

OSNOVNI POJMOVI IZDAVAČKOG MENADŽMENTA

Marija Čukanović Karavidić*

Sažetak: U ovom radu izloženi su osnovni pojmovi menadžmenta u izdavačkoj delatnosti.

Uspeli izdavačke kuće zavisi od jasne misije i postavljenih ciljeva, dobrog planiranja, organizacije, upravljanja kadrovima i kontinuirane kontrole i evaluacije.

Ključne reči: menadžment, upravljanje, izdavaštvo, cilj i misija, planiranje, organizacija, upravljanje kadrovima, kontrola i regulacija.

Abstract: In this article the basic concepts of the management in publishing are exposed. The success of the publishing house depends on clearly stated mission and defined aims, well-organized planning, organization, Human Resources and continuous Control and evaluation.

Key words: Management, governing, publishing, aims and mission, planning, organization, Human Resources, control and regulation

„Upravljanje“ i „menadžment“ su dva, uglavnom slična termina, iako se prvi odnosi na različite sfere ljudske delatnosti, a drugi samo na upravljanje socijalno-dinamičkim sistemima. Termin „menadžment“ može se tumačiti kao veština da se postignu zacrtani ciljevi, koristeći rad, intelekt, motive ljudskog ponašanja, kao kompleksan i višegranski proces koji integriše tri principa – naučni pristup, iskustvo i umetnost.

Postoji mnogo definicija pojma „menadžment“. Kad se sve one pažljivo razmotre možemo izvesti zaključak da je, sa jedne strane menadžment *kompleksna nauka*, a sa druge – *vrsta autonomne profesionalne delatnosti*, usmerena ka postizanju zacrtanih ciljeva, dakle to je nauka i praksa upravljanja.

Upravljanje bilo kojim procesom je veoma složen i višefunkcionalan zadatak, gde **menadžeri** koji ga obavljaju - profesionalci u oblasti upravljanja proizvodnom, organizacionom, informativnom delatnošću – moraju da ispolje sve svoje sposobnosti u oblasti kreativnog mišljenja, analize i sinteze, kombinujući ih sa umećem evidentiranja socijalno-ekonomskih promena i dešavanja u društvu. Efikasno obavljanje tih obaveza zahteva od menadžera ekonomska, psihološka, sociološka, ekološka, tehnička i druga znanja. To formira njegov intelekt. Osobine, kao što je veština da se shvati i analizira ponašanje članova jednog kolektiva u različitim situacijama, pomažu da se preduzmu pravilne upravljačke odluke i rešenja. Na ovaj način, menadžer je važna karika svakog sistema upravljanja, dakle i upravljanja proizvodnjom štamparske produkcije.

Poznato je da izdavaštvo ima jedan cilj (kao i svako drugo preduzeće) - postizanje maksimalne dobiti, kroz aktivnost na tržištu i praćenje njegovih zakonitosti. To je njegov strateški zadatak. Proizvod izdavača prinuđen je da konkuriše na tržištu sa mnogobrojnim alternativnim izdanjima. Zbog toga kupac postaje centar pažnje menadžera, a shodno tome, i celog sistema izdavačkog menadžmenta.

Izdavački menadžment – upravljanje izdavačkom kućom u uslovima tržišne ekonomije – gradi se na načelima:

- orijentacija prema zahtevima potrošača-čitalaca i zahtevima tržišta, tj. na izdavanje takve produkcije koja bi imala potražnju i donosila izdavaču dobit;
- stalno smanjivanje troškova, uvećanje rentabilnosti i postizanje optimalnih rezultata od svoje delatnosti;
- korigovanje ciljeva i zadataka organizacije u zavisnosti od stanja na tržištu knjiga i drugih izdanja;

* Mr Marija Čukanović Karavidić, asistent, Megatrend univerzitet Beograd, Fakultet za kulturu i medije, Beograd

- obavezno korišćenje savremene informacione baze (podaci o knjigama i drugim izdanjima, koje imaju produ, izbor autora putem naučno-informativnih zbornika, podaci o cenama, obimu prodaje, načinu plasmana) u cilju donošenja pravovremenih i optimalnih upravljačkih odluka;
- racionalni izbor izdavačkog osoblja i efikasno korišćenje istih.

