

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM

1. Настанак и развој компаније

1.1. Оснивање предузећа

Пољопривредна Корпорација Београд (у даљем тексту ПКБ), фабрика без крова, фабрика под отвореним небом, основан је 27. децембра, 1945. године, одлуком Владе Републике Србије, као Пољопривредно добро "Панчевачки Рит", са задатком да снабдева град Београд основним животним намирницама: житом (хлебом), поврћем, месом и млеком.

Почеци су били тешки и са скромним ресурсима. Пољопривредно добро је располагало са 17.000 ха неуређеног, углавном мочварног земљишта, од чега је 4.800 ха било могуће обрађивати уз интензивне мелиоративне радове.

Обрада земљишта је обављана углавном коришћењем запрежне стоке коју је чинило око 550 радних грла.

Радници су становали у сојеницама и колибама, а путна и друга инфраструктура није постојала. Данашња слика је сасвим другачије, заслугом генерација стваралаца и неимара ПКБ-а. Јер сваки квадратни метар обрадиве површине је отиман од мочваре.

Основни проблеми у почетном периоду рада били су:

- немање механизације
- непостојање капиталне инфраструктуре
- неуређеност земљишта за пољопривредну производњу
- недостатак квалификоване радне снаге
- неповољни услови за рад и живот запослених

У питању је било велико пространство, тако да је због боље организације посла пољопривредно добро, подељени на седам газдинстава. Падинска Скела, Бесни Фок, Врбовско, Дунавац, Глогоњски Рит, Јабучки Рит и Ковилово. Аутоматски са формирањем газдинстава почело је формирање насеља у којима су већином живели људи који су радили на газдинствима и почели да заснивају породице.

1951. године, пољопривредно добро снабдева значајном количином пољопривредних производа град Београд.

1953. године пољопривредно добро прераста у Индустријски комбинат "Панченачки Рит".

Изградња магистралног пута Београд – Зрењанин значајно је утицала на развој овог краја, а омогућила је и повезивање организационих целина.

У том периоду комбинат је подмиривао једну трећину потреба Београда за млеком и једну шестину за месом.

Крајем 1957. године, Раднички савет Индустијског комбината "Панчевачки Рит" доноси одлуку у промену имена у Пољопривредни Комбинат "Београд" скраћено ПКБ. Под овим именом израста и опстаје најснажнији систем у свери агро бизниса у Србији, и на просторима бивше Југославије, препознатљив и на страном тржишту. Није претенциозни а ни субјективно рећи да је ПКБ био један од брендова наше земље тог времена. Препознатљив амблем црвени ромб са вертикално и хоризонтално исписаном скраћеницом ПКБ постао је препознатљив на многим меридијанима широм света.

Било би некоректно не рећи да је постојала велика помоћ државе на реализацији свега што је постигнуто. То се с једне стране и могло очекивати јер је ПКБ државна творевина. Ако би се држава одрекла ПКБ-а, то би било исто као кад би се родитељ одрекао свог детета.

1958. године је изграђена млекара, која је сада у власништву инвестиционог фонда Сасворд, добро и надалеко познати Имлек.

1960. године је изграђена кланица, која се сада у власништву фарме "Визел".

1964. године је изграђена фабрика сточне хране "Инсхра", која још увек није приватизована и у зависном је односу са ПКБ.

1967. године је изграђена индустријска зона два, са фабриком за прављење туткала, сирила и прераду црева. Касније је и то приватизова, и тренутно више не ради него што ради.

Исте године је изграђена и Управна зграда ПКБ Корпарације, са адресом Падинска Скела, Индустијско насеље б.б.

У периоду од 1960. па до 1964. године формира се и региструје Институт за научна истраживање "Агроекономик".

Половином шездесетих година ПКБ развија и сопствену трговинску делатност кроз систем великопродаје и мрежу малопродајних објеката. Сви смо чули а већина нас дуго времена пазарила у ПеКаБети, док се нису појавили ови новокомпоновани који су преузели и локације и разрађен посао. Комплекс ресторана и угоститељских објеката Беотурс такође је био део ПКБ. Значи реализован је и заокружен комплетан производни процес, од примарне производње, преко прераде тих производа, до пласмана купцима. Концепт добро познат под називом "од њиве до трпезе". Неки су касније ову крилатицу преузели и неке пољопривредне емисије су носиле овај назив. Био је организован и систем наплате јер је у саставу ПКБ била и ПКБ Банка. ПКБ је имао своје испоставе и коперанте на читавој територији бивше Југославије. У једном моменту према подацима којима располажем у ПКБ-у и свим предузећима која су била у вези с њим, је радило близу 50.000 радника. Један моћан систем и није нескромно рећи гигант Југословенске привреде. У власништву ПКБ је било и пар хотела и одмаралишта на Јадранском мору, кренувши од севера па до југа.

Упоредом са економским развојем предузећа развијале су се и остале свере друштвеног живота. Евидентно је дошло до унапређења квалитета живота, животних и радних услова.

Сојенице и брвнаре с почетка приче, замениле су грађевине, стамбене јединице и зграде од чврстог материјала.

Нису запостављанине ни остале свере друштвеног живота, улагано је у културу и у спорт. У свим насељима су никли домови културе, од којих је дом културе који је изграђен у Глогоњском Риту, и у оваквом стању у каквом је сад још увек најбољи и највећи на територији Лево Обале Дунава. ПКБ има и своје културноуметничко друштво КУД ПКБ које је успешно репрезентовало и ПКБ и нашу државу, у великом броју земаља у свету. Упоредо је улагано и у спорт. ПКБ има и свој фудбалски клуб, који је у оно време Бивше Југославије био стабилан српско лигаш. Рукометни клуб ПКБ такмичи се у супер лиги Србије, са великим изгледима да ту остане и следеће године. Рукометни клуб је био суперлигаш и у државној заједници Србије и Црне Горе.

У периоду од 1978. до 1983. године, изграђени су:

- нова шећерана у Падинској Скели, уместо старе шећеране на Чукарици, која није била у стању да подмири капацитете. Иако се њиве, граниче са фабричким кругом, шећерана не ради више од десет година. Сваки даљи коментар је сувишан.

- фабрика смрзнуте хране "Фриком", као резултат заједничког улагања ПКБ-а и Унилевела. Када се градила фабрика запослени ПКБ-те су се одрицали дела зараде да би се изградила фабрика. Сада је фабрика у власништву концерна "Агрокор" из Хрватске. Ако није могло политички и војно да Хрватска буде до Земуна, онда ће економски бити до Тамиша. Тако да сад имамо и сладоледе у кутији са наруквицама са шаховницом, као поклон. Сви имају стратегију развоја своје државне политике осим нас.

До средине осамдесетих, извршени су значајни радови на уређењу земљишта ПКБ-а и територије рита, изграђене су три модерне фарме свиња: Визељ, Сурчин и Обреновац, и две модерне фарме крава у Земуну и Добановцима.

Као што се види из поменутог ПКБ је током историје доста тога изградио, имао велики број интеграција, али дезинтеграција. Као јака и стабилна фирма био је магнет за многе. Таква је била државна политика, јаке фирме су помагале слабима. Па кад слабе стану на ноге и треба да се одуже ПКБ-у, оне се одуже тако што напусте ПКБ. Најсвежији пример свега овога је комбинат "Драган Марковић" из Обреновца. Оваквих примера је било безброј.

Период од 1990. до 2000. године је био најтежи период у историји ПКБ, све оно што се мукотрпно градило четдесет и више година, доведено је у позицију урушавања. Постоји низ и објективних и субјективних фактора и разлога за то:

- ратови на простору бивше Југоавије.
- санкције међународне заједнице.
- НАТО бомбардовање 1999. године.
- лоша економска и државна политика (диспаритет цена основних животних намирница, док су остале слободно формиране).
- огромна инфлација и хиперинфлација, недостатак нафте и осталих сировина.
- две лоше године 1999. ратна и кишна, и 2000. незапамћено сушна.
- и најважније, лоша организација посла по свим структурама, јер свако време има своје време и лако је бити газда у пуној кући.

Успео је ПКБ да превазиђе све ово, али је направио велики корак уназад. Кола кад иду уз брдо иду доста тешко, али кад крену низ брдо, крећу се великом брзином. Најтежи период је свакако био 2000. година, која је била најтежа у историји ПКБ. Предузеће је било пред вратима амбиса. Сушна година, лоша пословна политита и још низ субјективних и објективних недостатака озбиљно су запретили опстанку ПКБ-а. Храна за стоку није била спремна у довољним количинама, а основна сировина од које живи ПКБ је млеко. Није извршена добра диверсификација производних програма, нема алтернативе. Ако се изгуби на млеку, тешко се игде може надокнадити.

У таласу октобарских промена, дошло је и до промена у ПКБ-у. Општеномодно вољом запослених 13.октобра, је смењено старо руководство ПКБ-а, а постављено је ново в.д. руководство. Уопште нису имали лак посао, али нису ни искористили шансу која им се указала. Нису схватили и што је несрећа, неће то никад ни схватити, да је снага једне организације у његовом људском потенцијалу, у квалитетним људима. Нису они криви, што на својим саобраћајним, пољопривредним, машинским и другим школама то нису могли ни да науче. Од оних 12 особина које су потребне да би човек био добар менаџер, они су били у минусу. Урадили су много, али кад се погледа колико су могли, нису ништа урадили. Волови који вуку кола у блато, тешко их могу извући, потребни су неки други да повуку, тако кажу наши сељаци а ми прихватамо.

Нови људи нису дошли, дошли су они стари, који су дуго времена и који су својим чињењима и нечињењима и довели до тога да предузеће дође у ову позицију.

Ако се узме у обзир, да је већ 14.октобра, информација била на правом месту, урађено је стварно мало од онога што је могло да се уради. Постојала је реална шанса да се први пут нашом иницијативом, фирме које смо ми пооснивали кроз историју врате у окриље ПКБ-а. Шанса није искориштена.

Кад се спомене онај стари ПКБ, мора се обавезно споменути и бивша СФРЈ. Између њих постоји велика паралела. Да резимирамо ПКБ је имао своје испоставе, коперанте, партнере на територији целе бивше Југославије, од Вардара па до Триглава, од Ђердапа па до Јадрана, радило се добро, а добро се и зарађивало. Малтене, слично као и војска је покривао скоро целу територију Југославије. Није ни чудо што је и ударено прво на њих. Први је на реду био ПКБ, јер ако људи добро раде и зарађују, тешко их можеш натерати на тучу и на рат. Значи из економске кризе, произилазе све остале. Лагано су кидане везе, људи су остајали без посла. Следећа на удару је била војска, и десило се што се морало десити. Надамо се, да се традиција неће наставити и да са нестанком државне заједнице, неће нестати и ПКБ. Мало се одступило од теме, али није лоше за размишљање.

1.2. Власничка структура

Пун назив предузећа је Пољопривредна Корпарација Београд а.д. ПКБ је акционарско друштво, у коме је већински акцијско-друштвени капитал, постоје и акције у власништву државе и у власништву малих акционара.

Територија ПКБ-а има природне границе, Дунав са једне стране и Тамиш са друге, то је Банатски део, такође територија ПКБ-а захвата и Срем у Сурчинском атару. У Сурчину је пољопривредно добро 7.Јули, Сурчин.

Однос акција је следећи:

1. Акције- друштвени капитал 64,98 %
 2. Акције у власништву државе 34,70 %
 3. Мали акционари 0,32 %
- Укупно: 100,00 %**

ПКБ Корпорација располаже са 30.579 ха земљишта од чега је:

- земљиште у државној својини чија вредност није укључена у пословне књиге предузећа 25.119 ха
- земљиште у друштвеној својини стечено куповином , чија се вредност налази у пословним књигама предузећа 5.460 ха

Друштвено земљиште спада у категорију обрадивог, тако да од укупне површине 21.500 ха близу 25% отпада на земљиште у друштвеној својини. Та површина је у власништву ПКБ-а. Карта земљишта је толико измешана и изфлекана, да подсећа на кожу леопарда, малтене слично као што је била и етничка карта Босне и Херцеговине. Измешано је земљиште друштвено, државно и земљиште које ће подлећи закону о реституцији (кад се већ једном изгласа). Као што је већ напоменуто, мораће се груписати земљиште и направити јасна граница између друштвеног, државног и приватног земљишта. Држава са својим земљиштем може да уради шта хоће, може га дати на кориштење ПКБ уз неку надокнаду, може га дати неком другом лицу, може га изнајмити индивидуалним произвођачима. Могу га претворити и у грађевинско земљиште, што би они и најрадије учинили и продали га тајкунима и странцима. Али поставља се питање шта ће народ да једе, ако се понове Јаше Томићи и сличне елементарне непогоде, онда се сете ПКБ-а и схвате колико је стратешки важан. По мом мишљењу важан је стратешки исто толико, колико и Електропривреда Србије, јер као што се живот не може замислити без струје, још теже се може замислити без хране. Ми смо земља пољопривреде и енергетике и ту је наша шанса, а не требамо се заносити производњом аутомобила, софтвера и мобилних телефона.

Човек кад је сит, може и да вози ауто, да снабдева компјутер информација и да разговара мобилним телефоном. Не треба много да паметујемо, треба само да посматрамо природу и да поштујемо њене законе.

Према горе наведеној власничкој структури формирана је и управљачка структура ПКБ Корпорације.

