<sup>129</sup> Videti: Peter M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press, Chicago, 1963.

komunikacija. Njihova savremenost leži upravo u činjenici da bi najveći deo procesa poslovne komunikacije u potpunosti prestao bez savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija. Bez upotrebe mobilne telefonije, računara, novih i postojećih softvera (software), funkcionisanje savremenih poslovnih organizacija bilo bi praktično paralisano. Zato bi se moglo reći da su informacione i komunikacione tehnologije stvorile ili makar presudno uticale na globalizaciju, a da je globalizacija instrumentalizujući iste, uticala na savremene procese i odnose u poslovnim organizacijama: eksterne, interne i kombinovane.

#### 4.4.4. KOMUNIKACIJA I DECIZIONISTIČKI PROCES U ORGANIZACIJAMA SVETA RADA

Proces poslovnog komuniciranja mnogi autori nazivaju potpuno opravdano „fiziologijom organizacije“, ravnopravno sa procesom donošenja odluka unutar samih organizacija<sup>130</sup>. Razlog takvoj ekvivalentnosti između organizacije i procesa komunikacije u njoj<sup>131</sup>, leži u činjenici da su organizacija i (poslovno) komuniciranje neodvojivo povezani i uzajamno determinišući. Naime, niti je moguće govoriti o organizaciji bez komunikacija unutar nje, ali je jednako tako teško govoriti o poslovnoj komunikaciji izvan organizacija sveta rada.

Organizacije sveta rada koje nauka naziva savremenim, baziraju se na *informacijama*<sup>132</sup>. Bez ovakve zasnovanosti na informacijama, organizacije sveta rada ne bismo mogli nazvati savremenim, pogotovo imajući u vidu karakter procesa globalizacije koji prožima sve sfere i pore društvenog, političkog, ekonomskog i života ljudi uopšte. Kao što smo već istakli, proces globalizacije se zasniva na širenju savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, a istovremeno se i savremene organizacije sveta rada zasnivaju na novim vidovima komunikacija, koji vrlo često uslovljavaju nove i drugačije vidove (tehlike) donošenja odluka.

Kao što je u devetnaestom veku bilo nezamislivo da jedna organizacija funkcioniše tako što su mesta donošenja i mesta izvršenja odluke situirana na, čak, interkontinentalnim udaljenostima, danas u takvom modelu odlučivanja i izvršavanja odluka ne postoji ništa neuobičajeno ili atipično. Naprotiv, savremene informacione i komunikacione tehnologije omogućile su upravljačima i rukovodiocima organizacija sveta rada da svoje ključne sastanke održavaju i pomoću satelitskih telefona ili video-linka, uz korišćenje svih raspoloživih vidova komunikacije.

---

<sup>130</sup> dr Mijat Damjanović, *Organizacija i upravljanje*, Institut za političke studije Fakulteta političkih nauka, Beograd, 1982. str. 121.

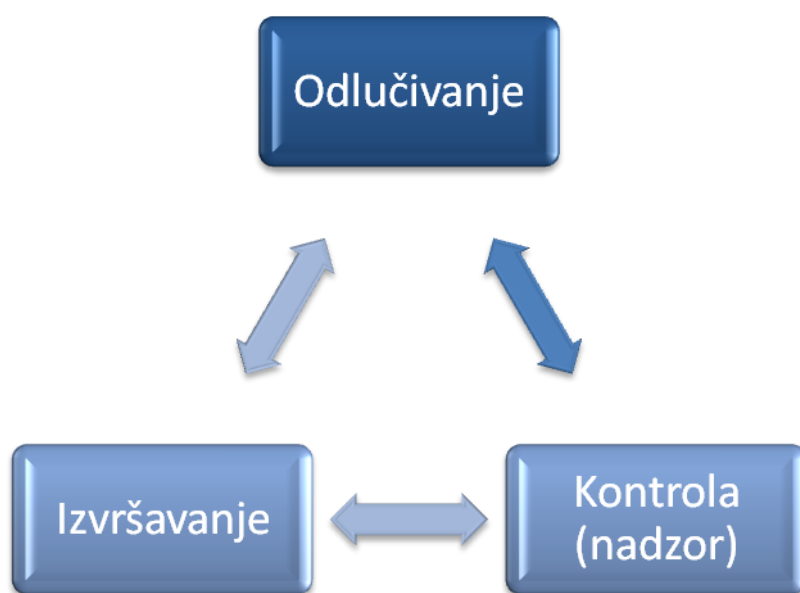
<sup>131</sup> Znanje, informacija i odlučivanje su tri neodvojiva i uzajamno determinišuća pojma u organizaciji.

<sup>132</sup> Milan I. Miljević, *op.cit.*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 284.

Svaka doneta odluka na nivou organizacije nužno treba da bude iskomunicirana do onih koji odluku treba da sprovode. Uspešnost sprovođenja odluka u velikoj meri može zavistiti od stepena identifikacije zaposlenih sa korporativnom kulturom ili stepena saglasnosti sa donetom odlukom i poznavanjem njene suštine i namere donošenja. Sa druge strane, proces odlučivanja u određenim delovima sveta zahteva komunikaciju i predloge zaposlenih, posebno u japanskom modelu organizacije, što takođe ukazuje na veliki značaj poslovne komunikacije u procesu donošenja odluka.

Najzad, kontrola nad decizionističkim procesima u organizacijama sveta rada biće veća ukoliko je komunikacija bolja. Budući da je organizacija sveta rada deo javne sfere i da je okvir njenog delovanja definisan pozitivno-pravnim propisima, jedan od glavnih kontrolora njenog rada jeste najšira *javnost, kako stručna tako i laička*. Zato je jasno propisana obaveza u razvijenim demokratskim društvima, da organizacije redovno i periodično obaveštavaju javnost o svom radu i da obezbede uvid javnosti u svoj rad, upravo putem *eksterne komunikacije*.

Uzajamno determinišući odnos triju segmenata decizionističkog procesa prikazan je na grafiku 4, a komunikacija kao element obeležen je grafički strelicama. Na ovom grafiku jasno se uočava neodvojiva povezanost u tzv. OIK trouglu gde je komunikacija prožimajući faktor i ključni deo *fizionomije organizacije sveta rada*.



Grafik 4

#### 4.4.5. UTICAJ GLOBALIZACIJE NA TRANSFORMISANJE SUŠTINE POSLOVNIH KOMUNIKACIJA

Proces globalizacije je u potpunosti transformisao celokupan proces svih vidova komunikacija koji danas postoje, a posebno komunikaciju koja se tiče organizacija sveta rada i koju nazivamo *poslovnom komunikacijom*. Ovakva transformacija se ogleda pre svega u transformisanju svih elemenata koji sačinjavaju komunikacioni proces. Drugim rečima, upravo je proces globalizacije direktno uticao na svih pet osnovnih elemenata procesa komunikacije: subjekte (emitera i recipijenta), komunikacione kanale, vidove komunikacionih poruka, te efekat na primaoca (recipijenta) komunikacione poruke. Promena nastala na svim elementima procesa komunikacije najpre je kvalitativna, ali je upravo kvalitativna promena omogućila i druge kvantitativne promene unutar algoritma procesa komunikacije.

##### ***Promena subjekata procesa komunikacije***

Kao što smo već dokazali, globalizacija je dovela do potpunog transformisanja sveukupnih društvenih, političkih, ekonomskih, kulturnih i drugih odnosa na globalnom nivou, a konsekvntno i na svim nižim nivoima – do nivoa društvenih grupa, organizacija i nivoa pojedinca. U kvalitativnom smislu proces komunikacije je u velikoj meri promenjen upravo promenom subjekata koji učestvuju u ovom procesu.

U periodu koji je prethodio industrijskoj revoluciji, a samim tim i vremenskom periodu koji smo odredili kao početnu tačku procesa globalizacije<sup>133</sup>, poslovna komunikacija kao oblik komuniciranja *nije bila razvijena*. Njeno nepostojanje upravo je bilo posledica nerazvijenih i nekompleksnih ekonomskih odnosa u kojima je samo *država* kao politička organizacija *par excellence* bila jedini subjekt komuniciranja, a druga *država* (ne čak ni međunarodne

---

<sup>133</sup> početak tzv. prve velike ere globalizacije 1866. godine

organizacije, jer nisu postojale do druge polovine devetnaestog veka) glavni recipijent komunikacione poruke.

U najstarijem periodu civilizacije, komunikatori su bili vladari koji su bili personifikacija države na svim mogućim poljima. Sa modernom, razvojem koncepta moderne države, te razvojem državnog aparata i birokratije, države su postale glavni komunikatori *in totus*. Tek sa razvojem industrije i zamenom manufakturne proizvodnje, sve veći akcenat biva stavljan na organizacije sveta rada, koje su vremenom bivale kvalitativno i kvantitativno transformisane u nastajućoj eri globalizacije koja je obuhvatila ceo svet.

Upravo je globalizacija *causa principalis* za promenu subjekata komunikacije na relaciji koja je prikazana na grafiku 5.



*Grafik 5.*

Usložnjavanjem društvenog i državnog aparata, bilo je neophodno da značajni subjekti postanu i organizacije koje je, u to vreme, ekskluzivno osnivala država, koja je postavljala njihove upravljače i rukovodioce. Sva poslovna komunikacija, koja je tada postojala samo u rudimentarnim oblicima, odvijala se upravo unutar ovih okvira.

Razvoj klasičnog liberalizma i početak njegove praktičke primene s kraja sedamnaestog i u toku osamnaestog veka, dovela je do apostrofiranja uloge *pojedince*, njegovih individualnih i kolektivnih prava, od kojih je jedno od najznačajnijih bilo upravo pravo na svojinu<sup>134</sup>. Ovo pravo na svojinu nije se ticalo samo prava čoveka da raspolaže vlastitim telom i vlastitim životom, već je imalo i ekonomski karakter. Drugim rečima, prvi put je istaknuto pravo čoveka, tj. pojedinca da stiče privatnu svojinu. Tako Džon Lok (John Locke) privatnu svojinu upravo definiše kao *sve ono što je čovek stvorio svojim radom*.

Ideja o pravu pojedinca da bude privatni vlasnik nečega, uključujući i organizacije sveta rada, u vekovima koji su dolazili proširena je i na neke druge kontinente, pre svega na severnoamerički, gde su krajem devetanaestog veka nastale neke od najpoznatijih multinacionalnih kompanija. One su, kao ključni subjekti ekonomske, ali i političke globalizacije, vrlo važni faktori za *neprekidnost postojanja globalizacije kao procesa*. Multinacionalne kompanije, koje neki autori kraće zovu *korporacijama*, danas su glavni subjekti i poslovnog komuniciranja, o čemu svedoče ogromni budžeti koje odvajaju za marketinšku komunikaciju, ali i za odnose sa javnošću i u svrhe korporativne društvene odgovorosti (*corporate social responsibility*)<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup> O pravu pojedinca na svojinu, tj. na imovinu, među prvima je pisao Džon Lok (John Locke, Dve rasprave o vladi, knjiga II, Mladost, Beograd, 1978.).