Nije jednostavno postići uspeh u izdavačkom poslu. Ne može se upravljati izdavačkim procesom kroz kompjuterski odštampane tekstove. Uspeh dolazi samo ako se vodi računa o svim individualnim osobinama ljudi koji su u njemu zaposleni. To je osnova uspešnog menadžmenta.

Svaka delatnost zahteva upravljanje određenim procesima, što spada u nadležnost menadžera. U skladu sa profilom organizacije, da li je to industrijsko ili trgovinsko preduzeće, firma za konsalting, banka, holding, izdavačka kuća, funkcije menadžmenta mogu biti predstavljene u raznim kombinacijama. **Funkciju menadžmenta** u izdavaštvu čini:

- razrada misije i cilja;
- planiranje;
- organizacija;
- upravljanje osobljem (motivacija);
- kontrola i regulacija.

Misija i ciljevi izdavaštva definišu se određivanjem zajedničkog cilja, koji bi poslužio kao razlog za osnivanje i rad izdavačke kuće. Na primer, osniva se izdavač koji objavljuje udžbenike ili isključivo dečju literaturu, ili objavljuje ilustrovane knjige, knjige iz umetnosti, arhitekture, dizajna itd.

Dakle, misija nema kratkoročan, već dugoročan karakter. Formulisanje misije uzima u obzir sve faktore: određene moralne i kulturne vrednosti, odgovarajuće psihološko stanje i intelektualni potencijal radnika. Po pravilu, misija jedne izdavačke organizacije ostaje očuvana dugo vremena.

Ko vrši uticaj na sadržinu pojma „misija izdavača“?

Kao prvo, njegovi osnivači, tj. grupa preduzetnika, koja od funkcionisanja svoje delatnosti ostvaruje dobit. Ništa manju ulogu nemaju saradnici izdavača, kupci njegovih proizvoda, poslovni partneri, kao i spoljnja sredina (geopolitički, socijalni, ekonomski, kulturološki uslovi).

Pri izradi misije definišu se dugoročni i kratkoročni ciljevi, koji mogu biti zajednički (za celu organizaciju), posebni (za sektore) i individualni.

Formulisani cilj određuje smer poslovanja, definiše prioritete, koncentriše snage u konkretnoj oblasti, rangira značaj sektora i službi. Istovremeno, cilj mora biti realan i moguć, razumljiv izvršiocima, potpomognut odgovarajućim materijalnim i ljudskim resursima.

Cilj može biti formulisan na osnovu orijentacije na društvo, kupca, osoblje, radnike u izdavaštvu (urednik, umetnik, fotograf, korektor i dr.), kao i na osnovu konkurentске borbe na tržištu izdavaštva za što bolju poziciju, na postizanje ravnoteže između ponude i tražnje ili suprotno - na promenu istih. Međutim, menadžer mora da zna, da formulacija cilja označava rad na planiranju aktivnosti i to je polazna tačka. U radu izdavačke kuće ukoliko cilj nije precizno formulisan, nema konkretnu adresu, onda su pravilno planiranje i izbor sredstava, kao i kontrola i analiza rezultata praktički unapred onemogućeni.

Planiranje. U ovoj fazi upravljanja određujemo ciljeve delatnosti, utvrđujemo metode koje će biti najefikasnije u datim uslovima. Mnogi stručnjaci smatraju da je planiranje najkompleksnija funkcija upravljanja, jer zahteva uspešno predviđanje budućnosti. Samo dobro sastavljen plan aktivnosti, koji uključuje sve elemente, poslovanja, rezultate i dr. u kom je sve isplanirano po fazama i rokovima, omogućava brzo i efikasno postizanje cilja.

U skladu sa ciljevima planiranje u menadžmentu deli se na *strateško* (dugoročno) i *operativno* (za tekući vremenski period). U oba slučaja, menadžeru je neophodna puna i verodostojna informacija. Dakle, upravljanje nije moguće bez postojanja *informativne podrške*, koja se sastoji u stvaranju sistema prikupljanja, obrade, čuvanja i prenosa informacije potrebne za donošenje utemeljenih odluka.