На врху предузећа се налази Скупштина предузећа. Скупштина је највиши орган у предузећу. Заступљеност у Скупштини је на основу власничког улога. Скупштина броји 22 члана. Од овог броја ПКБ Корпорација са својим зависним друштвима има 16 чланова Скупштине, а држава 6 чланова. 13 чланова Скупштине су из редова запослених ПКБ Корпорације, то јест из Матичног друштва Састав Скупштине:

ПКБ Корпорација	13
Зависна друштва	3
Министарство пољопривреде	3
Министарство за привреду и приватизацију	3

Укупно	22
--------	----

Табела 1. Састав Скупштине

Мандат Скупштине траје пет година. Чланови Скупштине се бирају из редова свих запослених и по следећем принципу. Наравно све ово се односи на представнике друштвеног и акционог капитала, у који улазе и представници Зависних друштава, који како се види из табеле има 16.

1.2.1. Избор чланова Скупштине

Избори за представнике капитала се врше по пропорционалном систему. Свака организациона целина мора имати свог представника у Скупштини. На сваких 200 запослених следује један представник у Скупштини. Мање организационе целине по броју запослених се сједињују са већима до броја 200, и на тај начин остварују право на кандидата, а касније и на представника у Скупштини.

На гласачком листићу се налази шеснаест изборних табела са предложеним кандидатима. Значи табела један има четири кандидата, од којих се бира само један. То је на дну табеле јасно написано. Кад се одгласа на једној прелази се на другу и тако редом свих шеснаест. Листић је важећи, ако је макар у једној бирачкој табели гласано у складу са правилима гласања. Стим да се само тај део рачуна. Сваки бирач може да гласа на свих шеснаест табела, а може и на само једној. Неки гласају на једној, јер наводно оне остале предложене кандидате не познају. Могућношћу гласања на свих шеснаест изборних листа, постоји могућност да сви они за које си гласао прођу, па је твоја морална одговорност већа за неке донете или не донете одлуке.

На тај начин се изабира шеснаест чланова Скупштине. Прошао је сваки онај који има највише гласова на својој изборној листи. У случају да двојица имају исти број гласова, победник је онак који има предност по азбучном реду. Ово је још једна од нелогичности на коју се указивало. Одговор је био да је мала вероватноћа да се то деси. Након завршеног гласања сви гласови се броје и прослеђују централној изборној комисији, која их сабере и проглашава резултате. Постоји још неко време за приговоре, али углавном нико и не приговара, јер већина и не разуме важност ових избора.

На овај начин смо добили 16 чланова Скупштине, осталих 6 добијамо директно као представнике два министарства, пољопривреде и министарства за привреду и приватизацију.

Након завршетка избора, заказује се конститутивна седница. Верификују се мандати изабраних, предстаје мандат предходном сазиву Скупштине и приступа се избору председника и подпредседника Скупштине. По неком правилу конститутивном седницом би требао да председава најстарији изабрани члан.

1.2.2. Избор Управног и Надзорног одбора

Кад се изабери органи Скупштине, заказује се следећа седница на којој је на дневном реду избор Управног и Надзорног одбора.

Наш Управни одбор броји девет чланова, предходни је имао дванаест. Стара Скупштина је на предлог генералног директора дво трећинском већином променила статут и смањила број чланова Управног одбора. Чланство у Управном одбору се такође одређује на основу удела у капиталу. Друштвени капитал би требао да има две трећине, то јест шест чланова а државни

једну, односно три члана. Али је и то поремећено. Бивша Скупштина је на предлог генералног и ту променила статут. Приступило се избору и изабрано је девет чланова Управног одбора. Пет из редова наших запослених, три из редова државе и један стручни сарадник са стране. Избор чланова Управног и Надзорног одбора је била чиста демонстрација, како мањина манипулише незаинтересованом већином. Ту је већ плаћена цена оног залутавања.

Да би особа била изабрана у Управни или Надзорни одбор, она мора добити двотрећинску већину свих присутних чланова Скупштине или ти у процентима око 67 %. Представника друштвеног капитала има 64 %, што значи да ни један члан Управног и Надзорног одбора не може бити изабран без гласа неког од оних из државе. С друге стране ни они државни нису могли бити изабрани без гласова наших, али ко сме против државе.

Састав Управног одбора

ПКБ Корпорација	5
Република Србија	3
Стручни сарадник са стране	1
Укупно	9

Табела 2. Састав Управног одбора

Након што је изабран Управни одбор, заказана је његова конститутивна седница, на којој су изабрани председник и подпредседник Управног одбора. Следеће што се ради расписује се конкурс за избор генералног директора. Конкурс је отворен четрнаест дана, право учешћа имају сви они који испуњавају услове конкурса. Генералног директора бира Управни одбор, јавним гласањем, након разматрања конкурсних пријава, програма и презентације кандидата. Генерални директор се бира 2/3 већином чланова Управног одбора. Након што је изабран генерални директор прави свој сараднички тим. Предлаже Управном одбору на усвајање заменика генералног директора и директора за производњу.

Њих тројица су једине три особе које се плаћају по уговору, остали запослени се плаћају на основу коефицијената.

Организациона структура је следећа. На врху фирме као топ менаџер је генерални директор, његови најближи сарадници су његов заменик и извршни директор за производњу. Њих тројица и још пет особа чине одбор директора. Тај одбор директора од осам чланова, представља топ менаџмент наше фирме.

Поред њих тројице у топ менаџмент још улазе:

- Извршни директор за план и развој;
- Извршни финансијски директор;
- Извршни комерцијални директор;
- Извршни директор за опште, правне и кадровске послове;
- Извршни директор за информатику.

Они представљају топ менаџмент, а њихови најближи сарадници су менаџери средњег нивоа. Највећи је сектор за производњу, из тог разлога је директор за производњу и плаћен преко уговора. Под његовом ингеренцијом су сви директори газдинстава, управници погона и

руководиоци сектора. Сваки од осталих извршних директора има своје подчињене, али ови сектори су много мањи од производног блока. Што је и логично јер је ипак у питању фирма која се бави примарном пољопривредном производњом. Углавном у договору са генералним директором они постављају своје подређене, а подређени своје даље по хијерархији. Међутим немали је број случајева, да генерални директор и директор за производњу мешају се у све и постају мирођија у свакој чорби.

Највиши орган у ПКБ Корпарацији је Скупштина ПКБ Корпорације, која се бира непосредним изборима на сваких пет година. Чланове Скупштине бирају сви запослени у ПКБ Корпорацији, а има их тренутно око 2800.

Скупштина ПКБ има двадесет два члана, од којих је тринаест из редова запослених ПКБ, који су кандидовани на зборовима и изабрани на гласању. Поштује се правило да свака организациона јединица има свог представника у Скупштини. Оне организационе јединице које имају мањи број запослених, групишу се у једну бирачку јединицу, па који буде изабран он им је представник. Три представника су представници зависних друштава у којима ПКБ има учешће у капиталу. О овим зависним друштвима којих има пет, ПКБ данас. Ова три представника бира такође 2800 запослених из ПКБ, значи не улазе у Скупштину аутоматски. Осталих шест представника су из редова државе. Три су из Министарства пољопривреде а три из редова Министарства за привреду и приватизацију. Они су у Скупштину ушли по аутоматизму, њих нису бирали запослени у Корпорацији.

Састав Скупштине ПКБ

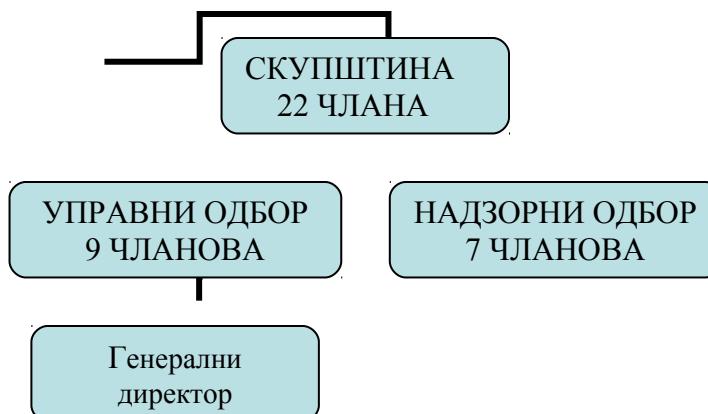
1. 13 представника из редова запослених
2. 3 представника зависних друштава
3. 6 представника Владе Републике Србије

Први 16 (шеснаест) представља 64,98 % капитала, а других 6 (шест) 34,70 % капитала. За доношење важнијих одлука, као што су измена Статута, избор чланова Управног и Надзорног одбора потребна је дво-трећинска већина. То значи да ни једна важна одлука не може да се донесе без ових из Владе.

Изабран је нови Управни одбор у саставу:

1. 5 (пет) из редова запослених
2. 1 (један) стручни сарадник
3. 3 (три) представника Републике

Надзорни одбор има седам чланова.



1.3. Организациона структура

На врху ПКБ Корпорације налази се генерални директор. Ова организациона трансформација је новијег типа. Раније док је постојао Пословни систем ПКБ, на челу фирме је био председник Пословног система, а генерални директор је био његов први заменик. Сада је ситуација измењења, пословни систем је правно формално престао да постоји, тако да је функција председника укинута и сада фигурира функција генералног директора. Генерални директор се бира на мандат од пет година, са могућношћу реизбора. Процес избора генералног директора се спроводи на следећи начин.

Управни одбор расписује конкурс и на основу расписаног конкурса, бира генералног директора. Да би се могло приступити избору на конкурс се мора пријавити најмање један кандидат. Кандидат мора да испуњава конкурсне услове, да приложи свој кандидациони програм и да испуни још неке услове из конкурса.

Кад је изабран, генерални директор бира свој тим сарадника, који предлаже на усвајање Управном одбору. У питању је ствар формалне природе.

Генерални директор предлаже управном одбору на усвајање:

1. Заменика генералног директора
2. Извршног директора за производњу
3. Комерцијалног директора
4. Финансијског директора
5. Директора за план и развој
6. Директора за опште, правне и кадровске послове
7. Директора за информатику

Сви они заједно, њих осам на челу са генералним директором сачињавају Одбор директора, који заједно расправља и доноси одлуке о приоритетима и свему ономе што треба да се одради. Одбор директора је интерно тело у оквиру Корпорације, и основна функција му је да помаже генералном директору. Одбор директора нема никаку функцију ван оквира предузећа и по мом

мишљењу није дефинисан у актима предузећа. Некада је користио назив борд-директора по узору на неке напредније земље, али се тај назив више не практикује, причај српски да те цео свет разуме

Генерални директор, заменик генералног директора и извршни директор за производњу, плаћени су према уговору, а остали према коефицијенту. Уговор је обрачунска јединица, чија јединична вредност, преведена у коефицијент износи око 2.40. Обрачунска јединица коефицијента одређује се на основу преговора, о висини обрачунског бода за плату, које воде пословодство и синдикати.

Просечан коефицијент код нас у предузећу је 2.40. из чега произилази да је плата генералног директора преведена у коефицијент 11.00. јер његов уговор има вредност 5. Његов заменик има 4 уговора, а директор за производњу 3.8.

Сама чињеница да је и директор производње плаћен по уговору, говори о специфичности његовог посла. Најкомплекснији и највећи посао има директор за производњу, и он је по вокацији прави оперативац. Дobar део свог времена проводи на терену. Има своје помоћнике за сточарску и биљну производњу и помоћника за технику и енергетику. Он такође генералном директору предлаже директоре газдинстава, управнике погона и руководиоце служби који су у његовој надлежности. Онда они даље по хијерархији постављају своје сараднике и тако редом. У ингеренцијама директора за производњу је комплетан производни сектор. Због специфичности и обима посла његови први сарадници су помоћници директора за сточарску и биљну производњу, и помоћник директора за технику. Ово троје наведених су му први сарадници, али његови сарадници и непосредно потчињени су и директори газдинстава, управници погона и руководиоци разних служби.

Газдинство је једна организациона целина која се бави основном пољопривредном производњом. Одговорно лице на газдинству је директор газдинства. Директор газдинства има свог заменика и два помоћника, једног за биљну а другог за сточарску производњу. Ова два помоћника су руководиоци, један за биљну а један за сточарску производњу. Они сад имају своје заменике и помоћнике. Руководилац сточарске производње има два технолога, од којих му је један заменик. Руководилац биљне производње има једног технолога, који му је аутоматски и заменик.

Руководилац сточарске производње под својим ингеренцијама има и ветеринарску службу и службу техничког одржавања. Ветеринарску службу води руководилац службе доктор ветеринарске медицине, има свог заменика истог ранга истог ранга и зоо-техничку службу, коју чине ветеринарски техничари. Службу техничког одржавања, то јест мајсторску службу води шеф одржавања. У саставу службе су два електричара, један водоинсталатер и пет бравара.

Руководилац биљне производње надређен је служби заштите биља, служби одржавања на биљној производњи, служби за механизацију. У саставу биљне производње налазе се и људи који издају нафтне деривате.

Поред ових производних активности у оквиру ове организационе целине постоји и непроизводни сектор. Руководилац овог сектора је секретар газдинства и под његовим ингеренцијама је обрачунска служба, књиговодство, ресторан исхране, служба обезбеђења,

служба за одржавање хигијене и у саставу овог газдинства које описујем налази се и погон шивара, која шије одела за запослене у ПКБ Корпорацији.

У оквиру непроизводног сектора налази се магацинска служба.