<sup>135</sup> O korporativnoj društvenoj odgovornosti kao *novoj etičkoj kategoriji nastaloj pod uticajem procesa globalizacije*, više u: Miljević, M., Džamić, V., *Rekonceptualizacija poslovne etike i potrebe za novom poslovnom etikom*, Singidunum revija vol.8, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 257-263.).

## ***Promena komunikacionih kanala***

Pod pojmom *komunikacionog kanala* podrazumevamo sredstvo, tj. modus ili način kako se komunikaciona poruka prenosi. Razvoj komunikacionih kanala direktno je determinisan tehničko-tehnološkim i naučnim napretkom kulture i civilizacije. Tako su kao komunikacioni kanali u periodu *pre globalizacije* korišćeni mimika, gestikulacija i govor tela, usmene poruke i napisane poruke koje su raznosili glasnici, a potom i one koje su odašiljane na primitivne načine preko poštanskih kočija ili golubova pismoša (grafik 6).



*Grafik 6.*

Kako smo ranije definisali upravo su druga i treća velika era globalizacije direktno naslonjene na razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija, ali se ni značaj prve velike ere u ovom kontekstu ne može zanemariti. Prve globalne – međunarodne organizacije, bile su one koje su se bavile telegrafijom i poštanskom komunikacijom, tj. saobraćajem. Početak prve velike ere jeste omeđen postavljanjem transnacionalnog komunikacionog kanala koji je povezao američki kontinent sa ostatkom sveta, tj. sa evropskim kontinentom. Razvoj parobroda, parne mašine i nastanak prve železnice u Evropi, a potom i u drugim delovima sveta, doprineli su da se



komunikaciona poruka prenosi brže zahvaljujući *novim vidovima komunikacionih kanala*. Komunikacioni kanali determinisani prvom velikom erom globalizacije prikazani su na grafiku 7.



*Grafik 7*

Najintenzivniji razvoj komunikacionih kanala dogodio se upravo u poslednje dve velike ere globalizacije, od kraja Drugog svetskog rata do početka trećeg milenijuma, a u okviru ovog perioda, najviše od 1980. godine do danas. Sile globalizacije nošene tehničko-tehnološkim napretkom, ali i (što se često zanemaruje), novim i drugačijim potrebama država, međunarodnih organizacija, organizacija sveta rada, društvenih grupa i pojedinaca. dovele su do *hiperkomunikacije*.

Pod pojmom *hiperkomunikacija* podrazumevamo ekstermno visok stepen intenziteta, tj. frekventnosti komunikacionih poruka, koje se prenose na interkontinentalnim i drugim velikim geografskim rastojanjima, *bez ikakve fizičke barijere*, pomoću savremenih sredstava

elektronskog komuniciranja. U ovakvoj hiperkomunikaciji javljaju se kao komunikacioni kanali najpre mobilna telefonija, komuniciranje putem telekomunikacionih satelita, internet<sup>136</sup>, video link i slično.

<b>BROJ KORISNIKA INTERNETA U SVETU OD POČETKA III ERE GLOBALIZACIJE (2000.) DO 2012.</b>					
<b>Geografsko područje</b>	<b>Ukupna populacija<sup>137</sup> (popis2012.)</b>	<b>Korisnici interneta<sup>138</sup> (31.12.2000.)</b>	<b>Korisnici interneta<sup>139</sup> (2012.)</b>	<b>Udeo korisnika interneta<sup>140</sup></b>	<b>Porast u periodu 2000-2012.</b>
<b>Afrika</b>	1,073	4 514 400	167 335 676	15,6 %	3606,7%
<b>Azija</b>	3,922	114 304 000	1 076 681 059	27,5 %	841,9%
<b>Evropa</b>	0,820	105 096 093	518 512 109	63,2%	393,4%
<b>Bliski Istok</b>	0,224	3 284 800	90 000 455	40,2%	2639,9%
<b>Severna Amerika</b>	0,348	108 096 800	273 785 413	78,6%	153,3%
<b>Latinska Amerika i Karibi</b>	0,593	18 068 919	254 915 745	42,9%	1310,8%
<b>Australija sa Okeanijom</b>	0,036	7 620 480	24 287 919	67,6%	218,7%
<b>UKUPNO</b>	<b>7,017</b>	<b>360 985 492</b>	<b>2 405 518 376</b>	<b>34,3%</b>	<b><u>566,4%</u></b>

*tabela 2.*

<sup>136</sup> Internet se neretko naziva i *globalna mreža, odnosno mreža svih mreža*.

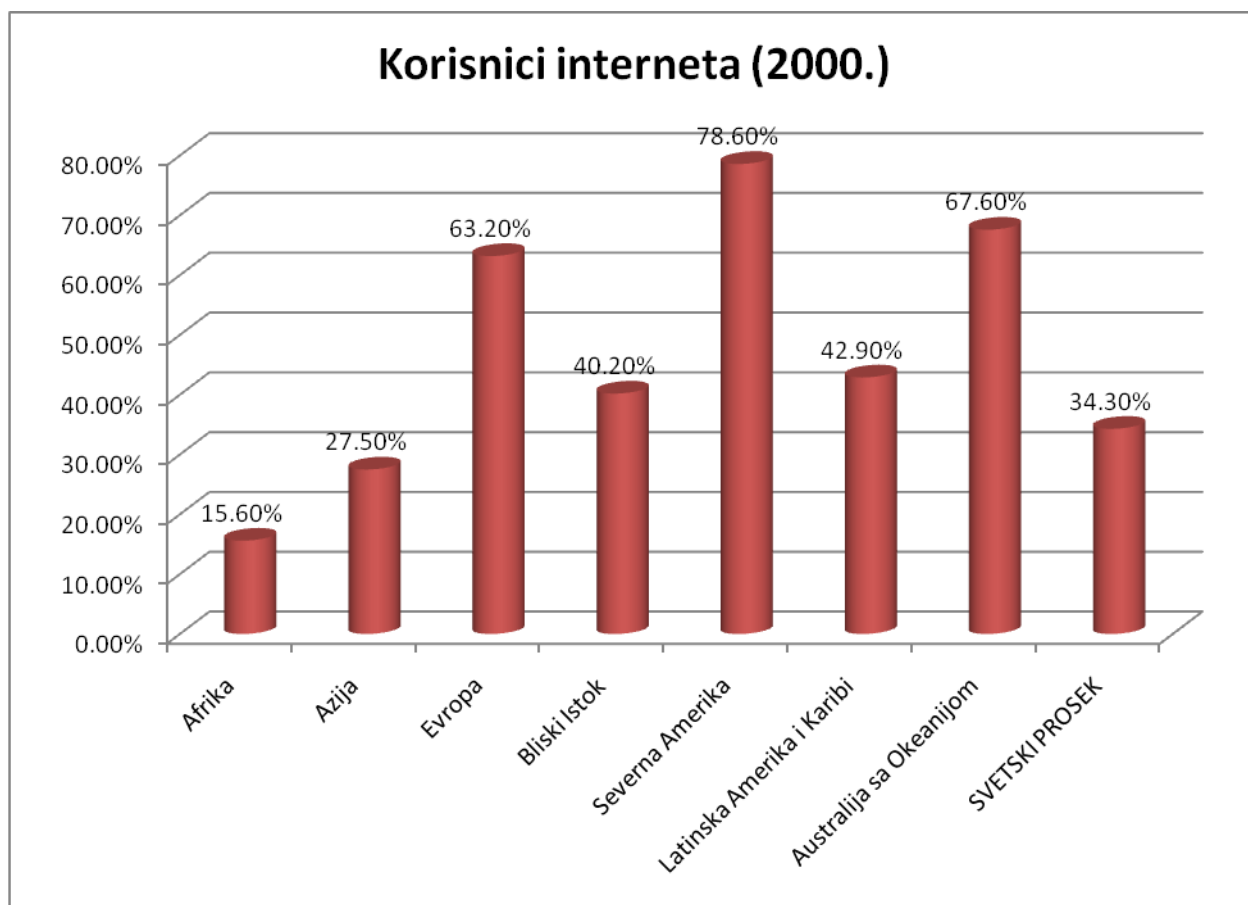
<sup>137</sup> Podaci su izraženi u milijardama (mlrd) stanovnika.

<sup>138</sup> Podaci su preuzeti od Internacionalne unije za telekomunikacije (International Telecommunication Union), [www.itu.int](http://www.itu.int) i [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com), u skladu sa etičkim kodeksom akademske zajednice i korišćeni su samo za naučne svrhe unutar ovog istraživanja.

<sup>139</sup> *Ibidem*.

<sup>140</sup> podaci za poslednje dve kolone su autori.

Pod uticajem globalizacije najbrže evoluiraju upravo internet i mobilna telefonija kao kanali pomoću kojih se vrši prenošenje komunikacionih poruka. To se jasno uočava u *tabeli 2* na kojoj su prikazani najsavremeniji podaci o broju korisnika globalne mreže u svetu, po geografskim područjima, dok su na *grafiku 8* prikazani podaci o broju korisnika globalne mreže na početku treće velike ere globalizacije.



*grafik 8.*

Upoređujući ove podatke iz dvaju grafičkih prikaza, jasno se uočava da su upravo ona geografska područja u kojima je globalizacija, po našem sudu i nastala (Severna Amerika,

Evropa i donekle Australija sa Okeanijom<sup>141</sup>), upravo ona u kojima je i na početku treće velike ere globalizacije bio najveći procenat korišćenja globalne mreže, dok su ekonomski najzaostaliya područja poput afričkog kontinenta bila na poslednjem mestu.

Drugi značajan trend, jeste trend povećanja korišćenja globalne mreže što dodatno podupire našu hipotezu o tome da je globalizacija *proces*, koji funkcioniše po principu *perpetuum mobile*<sup>142</sup>, te shodno tome neće imati svoj kraj, već samo moguću transformaciju u *globalizam kao savremenu političku ideologiju* ili neki drugi sličan oblik. Povećanje korišćenja globalne mreže na svetskom nivou, prema najnovijim statističkim podacima iznosi blizu 600 procenata, sa daljom tendencijom porasta.

Ova tendencija rasta u dobroj meri uslovljena je upravo padom cena računara i računarske opreme, koja više nije namenjena samo bogatijim slojevima u lestvici socijalne stratifikacije, već svoje mesto pronalazi i u srednjim slojevima društva, pa čak i u onima koji su relativno siromašni. O tome svedoči i činjenica da je najveći pomak u korišćenju globalne mreže u posmatranom periodu zabeležen upravo u Africi i u regionu Bliskog Istoka.

U Republici Srbiji se internet kao globalna mreža takođe koristi kao sve češći komunikacioni kanal. U odnosu na 2000. godinu kada je procenat korisnika interneta bio svega 6,09%, danas je taj procenat veći čak za 926,8% i iznosi 56,4% od ukupne populacije. Republika Srbije se po ovim zvaničnim statističkim podacima uklapa u evropski trend, gde je zvanična statistika *Eurostata* procenila da će do polovine ove decenije broj korisnika globalne mreže biti uvećan čak sedam puta sa, u proseku po dva internet priključka po korisniku<sup>143</sup>.