U ovo doba burnog razvoja informativnih tehnologija, izdavači sve češće koriste nove nosače informacije, moderna sredstva za pretraživanje, prenos, obradu itd. kao i računarske uređaje, kompjutere, aparate za umnožavanje i Internet mrežu.

Osnovu planiranja čine analiza, evidencija i prognoza. Menadžer koji planira izmene u upravljanju procesom proizvodnje, finansijama, kadrovima i sl. mora pažljivo da analizira stanje poslovanja u datoj oblasti, evidentira sve pozitivne i negativne faktore i što je moguće bolje prognozira rezultat. Recimo, izdavač planira da izda novu ediciju u tvrdom povezu manjeg formata – informator za učenike starijih razreda i onih koji se upisuju u više školske ustanove. Menadžer mora da sprovede marketinško istraživanje tržišta, analizira dobijene rezultate, pravilno isplanira opterećenost osoblja, koristeći potrebne stimulanse i prognozira rezultate poslovanja izdavača.

Glavni *principi planiranja* su:

- rangiranje objekata planiranja prema stepenu njihovog značaja;
- određivanje neophodnih resursa kako u kvalitativnom, tako i u kvantitativnom pogledu;
- sastavljanje jasne dinamike izvršenja zadataka po fazama i rokovima;
- raspored odgovornosti među izvršiocima (uz ubedljivu motivaciju);
- varijante i izbalansiranost plana;
- obavezna kontrola izvršenja zadataka, tj. mogućnost blagovremene intervencije u procesu upravljanja.

Organizacija. Zadatak ove važne funkcije menadžmenta u izdavaštvu, sastoji se u formiranju strukture preduzeća, firme itd. kao i uspostavljanje određenog reda, neophodnog za normalan rad. Drugim rečima, da bi sve planirano bilo realizovano, moraju biti dobro organizovane sve neophodne aktivnosti za njihovu realizaciju.

Što se tiče izdavaštva tu spadaju, kao prvo obezbeđenje prostora, finansijskih sredstava, osoblja, opreme itd, kao drugo, mogućnost korišćenja usluga odgovarajućih štamparija, kao treće, stvaranje uslova za normalan stvaralački proces: književni, naučni, proces umetničkog redigovanja, odabir preloma sloga, štamparske originalne makete knjige i predaja u proizvodnju.

U procesu organizacije od strane rukovodstva i menadžera formira se struktura izdavačke kuće u skladu sa opštom namenom, ciljevima, zadacima i uspostavlja hijerarhijska relacija i podsistem upravljanja, da bi izdavačka kuća funkcionisala i razvijala se kao jedna celina. Organizacione strukture mogu da se grade na principima centralizacije ili decentralizacije.

Upravljačku delatnost mora da krasí razumna jednostavnost i prilagodljivost u odnosu na promene cilja, kako u taktičkom, tako i u strateškom pogledu, dakle adaptivnost. Svaki saradnik izdavačke kuće mora da ima odgovarajuće dužnosti i instrukcije, koje određuju njegovu aktivnost, tj. mora da zna svoja prava i obaveze.

Organizacija je složen proces, koji od menadžera traži da uzme u obzir sve faktore proizvodnje i upravljanja. Posebno je važan rad sa osobljem, jer od pravilnog rasporeda kadrova i njegovog umešnog rukovođenja zavisi uspeh poslovanja.

Upravljanje kadrovima (motivacija). Ova funkcija menadžmenta sastoji se u animiranju ljudi na izvršavanju zadataka i rukovođenje njima. Osoblje će efikasnije raditi u atmosferi konstruktivne saradnje, uzajamnog razumevanja, gde je svaki član kolektiva zainteresovan da na najbolji način iskaže svoju sposobnost. Zbog toga se ukupnost principa upravljanja kadrovima odražava kroz koncepciju, motivaciju i kadrovsko planiranje.