Комерцијални директор има надлежност над комерцијалним пословима, маркетингом, пласманом и продајом робе. У његовој надлежности су сектори унутрашње и спољне трговине, сектор за дистрибуцију нафтних деривата "Петрол", служба за организовање исхране запослених по интерним ресторанима "Стандард", маркетинг и рекламирање ПКБ. Наравно и он има своје помоћнике, који руководе овим секторима.

Финансијски директор, најомиљенија особа око 15. и 01. у месецу, када су термини за плату. Он и његова служба имају задатак да наплате, оно што су ови предходни продали, али и да плате оно што су они купили. Под његовим ингеренцијама је обрачунска служба, служба платног промета и новооформљења служба за обрачун пореза на додату вредност ПДВ. Такође и он има своје помоћнике.

Директор за план и развој, са својим стручним тимом припрема планове и конструкције за функционисање предузећа у наредном периоду, годину дана унапред. Спроводи се пред анализу будућих активности и анализира и дијагнозу резултате завршених активности. Ти извештаји се подносе генералном директору и на крају Скупштини на усвајање. Под ингеренцијама директора за план и развој је Техничка припрема и Пројектни биро.

Директор за опште, правне и кадровске послове организује рад ових служби. Одговара да све буде у складу са законом, правом и актима предузећа. Да акта предузећа буду у складу са законом. У надлежности директора је кадровска служба, органи управљања, правна служба, службу за информисање, при којој је и интерни лист "Пољоиндустрија" и служба за одржавање хигијене зграде.

Директор за информатику, води сектор за Аутоматску обраду података АОП. Компјутерски се одрађују сви подаци, креирају се сајтови, врше обрачуни и контроле многих активности и чување многих важних информација.

2. Предлог оптимизације радних места

2.1. Опште одредбе

У ПКБ Корпорацији има око 2800 запослених, и то слободно може да се множи са четири, колико одприлике сваки запослени повлачи. У питању је породична фирма у којој су радиле генерације. Оно што су изградили дедови, наставили очеви, сада радимо ми и морамо се изборити да и наша деца наставе ту традицију. Препуштати држави да сама одлучује о нашој судбини уместо нас, у најмању руку је погрешно.

Овде би синдикати требали да имају веома важну улогу, али су и они као и комплетно друштво доста апатични и заузети својим ситним личним интересима. Мирне душе би могли да наступе, јер их је народ бирао, и за разлику од директора Влада и било ко други не може да их смени.

Чињеница је да у ПКБ Корпорацији постоји вишак запослених и то је веома велики проблем. Где са људима. Неки већи програми преквалификације, нису ни започињани. Правдано је то недостатком новца, али највише је недостајала жеља и храброст, првих људи Корпорације. Са људима мора веома пажљиво, јер у питању су жива бића. По неким прорачунима број запослених у Корпорацији требао би се свести са 2800 на 1600 запослених. С друге стране конкурси за поједина занимања су стално отворени и ником од ових који ће бити потенцијални вишак не пада на памет да се преквалификују и оду на сигурно радно место. Ни процес природног одлива радне снаге не постиже резултате. Они који имају добра радна места, чекају да испуне све законске услове да би отишли у пензију. Ако имају један, позивају се на други, кад испуне други, пронађу неки трећи. Ово се наравно односи на оне који ништа не раде, немају никакву одговорност а примају доста добре плате. Најтежи посао у току месеца им је, ако случајно добију плату у новчаницама од 200 динара, да их добро преброје, да их неко не превари.

Пословодство равнодушно прилази овам проблему, уместо да их упосле, што неби било нехумано, јер ако тридесет и више година нису ништа радили, онда могу ове годину-две они их остављају на миру, пошаљу их негде даље од себе, да их не гледају, да гуше и идеје и жељу за радом и све остало позитивно. Млади не могу да дођу до изражаја од маторих, јер познато је да се старост плаши више младости него смрти. Мене искрено чуди наше пословодство које је релативно младо: генерални директор је 1968.годиште, заменика генералног директора тренутно немамо, јер је заменик постао генерални и још није именовао заменика, директор производње 1967. годиште, и остали су ту негде од 1960. па на овамо, и да немају храбрости да уђу у причу и да подмладе предузеће. Кад им се било шта предложи, они се само правдају тиме да немају кадрове.

Наравно такав случај није за оне запослене који раде у директној производњи, они једва чекају да испуне неки од услова и да оду у пензију. Да се само поштује природна радна селекција, око 100 запослених би могло отићи у пензију.

Сви они чекају отпремнине и социјалне програме, али можда пре њих дочекају нешто друго.

Уз бољу организацију на свим нивоима, од самог врха, до оног последњег извршиоца у низу, ПКБ Корпорација има шансу да успешно учествује у тржишној утакмици. Предузеће је дневно ликвидно, обавезе се према држави и добављачима се измирују на време. Рате кредита се такође измирују на време. Полако се заводи и радна дисциплина.

Коначна оцена је да може и боље. Питање је да ли је потребна приватизација, ако ће нам она донети само бољу организацију, то смо могли и сами. Најбољи одговор на ово питање можда је констатације, једног аутсријског бизмисмена који је био у посети ПКБ Корпорацији и који је био један од заинтересованих за куповину.

Након пријема у Управној згради, тражио је да изађу на терен и да обиђу њиве. Обилазили су доста дуго, пар сати. Касније кад су поново дошли у Управну зграду, човек није могао да сакрије чуђење. Прво питање је било, зашто овако нешто неко хоће да прода. Зачудио је мало саговорнике, али им је убрзо све објаснио. Рекао је да је задовољан ониме што је видео. Да су њиве сређене и уређене, једна сушта супротност од стања који је пре пар година затекао у

Румунији, где је све било у корову, а почело је и трње да расте по њивама. На крају је додао да је ово благо, које треба добро да се чува и обрађује. Имати овако нешто на само десетак кометара од дво и по милионског града, је сам божји дар.

Немачка је моменту здруживања разбила комплетан крупни земљишни посед заостао од Источне Немачке и поделила га на мање целине. Сад муку муче да те мање целине, поново групишу у крупан посед. Можда је време да неку поуку извучемо и из туђе грешке.

2.2. Структура и оптимизација радних места по организационим целинама

Оптимизација радних места или како многи неправилно, али милозвучније кажу, оптимализација радних места, је један деликатан посао којем се треба озбиљно приступити. Много лакше је то рећи, него урадити, а тек проблем настаје кад оно што је изоптимизовано, треба спровести у дело.

Ствар ни најмање није једноставна, јер у свим предузећима у којима није извршена власничка трансформација, значи у онима која нису приватизована, овај проблем је врло изражен. У државним предузећима, а посебно у онима која се још увек воде као друштвена, веома је изражен проблем вишка радне снаге.

У друштвеним предузећима видно је изражена ова појава. Друштвена предузећа по свом начину функционисања одговорна су сама себи. Имају она наводно неке своје органе, али у суштини све то је врло траљаво. Када немаш газду над собом, било да је у питању појединац (приватник) или држава, немаш много коме ни да будеш одговоран, за постигнуте или непостигнуте резултате. Неко ће можда рећи може да функционише и ако нема газду над собом. Можда и може, али друштвена свест мора бити на толико високом ступљу развоја, који још увек није достигнут. Појединац мора имати веома висок степен личне одговорности, што је веома тешко постићи. Чим нема одговорности и надзора, човек сам по себи креће и иде, линијом мањег отпора. Даље описивати и разрађивати ову тезу, је само губљење времена и утопија. Пракса је у много случајева доказала, да је овакав тип својинског односа, просто неодржив. Све државе које су покушавале да функционишу на овај начин, економски су много заостале у развоју. Такав је пример и са нашом државом. Можда и може да функционише, али мора да прихвати тип организације, овлашћења и одговорности, какве постоји у приватној својини, што је немогуће у овим нашим околностима, када се све изопачило.

Друштвена својина као оплик својине, економски је неодржива. Један систем у коме су одговорности заједничке, читај ничије, а заслуге појединачне, не може тржишно да функционише. У друштвеним предузећима, али и у доста случајева у државним предузећима, имамо изражен проблем вишка радне снаге. Ако само узмемо у обзир, основну поставку на којој се темељи закон капитала, новац-роба-новац, одма је јасно где се налазимо. Наровно ова роба, која се спомиње, је радна снага. Читав свој профит и добит, капитализам темељи на недовољном плаћању радне снаге, за њен рад. Можда има људи који и доста добро пролазе у овој поставци, али су опет недовољно праћени, ако се узме у обзир њихов допринос и све оно што доносе послодавцу. Из тог разлога сведоци смо честих случајева, кад се велике компаније селе своју комплетну технологију (фабрике) у мање развијене средине. То не раде из хуманих

разлога, да оне тамо развију, него из разлога што је тамо јефтинија радна снага и аутоматски загарантована мања цена производње. Најсвежији пример свега овога, је Фински произвођач мобилних телефона "Нокиа" која своју фабрику сели из Немачке у Кину.

Једна од основних карактеристика друштвених предузећа, поред лоше организације, не постојања одговорности, лошег пословања, је и вишак запослених. Дobar део овога последњег се дугује и заоставштини из предходних времена, али и непостојању жеље да се било шта уради, у вези овог проблема. Некад је једино било важно да сви имају радно место. Да ли су на том радном месту потребни и да ли својим ангажманом нешто доприносе, то је било мање важно. На посао су примани и они који требају, а много више оних који не требају. Нека занимања толико су презасићена, да за иста неби требали школовати кадрове, наредних десет година.

Дошло се у ситуацију да су радна места претрпана, да су људи на тим радним местима прекобројни. Све ово је последица нерационално вођене кадровске политике. Људи су на посао примани на разне начине и путем разних линија: рођачких, земљачких, пријатељских, кумовских, политичких, плаћањем за радно место, преко мита и корупције. Уопште се није водило рачуна о економским интересима, него је само било битно, да се тамо неком учини или узврати услуга. Узимајући у обзир да је у предузећима са већинским друштвеним капиталом, генерални директор све и свја, да нико не сме да му се супростави, бојећи се за себе и за своју позицију, ствари су потпуно јасне. По организационој структури изнад њега су Управни одбор и Скупштина, али у стварности је он изнад свих њих. Наравно није он једини кривац, кривац је комплетан систем, али је он тај који би свему овоме требао да стане на пут. Ако му је поверена дужност, она му није поверена да раздели имовину, јер није му нико у наслеђе оставио, него да је сачува и по могућности увећа. Нико не очекује и не захтева ниодкога, да некоме одузме право на егзистенцију, али са друге стране је и некоректно, да неко за некога подмеће леђа. Код нас је та ситуација потпуно јасна, један део радника у производњи мора да заради средства, за све остале нераднике. Он што се захтева од директора није да људе лиши егзистенције, али јесте да упусти људе и заведе ред.

Ми смо једно предузећа код којег је евидентно изражена појава, вишка радне снаге, то јест запослених. У нашем предузећу тренутно има око 2800 запослених, а предузеће би могло нормално функционисати са 1600 запослених, ако не и боље него сад. Многи од ових прекобројних, не само да ништа не доприносе, него сметају и ометају оне који раде. Из тог разлога оптимизација радних места у нашем предузећу, је тема на којој треба озбиљно да се поради. Као што претпоставке показују, има простора да предузеће функционисати са 1000 запослених мање, него што има сад. Посао јесте незгодан, али је у питању опстанак. Поставља се просто питање, да ли је боље да 1000 људи буде проглашено технолошким вишком или да сви запослени, њих 2800 пропадну. Неко ће помислити да је у питању нехумана и строга метода, али није. Ова наведена цифра од 1000 запослених, не значи да ће и један од њих, бити просто најурен, без алтернативне могућности. Сви ће бити укључени у разне програме решавања вишка запослених. Многи од њих већ имају један услов и могу комотно да оду у пензију. Другима ће бити понуђена могућност да се преквалификују. Трећима ће бити понуђен неки програм у виду отпремнине. Најтежи посао у свему овоме је стиснути петљу и прогласити некога непотребним. Много је лакше и безболније, дозволити да сви заједно пропаднемо, него оне који су прекобројни идентификовати.