U kvalitativnom smislu, sve ove navedene promene komunikacionih kanala, omogućavaju da se poruke prenose na velikim udaljenostima za samo nekoliko sekundi ili minuta, te da se poslovne odluke u najvećim multinacionalnim kompanijama donose izuzetno

---

<sup>141</sup> ekonomski najrazvijenija područja u svetu

<sup>142</sup> Stvorile su je informaciono-komunikacione tehnologije, a opet ona omogućava dalji razvoj istih i iznovno stvaranje globalizacije.

<sup>143</sup> [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)

brzo, jeftinije i bez nepotrebnih troškova putovanja, kako bi se organizovali značajni sastanci, koji se danas odvijaju putem video-konferencija i video-linkova.

### ***Promena forme komunikacionih poruka***

Važna promena u procesu komunikacija nastala je i u samoj formi komunikacionih poruka. Ova promena direktno je uslovljena promenom vidova komunikacionih kanala, koji su kako smo pokazali posledica globalizacije. U tom smislu možemo potpuno pozudano reći da je i promena vidova komunikacionih poruka direktna posledica globalizacije. Pre druge i treće velike ere globalizacije koristili su se različiti vidovi komunikacione poruke, koji su grafički prikazani na grafiku 9.



*grafik 9.*

Zahvaljujući direktnom uticaju procesa globalizacije, poruke su transformisane u skladu sa promenom komunikacionih kanala, pa se danas one stvaraju pomoću računara, mobilnih telefona, audio ili video uređaja i uz pomoć korišćenja telekomunikacionih satelita i satelitskih mreža. Savremeni vidovi komunikacionih poruka prikazani su na grafiku 10.



*grafik 10.*

Intenziviranje elektronske komunikacije imalo je, sa sociološkog aspekta dvojni karakter. Pozitivna posledica ovakvog vida stvaranja komunikacionih poruka jeste svakako umanjeње troškova, brže komuniciranje i lakše donošenje i sprovođenje poslovnih odluka, ako se konkretno govori o organizacijama sveta rada. Ipak, bez obzira na sve pozitivne efekte, važno je pomenuti one koji se tiču kvalitativne promene u životu pojedinca. Zahvaljujući mogućnostima da sa

drugima komuniciramo *na daljinu*, došlo je do povećanja *alijenacije među ljudima*. Sve manje direktnih socijalnih kontakata, dogovaranja putem društvenih internet mreža, stvaranje prijateljstava na daljinu bez direktnog kontakta – samo su neki od aspekata ovakve alijenacije među ljudima. Upravo zbog toga, društvo bi moglo da postane hipermoderno sa tehničko-tehnološkog aspekta ali i hiperalijenabilno sa kulturološkog i sociološkog aspekta.

Po našem mišljenju, ovo je jedna od najnegativnijih direktnih posledica globalizacije u njenoj socio-kulturnoj dimenziji. Ona je sa sobom donela i dominaciju određenih anglosaksonskih kultura, koje su svoj uticaj proširile na čitav svet, polako potiskujući autohtone kulture određenih geografskih područja i njihovu tradiciju. Tako bi se mogla dogoditi svojevrsna anomalija da upravo *multikulturalizam* kao tekovina globalizacije i globalnih vrednosti suživota više različitih kultura na jednom prostoru, *nestane pod uticajem te iste globalizacije*.

Sve prethodno navedene promene u procesu komunikacija dovele su do promene efekata komunikacione poruke na recipijenta. Dok je taj efekat u periodu pre globalizacije bio ograničen, danas je globalan. Za razliku od pretglobalizacijskog perioda kada je odgovor recipijenta bivao spor i putovao nedeljama ili mesecima, danas se čitava komunikacija završava kroz nekoliko sekundi ili minuta. Na brzinu protoka informacija u komunikacionom procesu svakako utiču i različite smetnje i prepreke poslovnim komunikacijama. One mogu biti individualne ili kolektivne, subjektivne ili objektivne, interne ili eksterne<sup>144</sup>.

Upravo ova kvantitativna promena procesa komunikacija dovela je do toga da se život u hiperglobalnoj eri učini mnogo bržim nego ranije, sa svim svojim pozitivnim i negativnim aspektima koje to donosi savremenom čoveku i organizacijama sveta rada.

---

<sup>144</sup> O smetnjama i preprekama u komunikacionom procesu videti: Rot, N., *Znakovi i značenja*, Plato, Beograd, 2004.

## **V ORGANIZACIONA KULTURA: POJAM I PROMENE**



## 5.1. POJAM ORGANIZACIONE KULTURE

### *Definisanje i elementi organizacione kulture*

Organizacionu kulturu smo izdvojili kao poseban odeljak ovog svog istraživanja zbog specifične prirode koju ima u odnosu na samu organizaciju sveta rada. Naime, ne može se reći da je organizaciona kultura samo deo organizacione fizionomije, tj. njene unutrašnje arhitekture ili spoljašnje manifestacije u odnosu na druge subjekte u društvu. Naprotiv, ona je mnogo šira i značajnija od same organizacije, jer je potekla iz celokupnog ambijenta u kome organizacija sveta rada postoji i deluje.

Istovremeno, svaka organizacija sveta rada ima manje ili više ograničenu mogućnost da kreira sopstvenu organizacionu kulturu, koja se ne kosi sa većinskim kulturnim obrascem ili onu koju bismo nazvali organizacionom kontrakulturom, u obrnutom slučaju. Zato ćemo posebno analizirati pojam i neke od najznačajnijih definicija organizacione kulture, njene osnovne konstitutivne elemente, a posebno načine njene promene. Tako ćemo pokazati da je upravo proces globalizacije presudno uticao na transformisanje ne samo nacionalne kulture u jednoj državi, već konsekvantno i na transformisanje organizacione kulture unutar države.

Neki naši autori, organizacionu kulturu definišu kao *sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje*<sup>145</sup>. Međutim, organizaciona kultura ima više mogućih definicija, tj. različitih poimanja u zavisnosti od različitih teorijsko-metodoloških pristupa. Tako će Gonzales (Gonzalez) 1987. godine

---

<sup>145</sup> Janićijević, N., *Organizaciona kultura*, Ekonomski fakultet, Beograd i Uliks, Novi Sad, 1997.

definisati organizacionu kulturu kao skup značenja i simbola koje ljudi koriste za organizovanje ideja, interpretaciju iskustva, donošenje odluka i vođenje akcija<sup>146</sup>.

O Rajli (O Reilly) organizacionu kulturu vidi kao vid *društvene kontrole* koji se zasniva na *normama*, odnosno očekivanjima o tome koji su stavovi prihvatljivi u organizaciji, a koji to nisu<sup>147</sup>.

Imajući u vidu da postoji nekoliko desetina, pa čak i stotina definicija kulture, a potom i nekoliko desetina definicija organizacione (korporativne) kulture, govorićemo o *poimanju*, a ne o definisanju organizacione kulture i to, isticanjem njenih najznačajnijih elemenata i njihovim definisanjem.

Kako smo već uočili, u većini definicija organizacione kulture pominju se *vrednosti i norme*. Zato je posebno važno definisati ove pojmove na kojima se temelji organizaciona kultura. Pod *vrednostima* podrazumevamo zamišljene ideje o tome šta se u jednom društvu, društvenoj grupi ili organizaciji smatra dobrim, vrednim i valjanim delanjem i ponašanjem, a šta ne. Otuda ćemo vrednosti svrstati u materijalne i nematerijalne, u zavisnosti od toga da li se njima referiše na sticanje materijalnog ili duhovnog (nematerijalnog) bogatstva.

*Par exemplum*, u jednoj organizaciji sveta rada vrednošću se može smatrati sticanje novca, tj. uvećanje kapitala, pa bismo za takvu organizacionu vrednost rekli da je materijalna. Sa druge strane, ukoliko je ključna organizaciona vrednost *lojalnost, poštenje, preciznost* i slično, onda je takva organizaciona vrednost nematerijalnog karaktera.

Sve vrednosti jedne organizacije sveta rada svrstane su u nepisani sistem vrednosti organizacije. Ovakva sistematizacija vrednosti je važna. jer se od svakog zaposlenog očekuje da sledi organizacione vrednosti i da se ne ponaša u suprotnosti sa njima. Hijerarhija vrednosti je posebno važna, jer upućuje na to koja je vrednost važnija, u slučaju bilo kakve dileme zaposlenog u delovanju i postupanju unutar organizacije. Ove vrednosti su najčešće svrstane u tzv. *piramidu vrednosti*.

---

<sup>146</sup> Gonzalez, R., *Corporate culture modification: a guide for managers*, Nationa Book Inc, Manila, 1987.

<sup>147</sup> O Reilly, C., *Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations*, California Management Review, 31, 9-25, 1989.

Na organizacionim vrednostima zasnivaju se *organizacione norme*. Pod normama podrazumevamo *pravila ponašanja koja odražavaju vrednosti organizacione kulture*. Otuda je jasno da postoji epistemološko i pratkičko jedinstvo između vrednosti i normi jedne organizacije. Norme moraju da budu u skladu sa vrednostima i da iz njih proizilaze logički.

Za razliku od organizacionih vrednosti koje su u najvećem broju slučajeva nepisane, *organizacione norme* su zapisane u nekom od opštih akata organizacije. Zapisivanje normi<sup>148</sup> je važno, jer se time obezbeđuje veće poštovanje normi od strane uprave i zaposlenih, a propisuju se i adekvatne sankcije usled nepoštovanja organizacionih normi ili kulture u celini. Svaki zaposleni treba da bude upoznat sa njima, što najčešće overava svojim potpisom na pojedinačnom aktu koji je naslovljen na njegovo ili njeno ime i potpisan od strane upravljača ili rukovodioca organizacijom.

Pod sankcijama podrazumevamo mere kojima jedna organizacija želi da obezbedi *ponašanje i delanje zaposlenih u skladu sa organizacionom kulturom, tj. njenim vrednostima i normama*. Ove sankcije mogu biti dvojnog karaktera. Ukoliko se pozitivnim delovanjem, tj. nagrađivanjem želi postići da ostali zaposleni po dobrom primeru slede organizacionu kulturu, takve sankcije nazvaćemo *pozitivnim* i obrnuto. Ako je kažnjavanje metod da se zaposleni obavežu na poštovanje *organizacione kulture*, reč je o *negativnim sankcijama*.

Iako se često misli da sankcionisanje u negativnom kontekstu ima veću učinkovitost, praksa je pokazala da se ljudi lakše privole da poštuju pravila nagrađivanjem, pre nego kažnjavanjem. Ovakva logika proistekla je upravo iz karaktera *ljudske prirode*, koji se kreće između *antropološkog optimizma i antropološkog pesimizma*<sup>149</sup>.

---

<sup>148</sup> Dobar primer za adekvatnost zapisivanja normi jeste postojanje Etičkog kodeksa u organizacijama sveta rada, zahvaljujući napretku poslovne etike kao nauke i kao dela praktičke filozofije.