Pri izradi koncepcije upravljanja u svakoj organizaciji, dakle i u izdavačkom preduzeću, vodimo računa o sledećim faktorima:

- *ljudski potencijal* – ukupnost takvih kvaliteta kao što su intelektualni nivo, obrazovanje, fizičko i duševno zdravlje, kreativne sposobnosti, rad u kolektivu;
- *motivacija* – podstrek ka saznajnoj i plodotvornoj delatnosti, polazeći od potreba i ciljeva organizacije;
- *odabir, obuka, testiranje* – održavanje opšteg kvaliteta kadrova putem raspisivanja konkursa za prijem na posao, povećanje kvalifikacije, kvalitativna i kvantitativna procena rada;

- *planiranje brojnosti* – određivanje utroška vremena potrebnog za izvršenje neke funkcije (radne norme), korišćenje metoda kombinovanja obaveza, izučavanje konjunktura tržišta u cilju racionalnog održavanja broja zaposlenih;
- *organizacija upravljanja kadrovima* – izučavanje oblika, metoda i procedura koje obezbeđuju dobre rezultate rada celog kolektiva.

Funkcije upravljanja kadrovima u izdavačkoj kući mogu da se menjaju u relativno širokom dijapazonu u zavisnosti od uticaja spoljne sredine (na primer inflacioni procesi, aktivizacija konkurencije i sl.) i potreba proizvodnje (smanjenje ili povećanje tiraža, izdavanje novih edicija i sl). Na isti način se transformišu organizaciona struktura izdavaštva, menjaju se broj i funkcionalne obaveze kadrova. Menadžeri moraju da potkrepe svoju aktivnost ubedljivom motivacijom.

Motivacija kao stimulišući činilac pojedinca i članova kolektiva označava pobudu na aktivno delovanje u cilju realizacije pojedinačnih ciljeva i ciljeva same organizacije. Pobude kao glavni pokretač efikasnog rada, ne smeju se svesti samo na zadovoljenje materijalnih potreba (dobre plate, premije, stimulacije), ni na stvaranje socijalnih prednosti (karijera, slava, položaj u društvu), ili na uspešno delovanje na psihološkom planu (stvaranje spokojne i kreativne atmosfere u kolektivu, postizanje visokog stepena razumevanja među saradnicima na svim lestvicama hijerarhije), već sve ovo kao i mnogi drugi aspekti moraju da se uzmu u obzir i da budu međusobno interaktivni.

U tržišnoj ekonomiji čovek nastupa kao potrošač ekonomskih dobara i kao vlasnik talenta, znanja i navika, potrebnih u procesu stvaranja roba i usluga. Njegovo učešće u ekonomskoj delatnosti određuju potrebe i mogućnosti njihovog zadovoljenja, što je uslovljeno pre svega karakteristikama radnog potencijala svakog čoveka: zdravljem, etikom, stvaralačkim potencijalom, obrazovanjem, profesionalizmom. Ovaj potencijal može biti uvećan ili umanjen u procesu rada, pri čemu dinamika tih promena umnogome zavisi od umešnosti menadžera da rukovodi ljudima i stalno kontroliše proizvodni proces.

Kontrola i regulacija. Život koriguje svaki plan, bez obzira koliko on dobar bio, pa tako i uslovi u kojima funkcioniše izdavačka delatnost su raznovrsni i nije moguće sve isplanirati. Zbog toga je nužna kontrola da bi se fiksiralo pravo stanje stvari u konkretnom trenutku, definisala odstupanja i davala upravljačka rešenja, radi normalnog regulisanja proizvodnih procesa i odnosa među saradnicima.

Kontrola, kao funkcija izdavačkog menadžmenta je najvažniji element obratne veze, jer upravo kontrolisani podaci služe za korekciju donetih rešenja, utiču na raspored zadataka među radnicima, likvidiraju relacije, nastale u procesu izdavanja književnog dela. Recimo, primećen je niži kvalitet ilustracija u izdanju, što može veoma uticati na potrošača, a samim tim i na prodaju knjige. Menadžer će u ovom slučaju izvršiti analizu celog procesa: od likovnog umetnika (fotografa) i početka narudžbe i do štamparske proizvodnje, pronaći slaba mesta i preduzeti sve mere da se situacija ispravi.