2.3. Систематизација постојећих радних места на једном газдинству

Редни број	Радно место	Број извршилаца	Стручна спрема	Коефицијент
1.	Директор газдинства	1	Висока	4.50 – 4.90
2.	Заменик директора	1	Висока	4.30 – 4.70
3.	Руководилац сточарства	1	Висока	4.00 – 4.20
4.	Руководилац биљне	1	Висока	4.00 – 4.20
5.	Руководилац механизације	1	Висока-виша	3.60 – 3.80
6.	Технолог биљна	1	Висока	3.50
7.	Технолог сточарство	2	Висока	3.50
8.	Пом.рук.биљна 1. група	4	Висока-виша	3.00 – 3.20
9.	Пом.рук.биљна 2. група	5	Средња 4. степен	2.75 – 2.95
10.	Пом.рук.сточарство 1.група	3	Виша	3.00 – 3.20
11.	Пом.рук.сточарство 2.група	3	Средња 4. степен	2.75 – 2.95
12.	Доктор ветерин. медицине	3	Висока	3.60
13.	Техничар ветер. Медицине	6	Средња 4. степен	2.60 – 2.75
14.	Заштитар биља	2	Висока	3.60
15.	Рук. одржавања биљна	1	Средња 4. степен	2.75
16.	Рук. одржавања сточарство	1	Средња 4. степен	2.75
17.	Аналитичар биљна	1	Средња 4. степен	2.60
18.	Електричар	2	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
19.	Аутоелектричар	2	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
20.	Водоинсталатер	1	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
21.	Бравар сточарство	5	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
22.	Бравар биљна	4	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
23.	Механичар	4	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
24.	Лимар	2	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
25.	Стругар	2	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
26.	Ратар – тракториста	45	Средња 3. степен	2.00 – 2.35
27.	Сточар – музач	50	Средња 2. степен	2.00 – 2.40
28.	Сточар	20	Средња 2. степен	2.00
29.	Ноћни чувар	4	Средња 2. степен	1.75
30.	Гаражер	3	Средња 3. степен	1.95
31.	Вагар	3	Средња 3. степен	1.75 – 2.00
32.	Магационер	3	Средња 4. степен	2.10 – 2.35
33.	Точилац горива	2	Средња 3. степен	2.10
34.	Секетар	1	Виша-средња	3.20
35.	Секретарица	1	Средња 4. степен	2.40

36.	Обрачунац	1	Средња 4. степен	2.40
37.	Благајник	1	Средња 4. степен	2.30
38.	Књиговођа	2	Средња 4. степен	2.50
39.	Контиста	1	Средња 4. степен	2.50
Редни број	Радно место	Број извршилаца	Стручна спрема	Коефицијент
40.	Аналитичар књиговођа	1	Средња 4. степен	2.60
41.	Руководилац ресторана	1	Средња 4. степен	2.50
42.	Кувар	2	Средња 3. степен	2.30
43.	Радник у ресторану	6	Средња 3. степен	2.10
44.	Руководилац шиваре	1	Средња 4. степен	2.40
45.	Кројач	2	Средња 3. степен	2.20
46.	Шиварка	8	Средња 3. степен	2.10
47.	Руководилац обезбеђења	1	Средња 4. степен	2.50
48.	Радник на обезбеђењу	12	Средња 3. степен	1.95 – 2.10
49.	Ложач	1	Средња 2. степен	2.00
50.	Вешерка	1	Средња 3. степен	1.75
51.	Спремачица	4	Средња 3. степен	1.35
Укупно		235		

Табела број 3: Преглед броја запослених на једном газдинству

Оптимизација радних места према планираној производњи и обиму посла, на поменутом газдинству. Обрађено газдинство је једно од највећих у ПКБ Корпорацији и на њега отпада 8 % од укупног броја запослених. Слична кадровска структура и поставка је и на осталим имањима, којих корпорацији има још седам, за разлику што остала имања немају погон "Шивара". Овај погон је припојен газдинству из просторних и функционалних разлога. Тако да је довољно урадити оптимизацију за једно и добијено стање се може пресликати на сва остале. У оптимизацији ћемо одрадiti ово газдинство и један од погона у ПКБ Корпорацији. ПКБ Корпорација се састоји од газдинстава и погона.

Као што смо видели број запослених у овој организационој целини, на овом газдинству је 235 радника. Што се руководећег кадра тиче, углавном сви имају високо образовање пољопривредног смера. Овај податак није ништа изненађујуће јер је у питању фирма, која се претежно бави примарном пољопривредном производњом. Кренувши од директора па до помоћника руководиоца сви имају пољопривредне факултете или више школе. Одма се може уочити да нема економиста, правника, менаџера. Да још једном поновим ситуација је иста и на осталим имањима, с тим, да ако је директор пољопривредне струке ратарског смера, онда је заменик пољопривредне струке сточарског смера. У тренутној консталацији снага углавном су директори ратарског смера а заменици сточарског. Ова чињеница нема неко функционално утемељење, него је с једне стране нешто што је наслеђено а с друге, резултат снаге лобија. Који је лоби јачи, његови су експоненти на кључним позицијама. Тренутно је јачи ратарски лоби, јер је директор за производњу ратар.

У старту се уочава неправилност, уместо да је директор организационог дела економиста, менаџер или у најгорем случају агро-економиста, у питању је пољопривредник. Слична ситуација је и са његовим замеником. Раде исти посао, исте ствари знају, значи један од њих не треба.

Након њих долазе руководиоци биљне и сточарске производње, који су по струци пољопривредници, и овде је ствар потпуно у реду. Да је нормалне организације, они би били први функционални помоћници директору газдинства (економисти, менаџеру). Овако они организују свој посао. Њихова слобода у организацији зависи од тога колико су они горе, изнад њих орни за посао. Неретко се дешава да се директор и заменик директора у зависности од струке, мешају у посао руководиоцима. Што је и за очекивати јер су обучени за исти посао. Руководилац као прве помоћнике има два технолога. Технолози одрађују добар део посла, тако да се неретко дешава, иако изузмемо оно горе, да руководилац нема шта да ради. Наравно без руководиоца не може, али може без једног технолога. Посао другог технолога би делимично преузели руководилац који ништа не ради и први технолог.

Следећи по рангу су помоћници руководилаца. Имамо помоћнике који воде музне групе (њих има четири), породилиште (један), свињарство (један), и подмладак (један). Ови што воде музне групе могли би се свести на два и ова следећа три би могли да се сведу на два.

Што се биљне тиче тамо има још више помоћника десет. Углавном број помоћника зависи од обрадиве површине и врста култура које се гаје. Број помоћника се може смањити за три.

Три доктора ветеринарске медицине могу се свести на два, број техничара се може смањити за један.

На имању имамо радионицу за биљну производњу и радионицу за сточарство. Оне су функционално одвојене и имају два шефа и једног аналитичара. Радионице би требало да се споје функционално. Један шеф би могао да води обе радионице, а његови помоћници би били такозвани предрадници који би одрађивали административни део посла, који не захтева више од десет сати на месечном нивоу, а радили би и свој посао. За додатне активности били би плаћени, много мање него што се плаћају ова двојица.

Запослени на одржавању два електричара, пет бравара и један водоинсталатер. Један бравар може да се смањи. Такође један бравар може да се смањи и на биљној. Стругар може да се смањи са два на један.

На имању има 45 ратара тракториста. Отприлике са савременом механизацијом којом се располаже, један ратар би требао да иде на 100 хектара. Ако се узме у обзир да имање обрађује око 2200 хектара, оптималан број ратара је 22. Један број тракториста је потребан и за опслуживање сточарске производње. Ако се све ово узме у обзир и потребна резерва, оптималан број је 30.

Радници на сточарству. На фарми има 10 музних штала, што је да би се покриле две смене четири радника по објекту, што укупно износи 40 радника. Због разних потреба 5 радника би требало (одмори, боловања, слободни дани) бити у резарви, што је укупно 45.

Осим ових 45, на пословима породилишта, подмлатка, засушења и свињарства ради још 20 сточара, што би се исто могло смањити на 15. Већина њих свој посао заврши за мање од три и по сата, што је половина радног времена. Могли би комотно да одраде још један објекат. Ово

није предпоставка тако се већ и радило кад је био мањак радника, стим да су онда добијали по две дневнице. За шест и по сати проведених на послу зараде тринест, а некад и више. Пре две године био је један покушај да се на сочарству повећа норма. Тренутна а и тадашња норма је била 60 крава по раднику по смени. Идеја је била да се норма повећа на 80 музних крава. Иако су постојали сви ваљани аргументи и могућности да се то уради пословодству није успело у својој намери. Радници су се побунили, подигли су се и синдикати, и на крају се одустало од намера. Намера је била добра била је у циљу оптимизације посла, али нису знали да је спроведу. Знали су шта желе, али нису знали како и са киме да то с проведу. Од неког су чули како то треба да се уради, али нису добро савладали градиво. Требало је само да проуче и примене теорију Курта Левина Технику иницирања промена. Али је проблем што они и нису чули за њега, а нису ни имали где да чују.

Да би једна организација била у равнотежи она мора имати снаге које вуку променама и снаге које су супростављају променама, које желе да одрже статус кво. Овај феномен је изразио Курт Левин у својој теорији снаге бојишта (поља), која сугерише да се равнотежа одржава снагама вођења и снагама спречавања (опструкција, оптора, заустављања). У подстицању промена тенденција је да се повећају снаге вођења. Ово може да изазове померање, али појачава и отпор снага које се супростављају променама. Ово може бити и контра продуктивно, зато се прелази на блажу варијанту, да се редукују или елиминишу снаге отпора, и тако помакнут степен равнотеже на виши ниво. Из овог разлага се у организације пружа мање отпора променама стратегије, него код они којих се промена тиче учествују у њој.

Процес промена укључује три корака (1) одлеђивање, (2) кретање или мењање, (3) залеђивање. Први корак, одлеђивање ствара мотивацију за промену. Ако се људи осећају неугодно са садашњим стањем, могли би да виде потребу за променама. Међутим у неким случајевима могло би да се појави етичко питање које се тиче легитимности (исправности) намерног стварања незадовољства које може да иницира промену.

Други корак је сама промена. Ова промена може да се појави кроз примање нових информација, излагање нових концепата или развој различитих перспектива.

Трећи корак, поново замрзавање, стабилизује промену. Да би била делотворна, промена мора бити складна са концептом саме особе и вредностима. Ако је промена неусклађена са ставовима и понашањима осталих у организацији, постоји вероватноћа да ће се особа вратити назад на старо понашање.

Ову теорију је требало применити и прилагодити нашим условима, па би замишљено било и остварено.

Намера пословодства је била добра. Хтели су да унапреде производни сектор. Такође ова промена је била у интересу запослених, јер би им биле пружене још неке могућности. Главни циљ приче је био да се изврши притисак на административни сектор, који је велики баласт у фирми. Пословодство није имало ни храбрости ни смелости да уђе у решавање овог проблем. Код нас је евидентан вишак радне снаге у административном сектору. Канцелерије су пуне, малте не седе једни другима у крилу. Сви покушаји пословодств да крену у решавање овог проблема, наилазили су на жестоке отпоре, а нарочито у њима се истицао синдикат. Један од начина да се изврши притисак на администрацију био је овај. Додатно оптеретити оне који рада. Малте не, испровоцирати их на реакцију. То је оно што у теорији стоји као не етичка

мера. Реакција оних који раде и све њихово незадовољство, је требало бити усмерено на оне који не раде. Ово није било много тешко јер већ постоји јаз између њих. Ови који не раде, љубоморни су на висину примања оних који раде, а кад им се понуди да раде, они неће. Они који раде сматрају да би више зарадили, кад неби имали на леђима ове прве. У суштини све ово је тачно. Идеја је била добра али ју је требало и реализовати. У реализацији је дошло до проблема. Суштина проблема је што наше пословодство све ради на бум систем, па ако прође добро је, ако не прође нема везе. Уместо да су поразговарали са водећима, објаснили им шта је циљ. Пронашли људе који немају никог блиског по администацији и добили подршку од њих, они су кренули на слепо. Ствари су ишле килаво и споро, како код нас све и иде. Наши мисле, ако пшеници треба осам месеци од сејања до жетве, да све треба да се ради осам месеци. Што се ствар више килавила, опструкција је све више расла. Администрација је препознала или јој је било дојављено, да је она циљана група. Дошло је до парадокса да је администрација стала у заштиту производње званично, а незванично је стала у заштиту саме себе. Ако се узме у обзир да је врхушка синдиката смештена у администрацији, ствар је сасвим јасна. Подигло се јавно мњење, запређено је генералним штајком, и на крају је пословодство попустило.

Да је све ово заживело број радника у производњи на сточарству био би смањен за четвртину. Реализација овога би покренула још неке ствари, али није. Још једном да напоменем да је било и у интересу фирме а и у интересу запослених, да се овај план оствар, а и технички је било изводљиво.

Што се администрације тиче ми имамо један парадокс, обрачунашки радник је једно радно место а благајник је друго. Обрачунац и има неког посла, али благајник има посла три дана у месецу. Оба ова посла би могао да ради један човек. Имамо и секретара и секретарицу. Узевши у обзир колико су временски ангажовани и то би могао радити један човек. Наравно ова два посла јесу различита, али су доста и слична. Број административних радника би се могао свести на два. Са данашњим савременим технологијама и то је превише.

Ресторан друштвене исхране број извршилаца смањити за два, стим да у летњим месецима када је сезона теренских радова треба повући једну особу на одређено време.

Шивара са два кројача свести на једног и са осам шиварки на шест. За посао који се тренутно ради и ово је превише. Ако би се једног дана радило екстерно, за шта постоје могућности, број запослених би се прилагодио потребама посла.

Од четири спремачице колико сада има, посао би комотно могле да одраде две.