<sup>149</sup> Negativan karakter ljudske prirode među prvima su isticali Tukidid u svom delu *Istorija Peloponeskog rata* i Tomas Hobs (Thomas Hobbes) u svom najpoznatijem delu *Levijatan* (Homo homini lupus est.).

## ***Osnovne odlike organizacione kulture<sup>150</sup>***

Kao i kultura, organizaciona kultura se *stiče*, a ne nasleđuje se. To nas upućuje na nekoliko osnovnih odlika organizacione kulture, koje su važne zbog daljeg razumevanja načina na koji je organizaciona kultura povezana sa nacionalnom kulturom. Pored toga, posebno je važno i zbog razumevanja načina i mogućnosti promene jedne organizacione kulture.

Organizaciona kultura se *ne nasleđuje*. Ona nema nikakvog genetsko ili biološko poreklo, koje bi u genetski kod svakog od zaposlenih utisnulo sposobnost da se dela i vlada u skladu sa organizacionom kulturom. Naprotiv, njen karakter je socijalne i sociološke prirode. To znači da se organizaciona kultura stiče zahvaljujući procesu *sekundarne socijalizacije* u organizacijama sveta rada. Upravo kroz proces socijalizacije, novi članovi organizacije sveta rada imaju mogućnost da *nauče* organizacione vrednosti i norme i da se ponašaju u praksi u skladu sa njima.

Iz njene socijalne prirode, proističe i druga karakteristika organizacione kulture, a to je njena *deljivost*. Deljivost organizacione kulture proističe iz mogućnosti da novi zaposleni, koji ranije nisu boravili i radili u organizaciji sveta rada, nauče njenu organizacionu kulturu i da joj doprinesu kao subjekti. Deljivost organizacione kulture odnosi se i na sposobnost da se ona prenosi sa jednog kolena na drugo, tj. sa jedne generacije na drugu, kao i nacionalna kultura.

Kultura obuhvata materijalne i nematerijalne aspekte ljudskog života, pa tako i organizaciona kultura obuhvata te iste aspekte, samo na organizacionoj ravni. Materijalni aspekti organizacione kulture su *kulturni simboli, objekti i tehnologija*, dok su nematerijalni aspekti organizacione kulture: *ideje, verovanja, vrednosti i na njima zasnovane organizacione norme*.

Na kraju, ona je i *adaptivna* kako se navodi u citiranoj literaturi, što znači da se zasniva pre svega na sposobnosti članova jedne organizacije sveta rada da prihvate vrednosti i norme organizacione kulture i da u skladu sa njom bude determinisano njihovo organizaciono

---

<sup>150</sup> U literaturi se koriste dva različita termina: organizaciona i korporativna kultura. U našem istraživanju govorimo o organizacionoj kulturi imajući u vidu da je pojam organizacije sadržajno širi od pojma korporacije, uz uvažavanje činjenice da je upravo u korporacijama nastala tzv. korporativna kultura, pa bi i taj termin bio naučno opravdan.

ponašanje. Organizaciona kultura koja nije prihvaćena od strane zaposlenih, upravljača ili rukovodilaca, nema nikakav praktički značaj.

Organizaciona kultura, kako je rekao Šajn (Schein) nastaje upravo kroz zajedničko iskustvo članova organizacije, koje oni stiču rešavanjem svakodnevnih problema<sup>151</sup>. Brojnost definicija i poimanja organizacione kulture, on je pokušao da prevaziđe kroz predlaganje određenih *modela organizacione kulture* koji su zasnovani na trima različitim nivoima i to: *površinski nivo*, koji sačinjavaju vidljive ekspresije organizacione kulture (poput primera, anegdota, rituala, priče, heroja i slično); *srednji nivo*, koji se zasniva na organizacionim vrednostima i *nivo temeljnih pretpostavki*, koji je spolja najmanje vidljiv, a koji se zasniva na fundamentalnim i nespornim uverenjima, na osnovu koji članovi organizacije „misle, osećaju i deluju“<sup>152</sup>.

Značaj organizacione kulture se ogleda pre svega u efektivnijem i efikasnijem decizionističkom procesu. Svaka odluka kao jedinica posmatranja zasniva se na određenim uverenjima i stavovima donosioca. Proces odlučivanja je mnogo lakši i efikasniji u celosti ukoliko svi članovi organizacije sveta rada dele zajednički sistem vrednosti i organizacionu kulturu. Ona je posebno važna sa aspekta elementa *kontrole* nad zaposlenima, ali i kontrole u trouglu odlučivanje – izvršavanje – kontrola, koji smo već pominjali.

Uloga organizacione kulture je posebno izražena u mogućnostima efikasnog suzbijanja i rešavanja konfliktnih situacija, te uspostavljanja harmoničnih odnosa među zaposlenima, što je jedna od ključnih internih pretpostavki za uspešno poslovanje jedne organizacije sveta rada.

## 5.2. Tipologija organizacione kulture

---

<sup>151</sup> Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisko, 1985.

<sup>152</sup> Schein, E., *Organizational culture and adaptive organizations*, u Sri Lanka Journal of Development Administration, vol.7, 9-39, 1990.

## ***Tipologija organizacione kulture Čarlsa Hendija***

Različiti teorijski pristupi usloveli su brojne tipologije organizacione kulture. Ipak, ona koja se do danas u nauci o organizacionoj kulturi zadržala kao jedna od najvažnijih i najcitiranijih, jeste tipologija Čarlsa Hendija (Charles Handy), koju je dao u svom delu *Razumevanje organizacija* iz 1985. godine<sup>153</sup>.

Hendi je organizacionu kulturu podelio kao što je prikazano na grafiku 11.



grafik 11.

*Kultura moći*, koju prema Hendiju simbolizuje vrhovni starogrčki bog, Zevs, usmerena je u potpunosti ka lideru organizacije sveta rada. Ovakva kultura se zasniva na fundamentalnoj pretpostavci da je sama organizacija sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama njenog vođe, odnosno lidera. Ovakva kultura podseća na organizaciju patrijarhalne porodice u kojoj je *pater*

---

<sup>153</sup> videti u: Handy, C.B., *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.

*familias* ključna figura oko koje se okupljaju ostali članovi porodice i koju bespogovorno slede u svom delanju i postupanju.

Moć lidera u ovakvoj organizacionoj kulturi proističe iz kontrole novca ili resursa organizacije. Vrlo često, uz kontrolu resursa, njegov najčešći izvor moći jeste upravo njegov harizmatički karakter. Odluke se donose brzo i efikasno, što je najveća prednost ovakvog tipa organizacione kulture. Ipak, to ne znači da u njoj postoje formalna pravila i procedura koja se poštuje. Naprotiv, odluke se donose tako što se lider oslanja na one u koje ima poverenja, što dovodi do velike kompetitivnosti zaposlenih uz isticanje želje da se lideru bude što bliže.

Jedan od glavnih načina kontrole nad zaposlenima jeste preko uprave za ljudske resurse, odnosno kroz selekciju kadrova, budući da je ova selekcija od suštinskog značaja za adekvatno realizovanje ovakve organizacione kulture.

Uprkos prednosti u decizionističkom procesu i činjenici da se odluke donose brzo, ovakva kultura ima brojne nedostatke. Najpre, ne može se organizacija zasnovati samo na jednom čoveku, jer njena budućnost u takvom slučaju biva direktno povezana sa životom i budućnošću njenog lidera. Drugo, imajući u vidu da ovakva organizaciona kultura nosi sa sobom određeni autoritarni karakter, postavlja se pitanje da li će ikada zaposleni moći da prihvate naslednika rukovodioca jednom organizacijom sveta rada.

*Kultura uloga* je tipična birokratska organizaciona kultura. Ona se zasniva na jasno utvrđenim formalnim pravilima i procedurama, kao i na racionalnom donošenju odluka<sup>154</sup> u tako definisanom organizacionom sistemu. Razumno donošenje odluka simbolično je prikazano u Apolonu, grčkom bogu razuma i lepote, kog je Hendi video kao simboličko obeležje ovog tipa organizacione kulture.

U kulturi uloga važan je ne pojedinac kao takav, već *uloga* koju obavlja, tj. njegova funkcija unutar organizacije sveta rada. Upravo zato se često kaže da je glavni nedostatak ove organizacione kulture pored njenog birokratskog karaktera i gomile nepotrebnih procedura,

---

<sup>154</sup> Prvi koji je upravo formalne odnose i racionalno donošenje odluka video kao temelje birokratskog modela organizacije, bio je Maks Veber, čija teorija birokratija predstavlja prvu sociološku teoriju tog tipa i prvu teoriju u nauci o organizaciji i upravljanju o birokratiji.

upravo depersonalizacija zaposlenih u širem smislu. Nesporne su, pak, njene prednosti u smislu efikasnog odlučivanja – ispunjavanje određene procedure, vodi donošenju odgovarajuće odluke.

Ukoliko je vrhunska vrednost u organizaciji postizanje određenog uspeha, tj. postignuće, reč je o *kulturi zadatka*<sup>155</sup>. Zasnovana je na stanovištu da svaka organizacija sveta rada postoji samo da bi ispunjavala svoje osnovne zadatke. Ukoliko takve zadatke ne ispunjava, njeno postojanje je suvišno. Vrednovanje zaposlenih se, u skladu sa tim, vrši prema njihovoj sposobnosti da doprinesu ostvarivanju zadataka organizacije, a ne prema njihovom hijerarhijskom položaju. Kao osnovna vrednost ističe se *kompetentnost*, tj. *stručnost* zaposlenih u organizaciji.

Iako su ove pomenute karakteristike komparativne prednosti ovog tipa organizacione kulture, njen glavni nedostatak sigurno jeste preterana zavisnost organizacije sveta rada od ljudi i njihovih kvaliteta i kompetencija.

Najredi tip organizacione kulture koji se susreće u praksi, jeste *kultura podrške*. Ovakva organizaciona kultura počiva na ideji da organizacija postoji da bi svojim zaposlenima omogućila da napreduju i da ostvare svoje interese i ciljeve. U središtu je pojedinac, dok je organizacija u senci ovakvog individualizma. Simbol ovakvog tipa organizacione kulture, po Hendiju jeste starogrčki bog vina i veselja, Dionis.

Iako je bila najcitiranija, Hendijeva tipologija nije jedina. Dilova (Deal) i Kenedijeva tipologija (Kennedy) deli organizacionu kulturu na: kulturu čvrstih i hrabrih momaka (tzv. tough guys); procesnu kulturu; kulturu „bet your company“ i kulturu „work hard – play hard“<sup>156</sup>. Friman (Freeman) i Kameron (Cameron) su kulturu podelili na: kulturu adhokratije, kulturu hijerarhije, kulturu tržišta i kulturu klana<sup>157</sup>.

---

<sup>155</sup> Hendi kao simbol ove organizacione kulture navodi starogrčku boginju Atinu.

<sup>156</sup> Deal, T., Kennedy, A., *Corporate cultures*, Addison Wesley, Reading, 1982.