Kontrolna delatnost svakog preduzeća ima dva pravca delovanja: **finansijski** (zahvata sve strane delatnosti i omogućava poređenje faktičkih rashoda sa planiranim) i **administrativni** (sprovodi se na svim nivoima i omogućava procenu rada osoblja). Bez obzira da li je u pitanju finansijski ili administrativni pravac, kontrola može biti: **preliminarna**, koja se najčešće ostvaruje u sferi definisanja politike, procedure, pravila i primenjuje u odnosu na radne materijalne i finansijske resurse; **tekuća**, koja se dešava u vreme izvođenja određenih radova i sastoji se u kontrolisanju aktivnosti potčinjenih od strane rukovodioca; **završna**, koja se sprovodi nakon izvršenja konkretnih poslova i zadataka.

Tri faze u sprovođenju kontrole u izdavaštvu su:

1. postavljanje standarda, dakle konkretnih i merljivih ciljeva, koji imaju vremensku dimenziju;
2. merenje rezultata i poređenje pokazatelja funkcionisanja sa zadatim standardima, definisanje odstupanja;
3. donošenje rešenja o izmeni nekog nesrećno izabranog standarda, inošenje u procesu proizvodnje (rad osoblja) u cilju poboljšanja.

Kontrola i regulisanje prostire se na *materijalne, ljudske i finansijske resurse* (ocena izabranog materijala, provera izvršenja obaveza od strane radnika, odluka o broju potrebnog osoblja, visini ličnog dohotka,

premija, stimulacija itd.) i *proces proizvodnje* (kvalitet i rokovi izvršenja zadataka, rad opreme, obim izdanja).

Primena savremenog metoda menadžmenta u izdavaštvu podrazumeva analizu:

- mogućnosti (interne i eksterne procenite – jačati snage izdavaštva);
- slabosti (prevazilaženje slabosti);
- šansi (iskoristiti šanse);
- pretnji (odupreti se pretnjama);
- primenu koncepta aktivnog upravljanja – menadžment koncept – koji omogućava fokusiranost na ciljeve, fleksibilnost i kontrolu ostvarenih rezultata.

Ukratko, šta je potrebno za uspeh menadžmenta u izdavaštvu:

- jasni ciljevi i određivanje prioriteta u odlučivanju;
- relevantnost menadžmenta;
- adekvatna podela uloga i odgovornosti;
- proaktivno delovanje menadžera;
- planiranje i komunikacija;
- fleksibilnost;
- konkurentske prednosti izdavačke kuće;
- posvećenost poslu;
- kontrola poslovanja.

Na kraju možemo zaključiti da je menadžment u izdavaštvu pre svega: proces ili niz kontinuiranih i povezanih aktivnosti orijentisan na realizaciju ciljeva izdavačke organizacije, i ostvaruje se kroz rad sa ljudima i pomoću resursa izdavačke organizacije.

Literatura

- [1] Adižes, dr I. (2002) *Menadžment za kulturu*, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad
- [2] Bitel, L. (1997) *Liderstvo*, Klio, Beograd
- [3] Đorđević, B. (1998) *Menadžment*, Univerzitet u Prištini – Ekonomski fakultet, Priština
- [4] Draker, P. (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Asee Book, Novi Sad
- [5] Fajol, A. (2006) *Opšti i industrijski menadžment*, Adižes, Novi Sad
- [6] Grupa autora (1991) *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb
- [7] Kostić, Ž., Milivoje, M. (2001) *Ekonomika preduzeća*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd
- [8] Maslov, A. (1982) *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd
- [9] Maslov, A. (2004) *Psihologija u menadžmentu*, Asee books, Beograd
- [10] Oltkorn, R. (1990) *Menadžment*, Svetlost-Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Sarajevo
- [11] Petrović, M. (2006) *Kadrovski menadžment*, Akademija lepih umetnosti, Beograd
- [12] Ren, D., Vojh, D. (2001) *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, Privredni pregled, Beograd
- [13] Tejlor, F.V. (1967) *Naučno upravljanje*, Rad, Beograd
- [14] Vučenić, V., Leković, B. (1998) *Menadžment: filozofija i tehnologija*, Želnid, Beograd
- [15] Wren, D. A., Voich, Jr. D. (1994) *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem „Grmeč“ AD – „Privredni pregled“, Beograd
- [16] Zečević, M. (1999) *Menadžment*, Fakultet za internacionalni menadžment: Internacionalno udruženje menadžera, Beograd