Редни број	Радно место	Број извршилаца	Стручна спрема	Коефицијент
1.	Директор газдинства	1	Висока	4.50 – 4.90
2.	Руководилац сточарства	1	Висока	4.00 – 4.20
3.	Руководилац биљне	1	Висока	4.00 – 4.20
4.	Руководилац механизације	1	Висока-виша	3.60 – 3.80
5.	Технолог биљна	1	Висока	3.50
6.	Технолог сточарство	1	Висока	3.50
7.	Пом.рук.биљна 1. група	3	Висока-виша	3.00 – 3.20
8.	Пом.рук.биљна 2. група	3	Средња 4. степен	2.75 – 2.95

9.	Пом.рук.сточарство 1.група		3	Виша	3.00 – 3.20
10.	Пом.рук.сточарство 2.група		3	Средња 4. степен	2.75 – 2.95
11.	Доктор ветерин. медицине		2	Висока	3.60
12.	Техничар ветер. Медицине		5	Средња 4. степен	2.60 – 2.75
13.	Заштитар биља		2	Висока	3.60
14.	Рук. одржавања биљна		1	Средња 4. степен	2.75
15.	Електричар		2	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
16.	Аутоелектричар		2	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
17.	Водоинсталатер		1	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
18.	Бравар сточарство		4	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
19.	Бравар биљна		3	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
20.	Механичар		3	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
21.	Лимар		2	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
22.	Стругар		1	Средња 3. степен	2.00 – 2.55
23.	Ратар – тракториста		30	Средња 3. степен	2.00 – 2.35
24.	Сточар – музач		45	Средња 2. степен	2.00 – 2.40
25.	Сточар		15	Средња 2. степен	2.00
26.	Ноћни чувар		3	Средња 2. степен	1.75
27.	Гаражер		2	Средња 3. степен	1.95
28.	Вагар		2	Средња 3. степен	1.75 – 2.00
29.	Магационер		3	Средња 4. степен	2.10 – 2.35
30.	Точилац горива		2	Средња 3. степен	2.10
31.	Секретарица		1	Средња 4. степен	2.40
32.	Обрачунац		1	Средња 4. степен	2.40
33.	Књиговођа		2	Средња 4. степен	2.50
34.	Контиста		1	Средња 4. степен	2.50
35.	Руководилац ресторана		1	Средња 4. степен	2.50
36.	Кувар		2	Средња 3. степен	2.30
37.	Радник у ресторану		4	Средња 3. степен	2.10
Редни број	Радно место	Број извршилаца	Стручна спрема	Коефицијент	
38.	Руководилац шиваре		1	Средња 4. степен	2.40
39.	Кројач		1	Средња 3. степен	2.20
40.	Шиварка		6	Средња 3. степен	2.10
41.	Руководилац обезбеђења		1	Средња 4. степен	2.50
42.	Радник на обезбеђењу		12	Средња 3. степен	1.95 – 2.10
43.	Ложач		1	Средња 2. степен	2.00
44.	Вешерка		1	Средња 3. степен	1.75
45.	Спремачица		4	Средња 3. степен	1.35
Укупно		186			

Табела број 4: Број запослених после извршене оптимизације

Као што се може видети, поређењем табела број 5 и број 6, број запослених се смањило са 235 на 186 радника. Број радних места се смањило са 51 на 46. Број запослених се смањило за 49 извршилаца. Процентуално гледано, то је више од 22%. Да је успело да прође повећање норме, број запослених би још више био смањен. Уз неке техничке и технолошке иновације постоји могућност за додатно смањење броја запослених. Једна од тих могућности је израда централног измузишта, то јест, систем за слободно држање стоке. Тренутна је сва наша стока везана. На овај начин би се додатно смањило број запослених, по свим линијама: извршиоци, организатори, одржавање. С друге стране и према животињама би се поступало хуманије, а све ово би се одразило на њихово здравствено стање. Не би било проблема са ногама и папцима животиња, а и остале негативне последице би се елиминисале.

Видели смо број запослених на једном газдинству је смањен за 49. Оваквих газдинстава има осам. Истина ово газдинство које смо обрадили је највеће, али систем организације и функционисања је исти на свим. Простом рачуницом, овај број кад би смо помножили са осам, добили би приближно 400 запослених, без којих би посао могао комотно да функционише, а у неким случајевима и боље. Комплетна ова прича би била и у интересу запослених. Имали би могућност уз незнатно веће ангажовање, да много боље зараде.

У овом примеру смо обрадили једно пољопривредно газдинство, а сад ћемо обрадити један погон. Као што је већ напоменуто ПКБ Корпорација се састоји од осам газдинстава и десетак погона. У овом раду обрадићемо погон ПКБ "Млинпек", у чијем саставу се налазе силос, сушара и екструдер. ПКБ Млинпек је један од мањих погона у ПКБ Корпорацији, тако да ћемо имати могућност да видимо како ствари функционишу и у малим срединама. У првом случају смо имали највеће газдинство, а сад имамо најмањи погон.

2.4. Систематизација и оптимизација радних места у једном погону

Редни број	Радно место	Број извршилаца	Стручна спрема	Коефицијент
1.	Управник погона	1	Висока	4.60
2.	Заменик управника	1	Висока	4.30
3.	Помоћник управника	1	Висока	4.30
4.	Помоћник технолога	2	Средња-виша	2.60
5.	Аналитичар	1	Средња 4. степен	2.40
6.	Сило мајстор	3	Средња 3. степен	2.25
7.	Мајстор на пулту	1	Средња 3. степен	2.25
8.	Радник на екструдеру	4	Средња 3. степен	2.00
9.	Спремачица	1	Средња 3. степен	1.75
Укупно		15		

Табела број 5. Преглед броја запослених у погону ПКБ "Млинпек"

Као што се из табеле може видети однос броја административних радника и броја радника који раде у производњи је 6 према 9. Значи на 1.5 радника долази по један шеф, што је крајње нерационално. При погону ради и услужно одржавање које се састоји од пет мајстора, од којих су два бравара и три електричара. Погон се налази у Падинској Скели у кругу газдинства

"Падинска Скела". Газдинство Падинска Скела има исту организацију као и оно описано у систематизацији. Значи на релативно малом простору имамо два директора, два заменика директора, више помоћника директора и све заједно тринеаст мајстор одржавања.

Силос пуним капацитетом ради само у сезони жетве, која траје око два месеца, све остало време осим изузетка од месец дана, рад је организован у једној смени. Евидентно је да су постојећи кадрови прекобројни. Једино погон екструдер ради већином у две смене, а ако је потреба за робом већа један део године ради у три смене.

Врло чудна организација. Погон "Млимпек" би комотно могао бити припојен газдинству Падинска Скела и могао би функционисати са једним сталним помоћником директора, стим да би се у кампањи могли повући људи, који би остали део године били распоређени на друга радна места у склопу газдинства. Погон екструдер који ради током целе године у континуитету, такође би могао водити неко са газдинства уз неки други посао. Овако долазимо до ситуације да људи немају шта да раде, и да се једни другима преклапају у посао. Чим неки посао који ми радимо има времена и стручности, да уз свој посао у току радног времена одради неко други, онда смо ми аутоматски непотребни. Ово можда јесте нехумано али је реално. А у послу као и у још неким стварима нема сентименталности, важан је профит.

С друге стране мајстори који су ангажовани у пуном капацитету у кампањи и једно месец дана у ремонту, остатак године не раде скоро ништа осим текућег оджавања. У једном моменту се има страхан парадокс, да три електричара раде у првој смени а посла нема ни за једног. С друге стране на сто метара од њих је још један електричар, који ради на одржавању на газдинству. Значи решење би било и да се служба техничког одржавања споји. За време појачане потребе за запосленима лако је на пар месеци повући човека. Па и сељак на селу када има већи обим посла, ангажује људе са стране. Кад нема потребе за људима он их не држи.

Редни број	Радно место	Број извршилаца	Стручна спрема	Коефицијент
1.	Помоћник директора	1	Висока	4.30
2.	Сило мајстор	3	Средња 3. степен	2.25
3.	Мајстор на пулту	1	Средња 3. степен	2.25
4.	Радник на екструдеру	4	Средња 3. степен	2.00
5.	Спремачица	1	Средња 3. степен	1.75
Укупно		15		

Табела број 6. Оптималан број запослених у погону ПКБ "Млимпек"

Ово би био сталан састав запослених у погону ПКБ "Млимпек". За потребе одржавања били би стално ангажовани у првој смени један бравар и један електричар. Напомињем још једном, ово је ситуација када силос ради у једној смени. За време кампање, били би додатно ангажовани људи. Али боље је људе платити три месеца, када су потребни, него их плаћати читаву годину.

ПКБ Корпорација се у међувремену ослободила око 400 запослених који су путем разних социјалних програма и отпремнина напустили фирму. Истина фирма јесте растерећена за одређени број запослених, што је у сваком случају добро. Програм је био спроведен на добровољној бази, право учешћа су имали сви запослени, који имају више од две године радног стажа. Програм је све у свему добра ствар и потребан је нашој фирми, али је лоша ствар

што је за његову реализацију потребно много новца који наша фирма нема, постоји могућност да оду квалитетни и потребни људи и да новац буде дат онима који су већ одавно требали да напусте фирму. Програм је спроведен али траљаво. Људи су се пријавили. Они који су били циљани, а то је администрација, најмање су се пријавили на програм. Као што се већина ствари ради код нас тако је и ово урађено. Комплетну акцију су водили не копетентни људи, тако да се боље није могло ни очекувати.

Пре самог спровођења програма требало је одрадити оптимизацију радних места. То би било и коректно и професионално. Оптимизацију би радили директор и заменик директора, одвојено за своју организациону целину. Стим да би им се у уводу јасно ставило до знања да онај који направи бољу оптимизацију остаје, а онај други је вишак. Овакав модус би био у свакој организационој целини. Па кад се заврши овај посао да се крене у програм решавања вишка запослених. Наравно нико никог не би истерао на улицу и оставио без хлеба, али би људима било јасно предочено шта их чека. Значи његово радно место биће проглашено непотребним, он сам најбоље зна колико вреди и да ли је бољи од колеге. Нека радна места ће се укинути, као непотребна. Имаће могућност да узме социјални програм или да се подвргне преквалификацији, за потребна радна места.

Уместо да се уради овако, код нас је урађено другачије. Објављен је конкурс, људи су се пријавили, 2/3 пријављених је било из производње а само 1/3 из администрације. Резултат овога је тачно оно чега смо се и плашили, отишли су људи који се морају заменити другима. Малте не, дабе бачене паре.

Истина програм је био на добровољној бази, нико никог није могао ни да натера, а ни да спречи. Требало је причу припремити, поразговарати са људима. Убедити оне потребне да остану, понудити им неке могућности. Дати им могућност да се додатно образују, ако желе, да напредују, да иду на специјализације. Дobar део људи се пријављивао из незадовољства и из разлога немања перспективе. Са људима треба радити и разговарати.

Највећи парадокс и највише конфузије у вези са спроведеним социјалним програмом, односило се на људе који су били близу пензије и на оне који су један услов за пензију имали испуњен. Да појаснимо, по закону човек мора отићи у пензију ако има оба услова испуњена: радни стаж и године живота. У зависности да ли је у питању мушкарац или жена ови параметри се разликују. Значи ако радник има испуњен један услов а други нема, нико га не може отерати у пензију, по закону.

На овом последњем се код нас у фирми много пада. Имамо људе који су већ одавно испунили један услов а неће да иду у пензију. Углавном су то опет они који раде у администрацији и они који раде неке необавезујуће послове (послови који те не везују за радно место). Њих се не може ни пушком отерати у пензију. С друге стране нико с њима не жели ни да се замера. А што би се и замерали кад паре које се дају, нису личне, него заједничке. Да дају паре из свог џепа, веома би лако решили проблем. Те људе који неће да иду у пензију а могли би, требало је само оптеретити послом. Завести им страховиту радно технолошку дисциплину, тако да би брзо отишли у пензију. Овако су они отишли у пензију, са огромним количинама нашег новца, за који смо се ми кредитно задужили. Вероватно ће опет неко помислити да су ово нехумани методи. Нису. Сви ми који смо се запослили, запослили смо се да радимо, читав радни век.

2.5. Синдикат и његова улога у предузећу

У процесу оптимизације радних места и броја запослених, веома важну улогу игра и синдикат. Синдикат треба да буде опозиција пословодству, али здрава и конструктивна опозиција. Као што без добре опозиције нема добре власти, тако без доброг синдиката, нема доброг пословодства. Наравно деловање синдиката не треба да буде опструктивно, него реално утемељено. Међутим ипак на крају се деси да синдикат оду у једну од две крајности. Или има полтронски однос према пословодству или је опструкција пословодству.

У ПКБ Корпорацији постоје и раде три синдиката: Самостални синдикат, Независни синдикат и синдикат "Независност". У ПКБ Корпорацији има око 2800 запослених, од којих око 250 нису чланови ни једног синдиката. Највише чланова има Самостални синдикат око 1600, Независни синдикат има око 700 чланова а Независност око 250 чланова.

Да би се постигао статус репрезентативности код послодавца синдикати морају имати најмање 15 % чланова од укупног броја запослених.

Синдикат не спада у руководећу структуру предузећа, али има велики утицај на његово функционисање. Ни једна важнија ствар у предузећу, која се тиче запослених и њиховог рада, не може се замислити без учешћа синдиката.

Сваког месеца представници пословодства и представници синдиката, преговарају о вредности бода. Код нас се често користи термин трипаритни преговори, два синдиката и пословодство. Па се подиже цена синдикату и каже се да су сво троје партнери. Па какви су то партнери кад само један доноси одлуку. Синдикат може да тражи а послодавац одлучује да ли ће дати.

Ово је реална ситуација, а како би требало бити. Синдикат би требало професионализовати. Синдикатом као и политиком би требали да се баве људи који су материјално независни. Ситуација је другачија, представници синдиката су стално запослени у предузећу. На неки начин њима су надређени, они са којима треба да преговарају. Колико год се трудили, да остану по страни, кад тад ће морати да траже нешто од ових горе. Ово је аутоматски ограничење да се поштено баве послом за који су изабрани. Ако узмемо у обзир да постоје и часни људи који воде синдикате, неко у хијерархији ће да омане. Јер као и све и синдикат је тимски рад.