<sup>157</sup> Cameron, K.S., Freeman, S.J., *Cultural congruence, strength and type: Relations to effectiveness*, Research in Organizational Change and Development, vol.5, 23-58, 1991.



Sve ove podele organizacione kulture imaju svoje brojne prednosti i nedostatke. Činjenica je da će svaki različit teorijsko-metodološki pristup usloviti različitu tipologiju organizacione kulture. Ono u čemu se ogleda glavna prednost ovih i ovakvih tipologija jeste upravo u ukazivanju na značaj najbitnijih aspekata i segmenata organizacione kulture, koji utiču na uspešnost poslovanja jedne organizacije sveta rada danas u eri hiperglobalizacije.

## 5.3. POVEZANOST NACIONALNE I ORGANIZACIONE KULTURE

Naučna istraživanja u oblasti organizacione kulture nametnula su vrlo važno pitanje sa naučnog, ali i praktičkog aspekta: da li nacionalna kultura utiče na stvaranje organizacione kulture i u kojoj meri su ove dve kulture povezane, ako su povezane? Svi članovi organizacije sveta rada su istovremeno sastavni deo svog društva, tj. građani svoje države. To znači da imaju više različitih, ali povezanih identiteta: nacionalni, organizacioni i slično.

Svako od zaposlenih i pre ulaska u organizaciju sveta rada ima svoj sistem verovanja, vrednost i normi koje poštuje i sledi. Ključni problem može da nastane onog momenta kada se norme i vrednosti nacionalne kulture ne podudaraju sa organizacionom, već su sa njom u manjoj ili većoj koliziciji. Bez obzira što se u literaturi često organizacione kulture nazivaju sa nacionalnim predznakom<sup>158</sup>, ove dve kulture su povezane, ali različite.

Belgijski autor Gert Hofsted (Geert Hofsted) je u ovoj oblasti imao više zapaženih radova i istraživanja koja su od značaja za savremenu nauku, a u kojima je povezo nacionalnu i organizacionu kulturu. U svom radu iz 2011. godine, on je istakao da se kulture na nacionalnom nivou najviše razlikuju po pitanju *vrednosti*<sup>159</sup>, dok se organizacione kulture najviše razlikuju po simbolima, vrednostima i obredima (ritualima). Hofsted je utvrdio da se za razliku od nacionalne kulture koja se stiče u juvenilnom periodu života, preko porodice kao agensa socijalizacije – korporativna kultura menja mnogo brže, što je njena glavna kvalitativna razlika.

---

<sup>158</sup> npr. germanska, anglosaksonska, japanska organizaciona kultura.

<sup>159</sup> Hofstede, G., *National cultures, organizational cultures, and the role of management*. In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459-81. Spanish version “Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial”, in *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA Madrid, 2011, 487-511. Summary in O. Kozlova and A. Kolodziej-Durnas (Eds.), *Cultural Diversity as a Source of Integration and Alienation – Nations, Regions, Organizations*. ECONOMICUS and University of Szczecin, Poland, 7-14, 2011.

Prema Hofstedu, postoji pet različitih dimenzija kulture i to prema: individualizmu i kolektivismu; maskulinitetu i feminitetu (muškosti i ženskosti); izbegavanju nesigurnosti; rasponu moći i njenoj efikasnosti i orijentaciji na dugoročne i kratkoročne ciljeve.

*Dimenzija individualizma i kolektivismu* označava društvene razlike koje karakterišu vrlo slabe veze između pojedinaca. Dihotomija individualno – kolektivno postoji oduvek. U nekim društvima posebno se apostrofira individualnost kao glavna društvena vrednost, te individualna prava građana i njihove slobode. U takvim društvima svi drugi oblici kolektiva (zajednice, porodica, društvene grupe, pa i organizacije) podređeni su pojedincu čija slobodna volja određuje da li će i do kada biti deo određene organizacije<sup>160</sup>.

*Maskulinitet i feminitet* podrazumijevaju društvene razlike prema polovima. U tradicionalnijim i konzervativnijim društvima i dalje postoji podjela poslova na muške i ženske. Za muške poslove vezuju se najčešće oni za koje je potrebna veća fizička snaga, ali posebno za poslove rukovođenja i upravljanja, donošenje političkih odluka i poslovi koji su dobro plaćeni sa skraćenim radnim vremenom. Zato Gidens opravdano tvrdi da je ženama, bez obzira na visok stepen društvene emancipacije pod uticajem globalizacije, i dalje teško da dopre do rukovodećih funkcija<sup>161</sup>.

*Izbegavanje nesigurnosti* označava toleranciju prema nesigurnim i riskantnim životnim situacijama. Kulture nesklone nesigurnosti povode se pravilima i priželjkiju strukturu i red. Tipično za takve sredine, zaposleni vrlo dugo ostaju kod jednog poslodavca. Naspram toga u Sjedinjenim Državama zaposleni su skloniji riziku i hazarderstvu, pa su tolerantniji prema ekonomskoj nesigurnosti. Spremniji su od zaposlenih u ostalim delovima sveta da promene geografski prostor gde su zaposleni, kao i samog poslodavca i svoje radno mesto.

*Distanca moći* predstavlja granicu tolerancije između ljudi manje i velike moći. Ova dimenzija se obično povezuje sa razlikama između bogatih i siromašnih. U takvim zemljama obično postoji neka vrsta političke i ekonomske represije. Najnižu toleranciju prema ekonomskoj

---

<sup>160</sup> Ovakva dihotomija je zapravo proistekla iz ideoloških razlika u državama na relaciji: ideologije individualizma vs. ideologije kolektivismu (holističke ideologije).

<sup>161</sup> videti u: Gidens, Entoni, Sociologija, Ekonomski fakultet u Beogradu (prevod), Beograd, 2007.

nejednakosti u društvu imaju države na Skandinavskom poluostrvu, koje se zasnivaju na principima socijalne pravde i države blagostanja.

*Dugoročna i kratkoročna orijentacija* bitna je razlika između brze zapadnjačke i istočnjačke kulture. Zapadnjačka civilizacija je, čini se, više orijentisana ka kratkoročnoj maksimizaciji profita, što se pre svega vidi u poslovanju multinacionalnih kompanija. Sa druge strane, istočnjačka civilizacija koja baštini strpljenje kao jednu od ključnih društvenih vrednosti, usmerenija je na dugoročnost, tj. da na dugi rok postigne što bolju poziciju na ekonomskom tržištu.

*Nacionalna kultura* je od ogromnog značaja za svaku organizaciju sveta rada. Ona može biti faktor koji katalizuje proces odlučivanja i doprinosi boljoj ekonomskoj poziciji organizacija sveta rada, ali isto tako može biti i inhibitorni faktor, koji u velikoj meri ograničava upravljače i rukovodioce organizacijom u decizionističkom procesu. Zato je danas teško zamisliti nemačke kompanije, koje posluju po principima drugačijim od germanske nacionalne kulture ili japanske kompanije, koje posluju drugačije u odnosu na norme japanske nacionalne kulture. Stoga se neretko u teoriji i praksi ova dva pojma prepliću u sadržinskom, tj. materijalnom smislu i kontekstu.

## 5.4. PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE

U našoj naučnoj misli se globalizacija kao faktor promene organizacione kulture *ne spominje*. Promene organizacione kulture analiziraju se sa aspekata različitih strategija i korišćenja različitih metoda promene<sup>162</sup>. Među strategijama za promenu organizacione kulture navode se direktna i indirektna strategija.

Direktna strategija promene drugačije nazvana strategijom *indoktrinacije* se zasniva na direktnom uticaju na stavove i vrednosti zaposlenih, koja u praksi proizvodi promenu u njihovom ponašanju. Po našem nalazu, indoktrinacija zaposlenih je moguća samo u *vrlo ograničenoj meri*. Imajući u vidu da je svako od zaposlenih već stekao određene navike, verovanja i vrednosti, te da se ponaša u sklopu svog sistema vrednosti, naš je utisak da je ovakav vid promene organizacione kulture vrlo upitan. Čak i ako bi bilo moguće da zaposleni nekom vrstom indoktrinacije prihvati organizacionu kulturu svog poslodavca, vrlo je malo izvesno da će on biti u stanju da takvu organizacionu kulturu istinski sledi i istinski se zalaže za nju.

Polazna pretpostavka da će zaposleni pod uticajem neposrednog rukovodioca promeniti svoje stavove vrlo je upitna. Poruke koje se upućuju zaposlenima u tom slučaju moraju da budu *clare et distincte*, te da budu u skladu sa mogućnostima recipijenta da razume takvu komunikacionu poruku. Zato se koriste tri različite vrste metoda, odnosno sredstava da se ovakva strategija sprovede u delo: direktna komunikacija sa zaposlenim, neverbalna komunikacija sa zaposlenim i simbolička komunikacija sa zaposlenim.

Direktna komunikacija, bez obzira na to da li je usmena ili pisana, može da dovede do promene organizacione kulture u najkraćem mogućem roku. Sa druge strane, neverbalna komunikacija sa zaposlenima bi podrazumevala da onaj koji inicira promenu svojim postupcima, delanjem i ponašanjem jasno stavi do znanja zaposlenima u kom pravcu treba da promene svoje

---

<sup>162</sup> Petković M. i drugi, *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 405.

ponašanje i usklade ga sa organizacionom kulturom. Simbolička komunikacija znači da se kao komunikacione poruke koriste različiti organizacioni simboli, koje primalac poruke treba da razume da bi mogao promeniti svoje ponašanje i harmonizuje ga sa organizacionom kulturom.

*Indirektna strategija* promene organizacione kulture počiva na ideji da se prvo prihvate novi obrasci ponašanja kod zaposlenih, a tek nakon toga stavovi i vrednosti koji stoje iza takvog ponašanja. Ovakva strategija se, navodno, može sprovesti pomoću organizacione strukture, organizacionih sistema, sistema upravljanja ljudskim resursima<sup>163</sup>.

Zanimljivo je da se niti u jednoj od ove dve strategije ili modusa promene organizacione kulture ne spominje *poslovna etika*, iako je ona sastavni deo svake organizacione kulture, koja se bez nje ne može ni zamisliti ni u teoriji, niti u praksi. Poslovna etika kao savremena nauka i deo praktičke filozofije počela je da se razvija šezdesetih godina dvadesetog veka, zahvaljujući sve većem interesovanju za poštovanje određenih moralnih načela i usvajanje etičkih kodeksa u organizacijama sveta rada.

Poslovna etika kao nauka o moralu u organizacijama sveta rada, njeno učenje o osnovnim etičkim kategorijama, te povezanost same poslovne etike sa poslovnim komunikacijama mogu biti od ogromnog značaja za usvajanje organizacione kulture od strane zaposlenih. Za usvajanje, a ne za nametanje, budući da je kategorija morala upravo takva da zahteva *dobrovoljan pristanak pojedinca na etos*<sup>164</sup>. Negovanje poslovne etike u organizacijama sveta rada može da doprinese usvajanju obrazaca organizacione kulture od strane zaposlenih.

Kodifikacija poslovne etike, kroz kodekse poslovne etike u organizacijama sveta rada, stvara svojevrsnu dužnost zaposlenog da se u okvirima poslovne etike, koja je determinisana etikom u društvu kao najširoj zajednici, ponaša i dela.

Drugi vrlo značajan propust, po našem mišljenju, jeste izostavljanje globalizacije kao faktora promene organizacione kulture. Postavlja se potpuno opravdano pitanje: da li je moguće da globalizacija utiče na sve vidove organizacionih promena, a da nema nikakav uticaj na

---

<sup>163</sup> *Ibidem*, str. 406.

<sup>164</sup> videti više u: Miljević, Milan, *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

promenu organizacione kulture. U logičkim i naučnom smislu, tako nešto nije moguće. Naprotiv, globalizacija je svojom socio-kulturnom dimenzijom upravo dovela do toga da neke vrednosti budu internacionalizovane i da važe za sve uspešne organizacije sveta rada. Jedna od njih je pominjana korporativna društvena odgovornost.

Globalizacija oblikuje svako društvo danas i svaku državu kao instituciju tog društva. Ona je sa jedne strane dovela do unapređivanja određenih vrednosti i društvenih normi, do povećane svesti čoveka kada je reč o zaštiti životne sredine, poštovanju integriteta ličnosti, individualnih prava i sloboda. Sa druge strane, globalizacija je dovela do toga da erodiraju i devalviraju vrednosti koje su ranije postojale, pa se može reći da danas živimo u društvu alijenacije i otuđenja, lakomosti na dobit, pohlepe i zavisti, nepoštovanja prirodnih autoriteta i slično. Bez obzira da li se autori slažu o uticaju procesa globalizacije na organizacionu kulturu, nesumnjivo je da on postoji i kao pozitivan i kao negativan.

Pojedinac kao integralni deo društva, društvenih grupa, organizacija i drugih oblika zajednica, nalazi se pod direktnim uticajem globalizacije. Ono što se nametne kao globalna vrednost, zahvaljujući velikoj ulozi masovnih medija, pre svega elektronskih, nametnuće se pojedincu kao modus poželjnog ponašanja. I, po našem nalazu, ne postoji dovoljno dobra indoktrinacija, koja bi bila jača od sila globalizacije i uticaja agenasa globalizacije u hiperglobalizovanom društvu u ekonomiji znanja.

# ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Naša analiza procesa, tj. fenomena globalizacije, organizacije i poslovnih procesa i odnosa u njoj izvršena na teorijskom nivou, nameće određene zaključke, i istovremeno otvara brojna pitanja koja ostavljaju prostora za dodatna i dalja kompleksna teorijsko-empirijska istraživanja. Neke od ovih zaključaka i novih, odnosno novootvorenih pitanja, pokušaćemo da sumiramo u zaključnim razmatranjima ovog našeg istraživanja.

Globalizacija je fenomen koji je star koliko i ljudsko društvo, ali koji svoja puna obeležja i zamah dobija tek u savremeno doba, od druge polovine devetnaestog veka do današnjih dana. Ovaj proces danas obuhvata sve sfere ljudskog bitisanja i delanja, a istovremeno determiniše političke, ekonomske, društvene, pravne i druge procese i odnose u koje su uključeni pojedinci, organizacije, društvene grupe, države i drugi nacionalni, regionalni, međunarodni ili globalni subjekti, tj. akteri. To znači da globalizacija utiče na sve procese i odnose na svim horizontalnim i vertikalnim nivoima.

Veoma je teško dati preciznu definiciju globalizacije, te smo se u ovom istraživanju vodili nekim od ključnih teorijskih određenja, tj. poimanja globalizacije. Prihvatili smo shvatanje nekih od najvećih ekonomskih umova savremenog sveta da se pod globalizacijom podrazumeva širenje određenih *ideja i znanja*, kao što su ideje o demokratizaciji društva i države, uklanjanje barijera koje onemogućavaju slobodnu tržišnu ekonomiju, potom ideja o stvaranju globalne kulture i slično. Sve ove ideje bile su nužna pretpostavka, bez koje se savremeni poslovni procesi ne bi mogli sagledati na adekvatan i naučno što egzaktniji način. Budući da je sama globalizacija nastala zahvaljujući širenju kompleksne (složene) međuzavisnosti, došli smo do nalaza da su sve promene unutar jedne organizacije sveta rada direktno ili indirektno izazvane promenama u mikro, odnosno makro okruženju – bilo da je reč o lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili nadnacionalnom nivou, ili pak o nivou organizacije, društvene grupe ili pojedinca kao takvog.

Ovakav nalaz dodatno podupire činjenica da se pomenuto makro i mikro okruženje neprestano i kontinuirano menjaju, menjajući tako sadržaj samog globalnog društva, ali i



instrumentalizujući promene u globalnom društvu u reverzibilnoj relaciji. Tako je koncept moderne države zahvaljujući globalizaciji uveliko promenjen. Država više nije suvereni nosilac svoje vlasti na čitavoj svojoj teritoriji, a suverenitet više nije bodenovski rečeno niti jedinstven, nedeljiv niti neprenosiv. Globalizacija je učinila da danas suverenitet vrlo lako teorijski, ali i praktički možemo podeliti na pravni, politički i ekonomski, a istovremeno pokazala kako je jednostavno podeliti suverenitet sa različitim oblicima nadnacionalnih, regionalnih, međunarodnih ili čak globalnih organizacija. Država je tako ostala samo delimični imalac suvereniteta, koji je u najvećem broju slučajeva *de iure* i/ili *de facto* podelila sa drugim državama ili pomenutim organizacijama. Zato su sve češća viđenja u akademskim diskursima da je država postala postsuverena politička zajednica. Time se otvara pitanje da li je i čovek kao biće prakse postao postsuveren?

U polaznim hipotezama ovog našeg istraživanja tvrdili smo da globalizacija utiče na kvalitativne i kvantitativne promene savremenih organizacija. Ovu hipotezu operacionalizovali smo preko posebnih hipoteza u kojima smo pretpostavili da globalizacija kao proces utiče na promenu decizionističkog procesa, stvaranje novih oblika međunarodnih organizacija, promene procesa komunikacija i konačno, promenu organizacione kulture.

Pomenute promene makrookruženja dovele su konsekventno do promena i na nivou organizacija sveta rada. Kako je to sjajno uočio Manuel Kastels (Manuel Castells), sve je češća pojava umrežavanja organizacija. Ovo umrežavanje bazira se na *brisanju granica između postojećih organizacija*<sup>165</sup>. Umrežavanje organizacija je *direktna posledica procesa globalizacije*. Nepostojanje ili manje postojanje jasne odeljenosti među organizacijama dovelo je do promene u procesima i odnosima unutar njih.

Sve poslovne procese smo teorijski podelili na interne, eksterne i kombinovane (eksterno-interne) procese, imajući u vidu kao kriterijum ovakve podele ne samo prirodu samih procesa, već i efekte koje ovi procesi imaju na funkcionisanje organizacije sveta rada i njeno posredno ili neposredno okruženje. Svi ovi procesi su promenjeni u odnosu na period koji nauka zove predmodernim ili tradicionalnim i to zahvaljujući globalizaciji.

---

<sup>165</sup> navedeno prema: Entoni Gidens, *Sociologija*, Prevod, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

Donošenje poslovnih odluka mnogo je drugačije u uslovima hiperglobalizovanog društva, nego što je to bio slučaj u katkad hermetički zatvorenim društvima i potpuno ili delimično izolovanim državama. Što je okruženje u kome deluje jedna organizacija sveta rada demokratičnije, to je veća verovatnoća da će sama organizacija delovati na demokratičniji način sa aspekta donošenja poslovnih odluka. Ovakvo preslikavanje *ideja* i njihovu realizaciju u praksi donela je upravo globalizacija, namećući kao dobro samo ono što je demokratsko, a kao loše sve ono što nije prihvaćeno u globalizovanoj demokratskoj zajednici. Zato su sve češći slučajevi da se u organizacijama čak i veštački nameće pluralizam u donošenju odluka, uz potpuno odsustvo svesti da veći broj donosilaca odluka ne mora nužno značiti bolju i kvalitetniju odluku.

Zahvaljujući globalizaciji, promenjeni su i ciljevi poslovnog odlučivanja. Promena ciljeva poslovnog odlučivanja tiče se, po našem nalazu, najpre promene sistema vrednosti. Vrednosti su kao apstraktne ideje pokazale da je u uslovima globalnog i globalizovanog društva, globalne ekonomije i savremenih poslovnih procesa i odnosa, najvažnije postizanje profita. Iako bi se moglo reći da ovo insistiranje na profitu kao ključnom cilju donošenja poslovnih odluka u organizacijama sveta rada nije novo i da postoji oduvek, u uslovima globalnog društva se jasnije nego ranije vidi da je čitava delatnost organizacija sveta rada podređena tom „svetom cilju“ – cilju ostvarenja materijalne dobiti, bez obzira na to da li se time urušava do tada postojeći sistem vrednosti.

Bilo bi potpuno pogrešno izostaviti organizacionu kulturu kao vrlo važan segment savremenog globalnog društva. Iako Hantington potpuno opravdano navodi više različitih civilizacija tvrdeći da su razlike među njima takve da vode u sukobe, došli smo do nalaza da se kulture na opštem nivou, ali i one koje nazivamo poslovnim kulturama, vrlo intenzivno prožimaju. Otuda hipotetički tvrdimo: ovakvo prožimanje različitih poslovnih kultura moglo bi vremenom da dovede do potpune unifikacije poslovnih običaja, načina i metoda komunikacije i slično. Drugim rečima, globalizacija ne samo da briše granice među državama, organizacijama i ljudima, već vrlo intenzivno briše granice između različitih kultura, namećući dominaciju Zapadnih kultura i načina života Zapadnog sveta nad ostalima. Otvaramo pitanje koliko je to nametanje prinudno, a koliko samopristajanje drugih kultura.

Proces donošenja odluka kao savremeni interni proces vezan za organizacije sveta rada, zahvaljujući fenomenu globalizacije doživeo je pored ovih kvalitativnih i značajnu kvantitativnu promenu. Naime, odluke se u uslovima hiperglobalizovanog društva donose mnogo brže nego u predmodernom periodu, najviše zahvaljujući savremenim vidovima informisanja i komunikacija. Bez savremenih komunikacionih i informacionih tehnologija proces donošenja odluka danas ne bi se mnogo razlikovao od procesa donošenja odluka u vreme početka industrijske revolucije. Ovakav zaključak sledi tim pre imajući u vidu da je, kako smo već naveli na prethodnim stranicama ovog našeg istraživanja, proces odlučivanja potpuno bespredmetan ukoliko odluka ne bude saopštena onima na koje se odnosi, bez obzira na to koji se kanal komunikacije koristi u takve svrhe. Brzina prenošenja informacije o tome da je doneta odgovarajuća odluka, uslovilo je znatno brže izvršavanje donetih odluka, što je sa tog aspekta u određenoj meri povećalo efikasnost organizacija sveta rada.