Професионализација синдиката код нас још увек није одрађена. Док се то не уради и док функционерима синдиката, бављење синдикатом не постане једино и основно занимање, посао неће моћи квалитетно да се одради. Чак ни решење које у неким фирмама постоји није оригинално и трајно. Функционери синдиката, а претежно председници који су аутоматски и заступници синдиката, за време трајања свог мандата замрзавају радни стаж, не плаћа их послодавац него синдикална организација од чланарине и других прихода. Као што је већ речено, ни ово није трајно решење, јер једног дана када му истекне мандат, јер не може бити синдикалац доживотно, човек мора да настави негде да ради. Сама чињеница да се опет враћа тамо где је био, код оних против којих се борио и вероватно им се замерио, јер овај посао не може да се ради квалитетно без замерања, он је опет у проблему или с друге стране везане су му руке и мора да игра како они свирају. Основни проблем сваког човека је обезбеђивање што боље егзистенције за себе и своју породицу, и ни на који начин не сме угрозити будућност породице. Истина законом и многим актима унутар предузећа, делимично је регулисано ово питање. Наиме и по истеку мандата и престанку функције, човек има право на имунитет неки

одређени временски период. Све је ово у реду, ако се поштује и кад је у питању нека држава са нормалним уређењем. Међутим код нас су ствари много другачије и примери из праксе говоре супротно. Чим човек заврши са функцијом и више не представља опасност као до тад, они којима се некад замери, пореметио им неке планове и интересе, крећу у освету. Они лепо пронађу неки разлог, острани га са посла, а њему једино остаје да се повлачи по судовима дуго времена. У већини случајева спорови се решавају у корист оштећеног, али до тада треба преживети и физички и психички. И кад суд донесе пресуду да се особа мора вратити на посао и да му се мора надокнадити све оно што је изгубио, ствари опет не иду глатко. Јер ми смо сујетан народ и сујета нам је у основи свега. Ово су били примери шта се догађа у друштвеним предузећима, а пошто ће већина ускоро бити приватизована, ствари ће бити још горе.

Из тог разлога, ствар би требало поставити много другачије. Синдикалну активност би требало потпуно професионализовати и људи који реше да се баве синдикатом, морају то занимање одабрати као основно. Истини за вољу било је неких покушаја од стране Министарства просвете да се направе неки помаци, али је остало само на покушаима. Једне прилике код нас у предузеће је дошла делегација из Министарства просвете Републике Грчке. То је неки програм које је наше министарство разрађивало заједно са њима, а тицало се начина нашег школовања и неких измена које би се требале урадити. Састанку поред гостију, присуствовало је пословодство и представници синдиката. Основна тема разговора је била да ли би се људи и за синдикалне активности требали школовати, просто речено да се постојећој групи занимања, дода и занимање синдикалац. Да човек може да се определи и школује за овај позив.

Сама идеја нам је била нешто ново, а оно што је ново тога се човек и плаши, јер га не познаје. У том моменту све нам је деловало некако чудно, али кад се боље размисли, идеја уопште није била лоша. Наравно идеја се не би могла остварити без подршке министарства. Могло је се при неким школама или факултетима друштвеног смера оформити и по неки смер за ово занимање, наравно у складу са потребама. Ништа од тога није урађено, а требало је. Та прича датира негде од средине 2004. године, када је транзициони процес био на почетку. За две или три године на неким школама, могли смо већ имати школовани кадар из ове области, јер приватизација код нас тек предстоји, тако да би нам школовани људи из те области доста помогли у завршетку процеса транзиције. Има много мешетара и превараната, који гледају само свој интерес а запосленима прети опасност да остану кратких рукава. Што се тиче покретања ових занимања у оквиру усмереног образовања, сматрам да би то било погрешно.

Синдикат на неки начин се може довести у везу, и гледати паралелно у односу на политику. Оба ова занимања, ако се могу назвати тако, у суштини су слична. С том разликом што је ипак синдикат одговорнија делатност, гледајући са аспекта обичног човека. Синдикат се директно тиче живота обичног човека, његових права и обавеза везаних за рад и радне односе. Сигурност радног места, услови рада, зараде, напредовање, могућност за додатно школовање у добром делу зависе од синдиката. Добар део предходно наведених ствари код нас се занемарује. Синдикат код нас иде неком сасвим другом линијом. То је на неки начин можда и последица заоставштине из прошлости, када је синдикат био тотално маргинализован и небитан. Ствари су функционисале добро, није било претеране потребе за ангажовање синдиката, и синдикат је остао на ниском ступњу развоја. То је иста ствар као са мозгом и рачунаром, ако се не пуне информацијама и новим знањима они закржљавају. Синдикат је постојао само из разлога, зато што је то већ негде у свету постојало, па што и да не буде код нас. Основна делатност синдиката се свела на то, да постане дистрибутер свега онога, што је

предузеће прибављало за запослене. Синдика је дистрибуирао уље, брашно, шећер, месо, организовао одласке у бање, летовалишта, на радничко спортске игре, подела пакетића деци за Нову годину и направио једну велику заблуду код запослених, која ни до данашњих дана није искорењена. Дobar део запослени још увек је у убеђењу, да им је све то обезбеђивао синдикат, а он је само одрађивао посао дистрибуције, јер за друго није ни био. Логичко размишљање је овде потпуно занемарено. Нико не узима у обзир финансије и непоставља питање колико је све то коштало. Кад би само мало увео бројке у игру, схватио би да синдикат није имао срестава ни за један промил свега тога што се радило. Синдикат се финансира од чланарине запослених, која је 1 % нето личног дохотка запосленег, може се финансирати од донација, али то није случај и може се финансирати од додатних делатности.

Све у свему синдикат је онда био дистрибутер, а сада више није ни то. Сада су синдикати постали нешто друго, постали су трговачке организације и места за перуцкање пара, јер су мале своте у питању. То се ради на следећи начин, разне трговачке организације које продају све и свашта, обраћају се синдикату, да преко њега врше продају. За ту услугу они синдикату одређени проценат, углавном 5 %. Из разлога што је синдикат непрофитна организација, то не може да се прикаже тако, него се склапа уговор о донаторству и избегава плаћање пореза. Ово сви знају, и то је како се оно народски каже "јавна тајна". Синдикат је само наставио да ради, оно што је и пре радио.

Међутим за разлику од раније, када није имао било какву одговорност, сада је одговорност синдиката доста велика. Као и свако неприпремљен, ни синдикат није успео да одговори свом главном задатку, а како стоје ствари тренд се неће много променити ни у будућности. За ову тврдњу, најбољи доказ је све оно што се издешавало код нас у земљи, а везано је за транзицију и процес власничке трансформације. Велика је одговорност синдиката, зато што је дозволио да се многе фирме предходно упропасте а онда у бесцење приватизују. Неки преставници синдиката су свесно учествовали у свему овоме, док су други све ово дозволили из свог не знања. Било како било одговорни су и једни и други, јер непознавање не ослобађа одговорности, стим да ови први који су се и овајдили од свега, могу једног дана да и кривично одговарају. У моменту када је синдикат требао бити најачи, када су се требале заштитити фирме од пропадања и продавања за мале паре, синдикат је омануо. Омануо је зато што се није припремао за промене, убило га је мишљење да ће све остати како је и било. Из тог разлога и није деловао проактивно, у неким случајевима није деловао ни ретроактивно.

Штета за једну организацију која је требала да буде симбол снаге и радничког јединства, да тако слабо реагује у најбитнијим моментима. Нико од њих није ни очекивао а ни тражио да покрећу штрајкове, демонстрације и немире, јер је то крајње средство синдикалне борбе, када се сва остала исцрпе. Они су само требали да иду корак у напред, да прате развој ситуације и да реагују на време. Са њихових привилегованих и сигурних позиција тако нешто се није могло ни очекивати. Правдати свој неуспех не знањем је сасвим бесмислено, јер поставља се питање зашто су се прихватили посла који не знају да раде. Опет с друге страни, није одговорност само на представницима синдиката, исто толико ако не и више, одговорни су и они који су их предлагали и бирали. За неуспех је увек лако наћи оправдање, али она не могу ништа помоћи. Док је било лепо трајало је, није могло вечно, па је дошло време да се сведу рачуни.

Какви су односи на релацији директор председник синдиката најбоље говори једна анегдота. Играју директор и председник синдиката шах. Унапред се зна ко мора да победи. Може да буде

лавовска борба, може председник синдиката да се жестоко супростави, али победник мора бити директор. Партија је била при крају и председник синдиката је био на потезу. У том моменту је секретарица ушла на врата, а иза ње су ушли неки људи, који су имали заказан састанак.. Изненађен том ситуацијом председник синдиката повлачи потез и даје директору мат. Овај побеснео, гледа га строго. Најрадије би га набрусио, али срамота га од гостију. Ситуацију разрешава председник синдиката. Обраћа се директору речима "господине директоре, да ли могу да вратим потез, имам бољи".

Доказ колико се у неким нормалним и развијеним земљама, цене добри синдикални лидери је чињеница, да власници предузећа на све могуће начине покушавају синдикалца из синдикалне организације превући у менаџмет. За ово постоје два разлога, први зато што противника лишавашу квалитета и аутоматски тиме га слабе, а други важнији је у томе, што у добром синдикалцу добијају једну комплетну личност која се разуме у разне области друштвеног живота: законодавство, право, социјологију, психологију, организацију, економију и друго.

У многим ситуацијама синдикат зна да буде и дестабилизујући фактор, али то највише зависи од људи који га воде. У суштини синдикати код нас су лоши, јер како другачије објаснити, стање у које су фирме доведене, и многе прљаве приватизације. Ипак су синдикати имали мандат од запослених да их боље заступа

2.6. Кретање броја запослених период 31.12. 2002. до 31.12. 2009. године

Датум	Неодређено	Одређено	Приправници	Укупно
31.12.2002.	3.253	107		3.360
31.12.2003.	3.090	126		3.216
31.12.2004.	3.050	38		3.088
31.12.2005.	3.002	32	20	3.054
31.12.2006.	2.942	176		3.118
31.12.2007.	2.854	60		2.914
31.12.2008.	2.715	57		2.772
31.12.2009.	2.691	131		2.822

Табела број 9. Кретање броја запослених период 31.12.2000. – 31.12.2007. године

Из табеле број 9 можемо видети да се број запослених у ПКБ Корпорацији у периоду 31.12.2002. – 31.12.2009. године, из године у годину смањивао, са изузетком 2006. године.

3. Предлог стратешког развоја компаније

3.1. Опште одредбе

ПКБ Корпорација је предузеће ратарско-сточарске делатности.

Основни капацитет је 21.500 хектара обрадивог земљишта од чега око 12.000 хектара подређено производњи кабасте и компоненти за концентровану сточну храну.

У периоду од 1990. до 2000. године, пословало се по свему у нерегуларним условима:

- губици у производњи
- диспаратети цена
- ратна дејства и климатске непогоде,

што је произвело губитке од преко 100 милиона евра.

Последица губитака у производњи је губитак супстанце, амортизована опрема и механизација, развојно и технолошко заостајање производње и немогућност измирења обавеза.

Након 2000. године и политичких промена у земљи, основна стратегија, била је целовита консолидација предузећа и враћање производње на ниво који ПКБ Корпорацији даје лидерску позицију у пољопривреди Србије.

У последњих седам година урађено је следеће:

- производни капацитети у сточарству и ратарству користе се 100 одсто,
- правовремено, у агророковима и свим технолошким стандардима обезбеђени су сви производни импути,
- реализован је значајан инвестициони циклус од око 24 милиона евра који обухвата:
 1. набавку нове погонске механизације (190 трактора), 25 различитих комбајна за убирање усева и низа прикључних машина и уређаја, све у вредности од око 17 милиона евра,
 2. изградња најсавременијих пластеника на површини од 2 хектара, вредности 0.90 милиона евра,
 3. системи за наводњавање 1000 хектара површине у вредности од 1.68 милиона евра,
 4. реконструкција 71 објекта за музне краве и уградња савремене музне и раскладне опреме, вредности 3.2 милиона евра,
 5. улагање у инфраструктуру и друге објекте, вредности 0.67 милиона евра.

Сваком од ових инвестиционих улагања предходила је инвестициона студија.

Ова инвестициона улагања у текућу производњу, дала су одговарајуће производне резултате, по јединици капацитета и по укупном обиму.

Приноси по хектару су враћени на ниво најбољих у пословању ПКБ-а, млечност по крави је рекордна у историји ПКБ-а и износи 7.628 литара годишње.

Остварена производња најважнијих производа, даје се у следећем табеларном прегледу:

Назив производа/ услуге	Јединица мере	2005. година	2006. година	2007. година	2008. година	2009. година
Млеко	000 литара	51.193	54.962	57.398	57.228	60.588
Стока за клање	т	2.513	3.244	3.512	3.30	3.474
Пшеница мерк.	т	10.606	24.331	16.112	14.865	20.400
Пшеница семе.	т	11.675	10.580	6.563	7.264	5.301
Кукуруз мерк.	т	13.587	19.292	19.187	13.881	15.954
Кукуруз семески	т	441	496	1.492	1.119	1.653

Соја	т	4.703	5.764	5.533	7.293	5.046
Шећерна репа	т	29.845	68.415	89.179	56.413	95.900
Конц. сточ. храна	т	35.000	36.000	47.000	49.500	50.000

Табела број 7. Остварена производња у периоду 2003. – 2007. година

Просечни приноси најважнијих проивоа по јединици капацитета у задње две године, које су климатски изузетно неповољне, су високи и знатно изнад нивоа приноса у пољопривреди Србије.