Veoma važna promena u organizacijama sveta rada dogodila se i sa aspekta kontrole. Bilo da je reč o kontroli nad donošenjem odluka, kontroli nad sprovođenjem odluka ili kontroli zaposlenih u jednoj organizaciji sveta rada, uticaj globalizacije je očigledan i to iz nekoliko razloga. Prvo, širenje ideje o tome da je čitav globalni poredak zasnovan na principima i načelima demokratskog upravljanja i rukovođenja, preslikan u organizacijama, zapravo znači da je *poželjno* u svakoj organizaciji imati određeni organ koji bi bio zadužen samo za kontrolu upravljača, odnosno rukovodilaca, kako bi se izbegla mogućnost centralizacije i autokratizacije procesa donošenja odluka, posebno onih od strateškog značaja, drakerovskim rečnikom rečeno. Drugo, zahvaljujući sve masovnijoj upotrebi savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, sve je lakše obaviti efikasan i kvalitetan nadzor nad zaposlenima u jednoj organizaciji sveta rada – mogućnosti nadzora su sve veće, te ne treba da čudi što će autori poput Dejvida Lajona (David Lyon) tvrditi da danas živimo u *društvu nadzora*.

Upravo ove dve tvrdnje pokazuju protivrečnost i izazovnost fenomena globalizacije. Ukoliko se tvrdi da je globalizacija donela sa sobom demokratizaciju u svim sferama ljudskog bitisanja i delanja, pa i u organizacijama sveta rada, da li uz takvu „demokratizaciju“ ide nužno i toliko velika kontrola učesnika u organizacijama koja se graniči sa organizacijskom autokratijom? Da li se može govoriti o decentralizovanom odlučivanju u organizacijama sveta rada u uslovima globalne ekonomije koja potpuno zavisi od međunarodnih ekonomskih i

finansijskih institucija i multinacionalnih kompanija? Postoji li bilo kakva mogućnost da se očuva autonomnost u procesu donošenja odluka u uslovima tako velike međuzavisnosti i globalizma koji prosto ne ostavljaju prostora da budete samostalni subjekt (međunarodnih) ekonomskih odnosa?

Ovim teorijsko-empirijskim kontroverzama i nedoumicama, pridodajemo problem poslovnih komunikacija. Kao što smo na naučno validan način dokazali u našem istraživanju, poslovne komunikacije su bit same organizacije, njena fiziologija i njen neodvojivi deo. One su istovremeno sredstvo i cilj svake organizacije sveta rada. Bez poslovne komunikacije decizionistički proces uopšte ne bi postojao.

Pitanje koje se dodatno nameće i postavlja jeste: *Postoje li poslovni procesi i odnosi na koje globalizacija nema nikakav uticaj?* Odgovor na ovo pitanje bismo mogli da potražimo u teoriji, ali i u praksi savremenog društva. Ne postoji nijedan savremeni poslovni proces ili odnos na početku dvadesetprvog veka na koji ne utiče proces globalizacije. Ovaj uticaj ne mora uvek biti manifestan, niti intenzivno izražen, ali on postoji, bez obzira na to o kojoj poslovnoj kulturi, organizaciji ili državi govorimo. Globalizacija je paradigma takve savremenosti, kao što je savremenost paradigma procesa i fenomena globalizacije. Ovakva relacija je ekvivalentna, te bi negiranje jedne bilo istoznačno i negiranje druge.

Globalizacija je uticala, što se vidi po hronološkom preklapanju, da nastanu novi oblici organizovanja – međunarodne organizacije. Od 1949. godine one će postati međunarodno-pravni subjekti koji će oblikovati sudbine velikoj broja država i ljudi sve do danas. Države će se po prvi put odreći svog suvereniteta i otvoriti vrata *globalizmu* kao savremenoj političkoj ideologiji na osnovama globalizacije kao procesa. I dok je globalizacija vrednosno neutralan proces, globalizacija kao ideologija mora imati svoje faktore koji dovode do mobilizacije većeg broja ljudi zarad realizacije te ideologije.

Globalizam je danas vođen motivima ostvarivanja pre svega ekonomskih, ali i političkih interesa i ciljeva najrazvijenijih država ili zajednica država na svetu. U takvim okolnostima, iako je globalizacija dovela do širenja demokratije, upravo globalizam urušava temelje demokratskog poretka u kome je pojedinac samo naivni subjekt u fasadnom demokratskom poretku. Otuda se i pokreti koji se bore protiv dominacije svetskih sila ne zovu antiglobalizacijski, već

antiglobalistički. Sila neretko menja međunarodno pravo i pravdu, a upravo su neke međunarodne organizacije protagonisti takvih pravila u eri *hiperglobalizma*. Zato smo napravili važnu teorijsko-metodološku distinkciju među pojmovima globalizacije – koja je sveobuhvatni, vrednosno neutralni društveni proces i globalizma – koji je savremena politička ideologija, nastala upravo zahvaljujući novim oblicima međunarodnog organizovanja.

Veći broj međunarodnih organizacija doveo je do pojave globalnog *hiperregulacionizma*. Drugim rečima, globalizacija pravnih normi dovela je do toga da neke društvene i državne zajednice danas funkcionišu po pravnim normama koje ne odgovaraju njihovom mentalitetu ili nacionalnoj kulturi. To može imati svoje dobre, ali svakako ima i svoje loše aspekte, pa se opravdano postavlja pitanje: da li je došao kraj i krah svakog oblika individualne različitosti među državama i društvima i počela jedna nova era globalnog totalitarizma?

Dokazali smo da je proces komunikacija u bitnom i suštinskom delu promenjen. To znači da je promenjena ne samo priroda procesa komunikacije, već i svi njegovi suštinski konstitutivni elementi. Subjekti tog procesa više nisu dominantno države, već multinacionalne kompanije i drugi oblici organizacija sveta rada. Komunikacioni kanali su oni koji se zasnivaju na savremenim informacionim i komunikacionim tehnologijama, a komunikacione poruke su upravo promenjene zbog tehničko-tehnološkog napretka koji je uzrokovala globalizacija.

Najzad, pokazali smo da je neopravdano zapostavljena globalizacija kao faktor promene organizacione kulture. Utvrdili smo da je globalizacija dovela do promene poslovne etike i osnovnih etičkih kategorija u organizacijama sveta rada, pa je konsekventno promenjena i organizaciona kultura, imajući u vidu da ne postoji organizaciona kultura izvan poslovne etike i bez poslovne etike kao prakse savremene organizacije sveta rada.

Konačno, akademske diskusije ostavljaju prostora da se postavi pitanje da li je ovakvo stanje globalnog društva i globalne poslovne ekonomije konačno? Drugim rečima, da li je moguće da se svet i ekonomija u njemu okrenu korak unazad ili korak unapred? Postoji li postglobalna ekonomija, odnosno postglobalno društvo?

Da li je postglobalna ekonomija ona koja će nastajati u godinama i decenijama nakon velike globalne ekonomske krize? Ima li uopšte finitni ili infinitni karakter? Da li je globalizacija

kao proces zaista beskonačna i da li funkcioniše po principu svojevrsnog *perpetuum mobile*-a koji sam sebi daje energiju i snagu da se nastavlja u nedogled i beskonačnost? Da li je globalizacija svojim ozbiljnim nedostacima otvorila prostor da je zameni globalizam?

I da li je upravo globalna ekonomska kriza koja je počela 2008. godine, a koja traje i danas, upravo posledica globalizma, a ne globalizacije kako se to često neopravdano tvrdi? Da li je globalna ekonomska kriza zapravo kriza kapitalizma ili njegova najveća šansa za sve pojedince i organizacije sveta rada?

Ovo su samo neka od pitanja koja ostaju nauci da odgovori multidisciplinarnim teorijsko-empirijskim istraživanjima.

# BIBLIOGRAFSKE REFERENCE

1. Adižes, Isak, *Upravljanje promenama*, Prometej – Agora, Novi Sad i Beograd, 1979;
2. Alen, Geri, *Recite „ne“ novom svetskom poretku*, Jugoslavija publik, Beograd, 1992.
3. Aristotel, *Nikomahova etika*, BIGZ, Beograd, 1980;
4. Avramov, S. i Kreća, M., *Međunarodno javno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 2003.
5. Blalock, M., *Listen up, why good communication is good business*, Wisconsin Business, 2005.
6. Blau, Peter, M., *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press, Chicago, 1963.
7. Blyton, P., *The General and the Particular in Cross-National Comparative Research*, *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 590-595, 2001.
8. Boden, Žan, *Šest knjiga o republici*, Politička kultura, Zagreb, 2002.
9. Borgstrom, Georg, *The Hungry Planet*, Collier, New York, 1967;

10. Brecher, Jeremy et al., *Global Village or Global Pillage: Economic Reconstruction from the Bottom Up*, South and Press, Boston, 1995;
11. Brecher, Jeremy et al., *Global Visions: Beyond the New World Order*, South and Press, Boston, 1993;
12. Cameron, K.S., Freeman, S.J., *Cultural congruence, strength and type: Relations to effectiveness*, Research in Organizational Change and Development, vol.5, 23-58,1991.
13. Chomsky Noam, *World Orders Old and New*, Columbia University Press, New York, 1994;
14. Ciceron, *O govorniku*, Matica hrvatska, Zagreb, 2002.
15. Clark, John, *Democratizing Development: the Role of Voluntary Organizations*, Kumarian Press, New York, 1991;
16. Collins, E. i Devanna, M.A, *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću*, MATE, Zagreb, 2002.
17. Damjanović dr M., *Organizacija i upravljanje*, Institut za političke studije Fakulteta političkih nauka, Beograd, 1982;
18. Dance and Larson, *The Function of Human Communication: A Theoretical Approach*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1976.
19. Dance Frank, *Human Communication Theory*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1967;
20. Deal, T., Kennedy, A., *Corporate cultures*, Addison Wesley, Reading, 1982.



21. Deshpande, R., & Farley. J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance in international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, v.21, 2004, 3 – 22.
22. Dessler, G., *Human Resource Management*, Prentice Hall, 2000;
23. Draker, P. F., *Iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006;
24. Draker, P., *Menadžment za budućnost*, Privredni pregled, Beograd, 1995.
25. Draker, Piter, *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2003.
26. Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, 1954;
27. Drucker, Peter F., *Managing for Results*, Harper and Row, New York, 1964.
28. Drucker, Peter F., *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, 2002.
29. DuBrin, Andrew J., *Essentials of management*, South Western CENGAGE Learning, Mason, United States, 2009.
30. Ekelund, B. Robert, Jr i Hebert, F. Robert, *Povijest ekonomske teorije i metode*, Mate, Zagreb, 1997;
31. Elaković, Simo, *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
32. Fridman, Tomas L., *Svet je ravan*, Dan graf, Beograd, 2007.
33. Fuko, M., *Riječi i stvari*, Nolit, Beograd, 1971;
34. Giddens, Anthony, *Central Problem in Social Theory*, Macmillan, London, 1979;

35. Giddens, Anthony, *Modernity and Self Identity: Self Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge, 1991;
36. Giddens, Anthony, *Studies in Social and Politcal Theory*, Hutchinson, London, 1977;
37. Giddens, Anthony, *The Class Structure of the Advanced Societies*, Hutchinson, London, 1973;
38. Giddens, Anthony, *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, 1984;
39. Giddens, Anthony, *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*, Polity Press, Cambridge, 1999;
40. Gidens, Entoni, *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd, 1998.
41. Gidens, Entoni, *Sociologija*, Ekonomski fakultet u Beogradu (prevod), Beograd, 2007.
42. Gonzalez, R., *Corporate culture modification: a guide for managers*, Nationa Book Inc, Manila, 1987.
43. Greider, William, *One World, Ready or Not: the Manic Logic of Global Capitalism*, Simon and Schuster, New York, 1997;
44. Grinberg, Dž., Baron, R., *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998;
45. Hammer M., Champy J., *Reinženjering tvrtke – manifest za poslovnu revoluciju*, Grafotisak, Zagreb, 2005;
46. Handy Charles, *Gods of Management: The changing work of organizations*, Oxford UniversityPress, 1995;

47. Handy, C.B., *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.
48. Hantington, Samjuel P., *Treći talas*, Stubovi kulture, Beograd, 2004.
49. Haralambos, M. i Holborn M., *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
50. Held, David and Mc Grew, Anthony (edit.), *Globalization Theory – Approaches and Controversies*, Polity Press, Cambridge, 2007.
51. Held, David, *Democracy: from city states to a cosmopolitan order* u: *Held, David: Prospects of Democracy*, Polity Press, Cambridge, 1993;
52. Hirst, Paul and Thompson, Grahame, *Globalization – A necessary myth?* u: „Globalization in Question: The International Economy and Possibilities of Governance, Polity Press, Cambridge, 1996.
53. Hobs, Tomas, *Levijatan*, Gradina, Niš, 1991;
54. Hobsbawm, Erik, *Industry and Empire*, Pelican, Harmondsworth, 1986;
55. Hofstede, G., *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks CA: 2001.
56. Hofstede, G., *Attitudes, Values, and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, Organization Studies. 19(3), 477-493, 1998.
57. Hofstede, G., *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*, Abridged Edition, Sage, Newbury Park, 1980.

58. Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, London, New York, 1991.
59. Hofstede, G., *National cultures and corporate cultures*, In L.A. Samovar & R.E. Porter (Eds.), *Communication Between Cultures*. Belmont, CA, Wadsworth, 1984.
60. Hofstede, G., *National cultures, organizational cultures, and the role of management*. In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459-81. Spanish version “Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial“, in *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA Madrid, 2011, 487-511. Summary in O. Kozlova and A. Kolodziej-Durnas (Eds.), *Cultural Diversity as a Source of Integration and Alienation – Nations, Regions, Organizations*. ECONOMICUS and University of Szczecin, Poland, 7-14, 2011.
61. House, R.J., Javidan, M., Dorfman, P., *Project GLOBE: An Introduction*, *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 489-505, 2001.
62. House, R.J., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., *Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE*. *Journal of World Business*. 37(1), 3-10., 2002.
63. <http://thefunambulist.net/2012/06/20/foucault-episode-1-michel-foucaults-architectural-underestimation/>
64. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democraticgovernance/overview.html> (dostupno dana: 24.11.2012.);
65. Janićijević, N., *Organizaciona kultura*, Ekonomski fakultet, Beograd i Uliks, Novi Sad, 1997.

66. Janićijević, N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
67. Klajn, I., Šipka dr M., *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2007;
68. Kostić, Ž., *Organizacija preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1977;
69. Kotler, P. ,Marketing management, Pearson Education, New Delhi, 2004.
70. Lasswell, H.D., The structure and function of communication in society, 1948, *Mass Communications*, Ed. Wilbur Lang Schramm, University of Illinois Press, Chicago, 1949, pp. 102-115.
71. Locke, John, Dve rasprave o vladi, knjiga II, Mladost, Beograd, 1978.
72. Lok, Džon, *Dve rasprave o vladi*, Utopija, Beograd, 2002;
73. Mandić, T., *Komunikologija: psihologija komunikacije*, Clio, Beograd, 2003;
74. Marković, Mihailo, *Filozofski osnovi nauke* (izabrana dela I tom), BIGZ, Beograd, 1994.
75. Marks, Karl, *Kapital*, BIGZ, Beograd, 1979.
76. Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1970.
77. Mc Neill, P.A, *Research Methods*, Tavistok, London, 1985;
78. Mc Sweeney, B., *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph or faith, a failure of analysis*, Human Relations, vol. 55, 89-118, 2002;
79. Mead, G. H., *Mind, self and society*, University of Chicago Press, Chicago, 1934;

80. Milanović, Branko, *Dva lica globalizacije*, Arhipelag, Beograd, 2007.
81. Milić, Vojin, *Sociološki metod*, Nolit, Beograd, 1965.
82. Milosavljević, Slavomir i Radosavljević, Ivan, *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
83. Miljević M., Džamić V., *Socio-etički aspekti procesa donošenja odluka u organizacijama sveta rada*, Singidunum revija vol. 8 (2), Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 180-185;
84. Miljević, M., Džamić, V., *Globalizacija, globalizam i rizično društvo*, Zbornik radova "X međunarodni naučni skup Sinergija 2012.", Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2012, str. 247-253.
85. Miljević, M., Džamić, V., *Rekonceptualizacija poslovne etike i potrebe za novom poslovnom etikom*, Singidunum revija vol.8, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 257-263.
86. Miljević, Milan I., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
87. Mintzberg, H., *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, July-August, 1995;
88. Naisbit, John, *Global paradox*, William Morrow, New York, 1994.
89. Naj, Džozef, *Kako razumevati međunarodne sukobe*, Stubovi kulture, Beograd, 2006.

90. Neš, Kejt, *Savremena politička sociologija – globalizacija, politika i moć*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
91. O Reilly, C., *Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations*, California Management Review, 31, 9-25, 1989.
92. Ohmae, K., *The Borderless World*, HarperCollins, London, 1994;
93. Ott, J. S., *The organizational culture perspective*, Pacific Grove, Brooks, 1989;
94. Parsons T., *Structure and Process in Modern Society*, The Free Press, New York, 1960;
95. Pavićević, V., *Osnovi etike*, BIGZ, Beograd, 1974;
96. Pavićević, V., *Uvod u etiku*, Kultura, Beograd, 1962;
97. Pečujlić, M., *Metodologija društvenih nauka*, Savremena administracija, Beograd, 1989;
98. Pečujlić, Miroslav, *Globalizacija – dva lika sveta*, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002.
99. Petković M. i drugi, *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002;
100. Platon, *Država*, BIGZ, Beograd, 1990;
101. Poper, Karl, *Objektivno saznanje*, Paideia, Beograd, 2002.
102. Pusić, E., *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 1978;
103. Radojković, M., Đorđević, T., *Osnove komunikologije*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2001;
104. Reinert, Erik S, *Globalna ekonomija*, Čigoja štampa, Beograd, 2006.

105. Ristić, Živan, *O istraživanju, metodu i znanju*, Institut za pedagoška istraživanja, Beograd, 2006.
106. Robbins, S, Coulter M, *Menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
107. Robbins, S., *Organization Theory*, Prentice Hall, 1987;
108. Robiins, S.P., *Essentials of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988;
109. Rot, N., *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1988;
110. Rot, N., *Znakovi i značenja*, Plato, Beograd, 2004;
111. Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisko, 1985.
112. Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisko, 1985.
113. Schneider, B. (editor), *Organizational Climate and Culture*, Jossey Bass, San Francisko, 1990;
114. Shaw, H. W., *Business Ethics*, 4<sup>th</sup> ed, Thomson Learning, Belmont, Canada, 2002;
115. Shrode, Voich, *Organization and Management*, Richard Irwin, In, Homewood, Illinois, 1974;
116. Simeunović, Dragan, *Teorija politike*, Udruženje „Nauka i društvo“, Beograd, 2002.



117. Simon, H., *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York, 1960.
118. Singer, R., *Praktična etika*, Signature, Beograd, 2000;
119. Singer, R., *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Novi Sad, 2004;
120. Smit, R. R., *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd, 2002;
121. Smith, P., *Organizational behaviour and national cultures*, British Journal of Management, vol. 3, 39-51, 1992.
122. Sorensen, J. B., *The strength of corporate culture and the reliability of firm performance*, Administrative Science Quarterly, vol. 47, 70-91, 2002;
123. Stanislav, Džozef i Jergin, Danijel, *Komandni visovi*, Narodna knjiga, Beograd, 2004.
124. Stanišić, Milovan, *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
125. Stefanović, Ž., *Teorija organizacije*, Naučna knjiga, Beograd, 1987;
126. Stiglic, Džozef E, *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002.
127. Stoner J. i drugi, *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997;
128. Stoner, J., *Management*, Prentice-Hall, 1995.
129. Sušan, Zoran, *Organizacijska kultura i klima*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005;
130. Taylor, F.W., *Scientific Management*, Harper and Row, New York, 1947;

131. Tripković, Milan, *Sociološke teorije*, Institut za filozofiju i sociologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Novom Sadu, 1992;
132. Turow, J., *Media Systems in Society*, Longman, New York, 1992;
133. *United Nations Global Economic Ethic Manifesto*, New York, 2009.
134. Unković Milorad, Stakić Budimir, *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
135. Unković, Milorad, *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
136. Vajl, E., *Politička filozofija*, Nolit, Beograd, 1982;
137. Vajt, V., *Čovek organizacije*, Prosveta, Beograd, 1967;
138. Veber, Maks, *Privreda i društvo I i II*, Prosveta, Beograd, 1976.
139. Vidojević, Zoran, *Kuda vodi globalizacija*, Filip Višnjić, Beograd, 2005.
140. Viner, Norbert, *Kibernetika i društvo*, Nolit, Beograd, 1974;
141. Vuletić, Vladimir (prir.), *Debate o globalizaciji*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003.
142. Wallerstein, Immanuel, *The Rise and Future Demise of the World Capitalist System: concepts for comparative analysis* u: „The Capitalist World Economy“, Cambridge University Press, 1979;
143. Weber M., *The Theory of Socioal and Economic Organization*, Free Press, New York, 1947;

144.       webrzs.stat.gov.rs/WebSite
145.       Wilkins, A., *The culture audit: a tool for understanding organizations*,  
Organizational Dynamics, vol. 12, 24-38, 1983;
146.       Wright, Charles, *Mass Communication - a sociological perspective*,  
Publisher: McGraw Hill Higher Education; 3rd ed., 1986.
147.       [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat) (dostupno dana: 05.01.2013.)
148.       [www.europa.eu/eurostat](http://www.europa.eu/eurostat) (dostupno dana: 05.01.2013.)
149.       [www.imf.org](http://www.imf.org) (dostupno dana: 03.01.2012.);
150.       [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (dostupno dana: 02.01.2012.);
151.       [www.un.org](http://www.un.org) (dostupno dana: 08.01.2013.);