- пшеница 5.6 тона по хектару
- кукуруз 6.4 тона по хектару
- шећерна репа 4.5 тона по хектару
- соја 3.2 тона по хектару
- млеко 7.500 литара по крави годишње

Снаге предузећа су:

- крупан посед, велики обим интензивне сточарске производње, посебно производња млека по чему је ПКБ препознатљиво име на тржишту, економија обима и позиција великог партнера,
- завидан ниво технологије и технолошке опремљености у производним процесима, што даје висок квалитет производа по светским стандардима,
- систем наводњавања на 3.000 хектара са могућношћу изградње на 10.000 хектара што би омогућило стабилну ратарску производњу,
- велики простор омогућава просторну изолацију и производњу семена ратарских култура, што је знатно акумулативнија култура,
- стручан и квалификован персонал који може да прати и примени нова достигнућа у производњи и да се бави производњом генетских материјала у ратарству и сточарству.

Могућности су:

- модернизација и проширење производње млека на 100 литара годишње, изградњом савремених фарми са "слободним" системом држања стоке,
- наводњавање до 10.000 хектара, стабилизација биљне производње, производња кабасте сточне хране у другој сетви, повећање обима и продуктивности у производњи семенских култура,
- проширење пластеничке производње на 5.000 хектара са системом грејања на био масу и излазак на тржиште у предсезони када су цене поврћа знатно више.

Слабости и претње су:

- као последица историјског наслеђа, модернизације производње и имформатизације праћења производних токова и пословних промена, јавља се значајан вишак запослених (по прелиминарним проценама 800 до 1000 запослених), што повећава цену коштања и врши притисак на ликвидност и резултате пословања предузећа,
- проблеми у решавању питања коришћења државног земљишта (17.000 хектара обрадивог земљишта) јер се кроз закуп не обезбежује предност постојећим

- корисницима, а цена закупа на лицитацији често достижу ниво који је потпуно ван економских резона,
- висока буџетска оптерећења за пољопривреду, с једне стране, неповољне субвенције и субјективизам у њиховој примени (предузећа су ускраћена у низу мера у односу на приватна породична газдинства),
 - створени монополи на тржишту, посебно монополска позиција прехранбене индустрије у односу на примарну пољопривреду.

3.2. Организација и стратегија развоја

Ако фирма жели да квалитетно одговори изазовима турбулентног и промењљивог окружења, први задаци на којим атреба да поради су прилагођавање организационе структуре захтевима тржишта и формирање стратегије развоја и улагање у нове производне програме. Без производње нема нове вредности, а опстанак предузећа зависи од успешности на тржишту и прилагођавања захтевима савременог пословања.

Што се наше фирме тиче, најновија глобална тржишна дешавања отварају јој још једну шансу. По ко зна коју у низу. Основни проблем код нас је, да ли постоје способни људи да то примете, и да успешно одговоре на изазов. Да ли ће имати храбрости да уђу у тржишну утакмицу. Наша фирма се бави производњом хране. Храна је веома важан ресурс са опстанак човечанства. Више није у питању просто преживљавање, него жестока борба за опстанак. Онај ко у будућности буде имао енергенте, пијаћу воду и здраву храну, не мора да брине за свој опстанак. Напротив, он има велику шансу, да од њега много тога зависи.

Човек без ваздуха може да живи око минут и по, без воде може живети пар дана, а без хране пар недеља, без бензина и струје може знатно дуже. Ми нигде не журимо, можемо сачекати тих пар недеље. У реду је и развој технике и технологије, немамо ништа и против напретка превозних средстава и информационе технологије нових генерација, али да би све то функционисало, потребан је човек. Да би човек могао неким делом себе да посвети свему овоме, потребно је да буде здрав, одморан и сит. Ова треће је наша шанса. Преко трећег ћемо постићи и ово прво. Не само да треба да производимо храну, него треба да производимо и здраву храну. Здрава храна је наша велика шанса. Све ово што се издешавало у последњих двадесетак година, стагнација индустријског развоја, зауставило нас је много, али са друге стране је сачувало потенцијале за производњу здраве хране.

Значи производња хране треба да буде наша орјентација и велика шанса за успех. Много лакше рећи него учинити. Ми смо и раније имали те могућности, па нисмо скоро ништа урадили. Знамо где требамо стићи, али не знамо како и са чиме стићи. Овај задатак треба да буде почетак, проналажења одговора на то питање.

Као што је већ речено ПКБ Корпорација располаже са око 21.500 хектара обрадиве површине. Некада је сва земља била у власништву ПКБ корпорације. Делимично лошом државном стратегијом везаном за пољопривреду, а добрим делом и неспособношћу кадрова који су водили нашу фирму, изгубили смо више од три – четвртине земље. Сада ПКБ располаже са нешто више од 4.500 хектара своје земље, остатак од 17.000 хектара је прешао у власништво државе. Држава са својом земљом може да ради шта хоће. Као и до сад може да је остави ПКБ Корпорацији да је обрађује, али може и да је изнајми неком другом, али у најгорем случају да

је некеме прода. Надамо се да неће поновити грешку неких суседних земаља, који су земљу продавали странцима, па на својој територији имају земљу у власништву страних држављана. Тако да они комотно на свом имању могу да пободу таблу те државе. Било како било ипак нам остаје нешто земље, која је у овим условима пословања, за нормално функционисање недовољна.

Велика развојна шанса наше фирме је производња хране, са посебним акцентом на производњи здраве хране. Такође велике развојне могућности даје и производња семенске робе. Последњих година корпорација полако почиње са овом производњом. Карактеристика за производњу семенске робе је, да се она не може производити на малим површинама. Потребан је значи крупан посед, што ПКБ има и потребно је да постоје системи за наводњавање. Тренутно ПКБ Корпорација је велики произвођач пшенице, соје, кукуруза и шећерне репе. Највећи проценат обрадиве површине је заузет, овим културама. Поред наведених пољопривредних култура, основно стратечко опредељење корпорације је, производња млека. ПКБ има преко десет хиљада музних крава, и сав остали пратећи програм, са великом могућношћу проширења тих капацитета. Да би се све то испоштовало, велике површине ПКБ Корпорације засађене су храном за стоку. Детелина луцерка засађена је на великим површинама у корпорацији. Детелина спада у групу дугогодишњих засада, што по закону додатно штити земљу од отуђивања.

Поред ових основних индустријских култура, асортиман би се сигурно могао проширити, или је правилније рећи количински појачати са јечмом (интересантан за пивску индустрију), сунцокретом (индустрија уља), уљаном репицом (уље и био-дизел). Ово су културе које су некад биле веома заступљене у производним програмима. У последње време све их је мање. Прерадом јечма у пивској индустрији, као нус производ остаје требер, који је врло храњљив за сточну исхрану. А да не спомињемо сунцокретову сачму. Значи у питању је један заокружен процес, од кога имају користи сви и што је најважније, нема одпада, све може да се искористи. Сојима слама има велику калоричну (енергетску) вредност и може се користити за грејање.

Све ово је што се тиче ствари које се тренутно раде. А сад мало да се додирнемо ствари које би могле да се раде. Пре пар година ПКБ је започео пластеничку производњу, раног поврћа. Инсталирани су квалитетни пластеници са квалитетном опремом. За сада резултати који су се очекивали, нису постигнути. Мишљења сам да је производња свих ових врста поврћа велика шанса. Могао би се мало већи акценат бацити и на производњу воћа. ПКБ је некада имао и овај вид производње. У саставу ПКБ Корпорације су биле воћарске плантаже у Болечу, а сада постоји нешто мало засада јабуке. Резултати који се добијају уопште нису лоши, тако да би се и овај вид производње могао појачати. За почетак кренути са новим засадима. Када би се производња усталила, и почели да пристижу плодови, могле би се изградити и хладњаче за чување робе. Хладњаче имају такву технологију, да чувају сва својства унете робе, у дугом временском периоду. Кажу око две године. Роба се може унети у складиште док је на тржишту има много, и док јој је мала цена и сачекати моменат, смањене понуде. Фирма би се могла вратити и узгоју печурака-шампињона. Производња печурака је напуштена пре пар година. Тај поступак је правдан нерентабилношћу, мада лично мислим, да су разлози били сасвим другачији. Фалила је стручна радна снага. Такође шанса би била и гајење лековитог биља. Неке идеје у овом погледу су постојале и раније, али никад нису спроведене у дело. Опет мислим да је ту пресудио људски фактор и немање жеље и храбрости, да се крене у нешто ново. Свршеним кадровима није ни на крај памети било, да покушају са нечим новим, да се мало

дошколују и усаврше, а и што би, када су једва и ово завршили. С друге стране што би они то и радили, кад им је добро и овако. Производња функционише по већ устаљеним правилима, тако да не морају много да се оптерећују и троше. Изгледа да она девиза, боље изгорети од рада, него иструнути у нераду, за њих не важи. Такође појављује се једна могућност која постаје врло интересантна, а то је производња црне рибизле. Наводно су јој пронађена нека лековита и превентивна својства, везана за разне врсте канцера.

Овим што је предложено нико не жели да ПКБ Корпорација одустане од своје основне оријентације, али неби било лоше, ни кренути са нечим новим. Ослушнути шта тржиште тражи, и одговорити захтевима тржишта.

Предлог нових производних могућности:

- дугогодишњи засади воћа
- узгајање печурки
- гајење лековитог биља
- гајење црне рибизле

ПКБ Корпорација има одређене површине засађене воћем. Узимајући у обзир расположиве површине и постојеће могућности, овај вид производње је врло мали, и у укупном производу корпорације учествује у веома малом проценту. Засади воћа се налазе на Огледном пољу и на фарми Дунавац. Баш ових дана је акција орезивања воћа и припреме за нову сезону. Колико је унусан и исплатив посао у питању, говори и чињеница, да је укупан прошлогодишњи род извезен у Русију.

Друга могућност је узгајање печурки. У питању није нешто ново, јер се овим послом ПКБ и раније бавио. Имали су склопљене уговоре са неколико трговинских ланаца, у која су имала директан пласман робе. Сва роба која се изнесе на тржиште брзо се прода. Колике год да су производне могућности, нису биле довољне да задовоље тржиште. И поред свега овога овај вид производње је укинут, иако су постојале све могућности за нормалан рад. Постојали су објекти, људи су се полако обучили за посао, али изгледа да у ланцу организације нешто није ваљало. Довољан доказ да је ова производња веома уносна је и чињеница, да у срцу ПКБ Корпорације постоје објекти за узгајање печурака, али нису у власништву ПКБ-а. Њима се исплати у десет објеката да гаје, а нама се не исплати, где је ту логика. Мора да су у питању неке друге ствари.

Трећа могућност је гајење лековитог биља. Ни ово није нова идеја. Неки пионирски покушаји су били рађени. Сађен је першун, а његов лист је рађен услужно. Технологија раста першуновог листа је иста као и траве, може се у току сезоне косити по неколико пута. Све ове послове корпорација је радила услужно за приватника, иако су имали и капацитете и могућности да посао сами раде. Имали су просторије имали су и опрему сушаре, али нису ништа урадили. То јест јесу, онима за које су касније услужно радили, прво су продали сушару као старо гвожђе. Ући у овај посао неби било ништа ново, али би се производни програми у вези лековитог биља, могли проширити на веће површине. Да не спомињемо шта би се све још могло радити у сушарама.

Следећа могућност би стварно било нешто ново. Улагање у дугогодишње засаде црне рибизле. У питању би био нови вид производње, који у последње време у Србији постаје веома интересантан и уносан. Још увек су у питању мале површине засада и сад је шанса, да се крене. Јер укупна производња има свој пласман и то по веома доброј цени. Треба бити међу првима на тржишту, а не чекати да ти нешто падне с неба. Свест о шанси је једна особина, која карактерише само појединце.

Битно је напоменути, да све ово неби захтевало ни нека претерана новчана улагања. У корпорацији има толико напуштених просторија, које се више не користи, а имају комплетну инфраструктуру: воду, струју и пут, тако да се уз мале преправке, могу веома брзо пустити у функцију.

Овде су наведене неке могућности које даје производни сектор. Велике могућности ПКБ Корпорација има и преко сектора услуга. Да још једном поновимо услуге су будућност 21. века, тако да је у питању велика шанса. Разни дијапазони услуга се могу понудити тржишту.

Могуће услуге:

- складиштење робе у силосу
- услужна обрада земље
- услуге из области послова одржавања (мајсторски послови)
- издавање пословних просторија
- услуге книговодства

овде су наведене само неке од могућности, а има их још много. Све ове могућности ће бити образложене.

ПКБ Корпорација у свом саставу има одређене смештајне капацитете за складиштење, чување и прераду робе. Колика да је год производња у корпорацији, сви складиштени капацитети нису попуњени. Све ово даје могућност за услужно чување робе. Услуге овог типа нису ни најмање јефтине и не каже се за цабе, да су складиштари богати људи. То потврђује и чињеница да су новокомпоновани, користећи ситуацију у свом првом налету покуповали силосе. Међутим и поред свега овога, нико озбиљно не размишља о овој могућности. Код нас у силосу има много смештајних капацитета који су празни, уместо да су пуни и да сви буду на добитку. Колико је озбиљан посао у питању, показује и тржиште, цена пшенице је скоро дуплирана у односу на жетву. Али лакше је овако, јер ако се преузме услужно чување робе, преузима се и одговорност за робу. Што би неко лупао главу, ако не мора. Бежање од одговорности је и овде евидентно, а и господин проценат. Уместо да људи који донесу посао и новац фирми, за то добију неки бонус, они само могу добити главобољу, тако да иду по оној народној, боље цабе лежати, него цабе радити. Углавном неки други се покушавају уградити у све, тако да смо на крају, сви на губитку.

Једино добро што је у корпорацији у последњих пар година, је механизација која је комплетно обновљена. Што се тиче квалитета механизације, слободно се може рећи да је у рангу најразвијенијих земаља. Много земље у Србији има која је необрађена. Многа пољопривредна газдинства, оскудевају са механизацијом, тако да и овај посао даје могућности. Радиле су

једном или двапут услужно у протеклим годинама, али ни то више не раде. Не разумем зашто се одустало од тог посла, када имамо и механизацију, када имамо и људе, који од јесење сетве, па до припреме пролећних радова, скоро и да нису ангажовани. То је временски период од скоро три месеца нерентабилности, машине и људи леже, а треба их платити. Услужна обрада земље је веома исплатива. Ако се узме у обзир, да су енергенти у обавези онога, коме се врши услуга, посао је више него исплатив. Наплата радова може бити или у новцу, али често и у роби. Овај други начин је више у употреби и много је лакши ономе коме се врши услуга. Не морају услугу платити одма, када је изражена несташица, него после жетве, када ипак има више. Нама је свеједно, једино наш трошак је амортизација машина, све остало је добит. Људи неће лежати три месеца и за то бити плаћени, него ће радити и зарадити више него, да нису били ангажовани. У суштини у питању је ситуација у којој сви добијају и фирма а и појединац.

Пословодство као врховни орган предузећа, увек је од људи захтевао више ангажовања и увек су се жалили на мањак квалитетних кадрова. Једино што су хвалили и оно на шта су могли увек да се ослоне био је сектор одржавања. Такозване службе за подршку, чији је основни задатак био да држе и обезбеде исправност машина и алата, потребних за функционисање фирме. Једноставно речено, ПКБ је увек имао и увек могао да се похвали добрим мајсторима. Било да су у питању механичари, бравари, електричари, стругари, водоинсталатери, столари, грађевинари, лимари или неки други, свој посао су обављали врло квалитетно и одговорно. Некад кад се много више бринуло о неким стварима њихова основна функција је била превентивна, на крају кварталне године, рађени су обавезни ресурси, сада је више ретроактивна, чека се да се нешто поквари па се тек онда реагује. Било како било служба одрађује свој посао, и у веома тешким условима, када је недостатак резервних делова евидентан. Проблеме су решавали, довијајући се и сами знајући како, али су их ипак решавали. Било како било закључак је исправан. Стварно располажемо веома квалитетним мајсторским кадром. Носиоци овог епитета су мајстори старијих генерација, који полако силазе са радне сцене. Сви они млађи који ће их једног дана наследити, имају од кога да науче ако то желе. Лоше је што је некеме препуштено на вољу да ли ће научити или не, што не постоји неки квалитетан програм за обуку људи. Јер један стари мајстор кад оде, са собом односи и своје знање, ако га није пренео на неког, то је велики губитак за фирму. Као што је речено, ствари још увек добро функционишу, али ако се нешто озбиљно не поради по овом питању, може у скорије време доћи до проблема. Ако се осврнемо на традицију, да је ПКБ увек имао добре мајсторе, онда нема разлога за бригу. Поред тога што су добри мајстори, већина њих су и иноватори. Истина да је је већина иновација везана за пољопривредну механизацију, али то не умањује њихов значај.

Не може се рећи да корпорација није улагала, у образовање и обуку људи за одржавање. Организовани су разни семинари и курсеви. Неки од њих су организовани у фирми, а многи и ван фирме, а често и ван земље. Значи било је покушаја, али опет као и у предходним случајевима дато је људима на личну савест, да ли ће научити или не. Значи начин обуке је био погрешан. Прво није спроведена анкета међу људима, ко је спреман да прихвати и разуме обуку, а ко не. Него онако одреда, сви су убацивани у програме обуке. Читав програм обуке је неозбиљно схватан, зато што су у старту направљени поменути пропусти. Полазници курсева обуку схватају као неку непотребну обавезу, а не као могућност, да нешто ново науче. Кад човек нешто ради преко своје воље ту су ефекти много лошији од очекиваних. Сви једва чекају и полазници и организатори, да се све што пре заврши. На крају предавања то јест курса, не

постоји никаква провера знања. У овоме и лежи кључ проблема. Људима у старту треба рећи, шта се од њих очекује програмом обуке и шта могу добити ако успешно савладају обуку. Треба јасно ставити до знања, да ће на крају курса бити провера наученог. Ово можда може изазвати опасност да се нико и не пријави за курс. Али уједно треба рећи да им од тога зависи и даље напредовање. Ако су спремни да се ухвате у коштац са новим изазовима и технологијама, имаће могућност да напредују и у плати и у рангу. У противном остаће тамо где јесу, уз ризик да погубе стечене позиције. Код човека је евидентан страх од новог. Човек се плаши нових ствари и изазова, зато што их не познаје. Учење је шанса да се ослободимо страха.

Навешћу један пример. Сви знамо да су водовоције дуго времена радиле воду са поцинкованим цевима. Сила алата и помоћних средстава им је требала да одраде посао. Само једно нарезивање навоја је тежак посао, који захтева и одређену физичку снагу, а камоли остало. Онда су се појавиле пластичне цеви. Алат се састојао од једне кутије, у којој је била пегла за лемљење и маказе за сечење цеви. Млади мајстори су се врло брзо прекомпоновали, али су стари пружали отпор промени. Међутим тржиште их је натерало, да и они прихвате промену. Кад су једном овладали техником пластике, неби се вратили на метал ни по коју цену.

Оно горе што је описано односи се на курсеве који се организују у предузећу и трају пар дана, по неколико сати. Курс похађају сви из једне бранше, као што је већ речено. На крају курса нема провере наученог. Курс се састоји од следећег. Прво иде теоретска обука у учионици, па се након тога излази на терен. На терену се демонстрира оно што је предавано. Особа која обавља обуку пар пута демонстрира одређену операцију. Након тога пита присутне ко хоће да проба. Углавном кад чују то питање, сви се повлаче. Неко из разлога што се стиди, други из страха од грешке и подсмеха колега, а трећи из разлога што су све време хватали зјале, тако да на крају демонстрира само један који већ то и зна. Остали наводно тврде да знају, али на крају кад треба да реше конкретан проблем на свом радном месту, сви ови организациони пропусти долазе до изражаја. Требало је урадити следеће. Предавач је сваког од полазника понаособ требао позвати да демонстрира и терати га да понавља радњу, све док не научи. Али не ради се тако. Предавач испредај своје, да могућност да му се поставе питања и пошто је углавном свима све јасно, његов посао је готов. Полазници су исто срећни што се мушење завршило. Ништа лепше сви задовољни, фирма дала новац, а посао није одрађен. Наравно све ово се односи на курсеве који се организују у фирми. Међутим што се тиче курсева ван фирме, за њих је већ јага ко ће да иде. Прво што дају могућност да се негде отпутује, друго што су обезбеђене плаћене дневнице. У овом случају се ради мало озбиљније, јер су значајнија новчана средства у игри, и захтева се конкретан резултат. У овом случају се бирају они најбољи или они које неко прогура. Поред њих иде и пратеће особље, што да не искористе кад могу. Ови курсеви који се одвијају на принципу семинара, веона су скуп и дају полазнику који успешно заврши курс, и одређена знања и лиценцу да обавља посао. Овде је сигурно гарантовано да ће они који су отишли на курс, нешто научити и моћи то да примене. Међутим овде се прави друга грешка. Фирма у појединца улаже значајна финансијска средства а ничим се не обезбеђује. Никакав уговор не потписује са појединцом, да је он након курса обавезан да неко време проведе у фирми. Тако да смо врло често долазили у позицију, да људи који су прошли курс, и који су стекли одређена знања, та знања нису примењивали у фирми, него су напуштали фирму и одлазили да раде негде другде. Овакве врсте пропуста у будућности се не смеју поновити.

Корпорација има велики могућности да изађе на екстерно тржиште и да почме да ради услужно. Постоји и квалитетна радна снага, постоје и средства за подршку, а постоје и капацитети у којим све то може да се одради. Једино што не постоји је немање слуха и храбрости, да се крене у нешто ново. У прошлости је рађено доста екстерних послова, али су многи погубљени, разним активностима, од којих се многе не могу сврстати у нормално тржишно функционисање и етично пословање. Али кога све то интересује, било је само важно остварити циљ.

Некада је корпорација радила доста услужних послова. Служба обезбеђења која ради у оквиру ПКБ Корпорацији, екстерно је давала услуге. Доносило је све то врло лепе приходе. Али под налетом нелегалне конкуренције и неких других ствари, сви ти послови су испуштени. У оквиру корпорације постоји и професионална ватрогасна јединица. Из разлога што фирма има објекте који спадају у прву зону угрожености од пожара, по Закону о заштити од пожара, мора имати ватрогасну јединицу. Уз ватрогасну јединицу иду и све остале пратеће службе. Ако се узме у обзир да је редован сервис против пожарних апарата, на сваких шест месеци, не треба бити много вешт математичар па прорашунати, какве све то могућности даје. Обучени људи већ постоје, средства и просторије за рад постоје, остаје само да се одради маркетиншка прича. Наравно опет је велики проблем у нелојалној конкуренцији, која не бира средства, да би дошла до посла. Велики део посла који је некад радила наша ватрогасна јединица, сада су преузели приватници.

У оквиру фирме имамо и службу за дезинсекцију и дератизацију. И ова служба би могла да ради услужно. И не само да упосли постујеће капацитете, него да се и отвори потреба за новим људима. Корпорација као фирма која из ове области има велико искуство и дугогодишњу традицију, врло лако би се могла снаћи и играти значајну улогу и на великом тржишту града Београда.

Ремонтни центар са комплетном инфраструктуром и квалификованом радном снагом, такође пружа велике могућности. У питању су све услуге везане за друмски саобраћај. Фирма располаже овлашћеним техничким прегледом, где се може вршити контрола и регистрација свих моторних возила. Технички преглед одрађује услуге за потребе фирме, али ради и екстерне послове. Ремонтни центар може да врши све врсте оправки и поправки моторних возила. Од механичарских, преко лимарских, аутоелектричарских, фарбарских радова, до комплетних генералних ремонта превозних средстава. Хала огромних капацитета у којој би се истовремено могло радити много возила, свела се на то да само ради тракторе за потребе корпорације. Некада је било много другачије. Одржаван је комплетни возни парк, свих фирми у окружењу. Због неозбиљног односа већина тих послова је напуштена. Уз добар маркетинг и уз још бољу рекламу, могуће је поново покушати вратити старе муштерије. Капацитет техничког прегледа би се могао такође повећати уз давање разних погодности. Ако би успели привући само запослене у корпорацији који имају приватне аутомобиле, посао би им се умногостручио.

Корпорација у свом саставу има и акредитовану Ауто школу са дугом традицијом. Некада је школа радила са много већим капацитетом. Било је полазника са разних страна. Међутим нови трендови, којима се на време нисмо успели прилагодити и многе приватне ауто школе, у којима се на много лакши начин завршавао посао, преузели су на себе велики број полазника. Такође корпорација би се могла бавити и разним мајсторским пословима на екстерном тржишту. Разни профили мајстора, који су више времена без обавеза, него што су радно

ангажовани, могли би изаћи на тржиште. У овом раздобљу велике изградње, потребе за разним мајсторским занимањима су веома велике. Гради се много, нема улице у Београду где се нешто не ради. Све врсте мајстора би се могле упослити, од грађевинара па до молера. Аутоматски би се решило више ствари, људи би били упослени, а не као сад, а са друге стране би много више зарадили, него што сад зарађују. Као и ни многе пре, ни ова могућност се никада није озбиљно узела у разматрање. Свака иницијатива је била унапред осуђена на пропаст, јер проналажени су многи разлози за одустајање у старту. Корпарација дуго времена није имала дипломираног електроинжињера. Из тих разлога је изгубила послове мерења заштитног уземљења. Кад су се напоскон удостојили да ангажују инжињера, опет су ангажовали оног ко нема личенцу за овај посао. Значи новац који је ту око нас и који само треба да се узме, ми не знамо или све више је евидентно да и не желимо да узмемо.

Евидентна је незаинтересованост за нешто ново. Када човек нешто не жели да уради, он може наћи много изговора. Многе озбиљне и реалне понуде су одбијене. Понуда да корпарација у једном од својих производних погона, склапа елементе за монтажне хале, и тако склопљене да их одвози на лице места и монтира, глатко је одбијена. Човека који је дошао са том идејом, просту су исмејали, говорећи да је све то неисплативо. Човек је након тога напустио предузеће и почео приватно да се бави тим послом. Само треба погледати колико монтажних хала никло у задње време, тако да ништа више не треба коментарисати.

Следећа идеја је да један део запослених се упосле на прављењу ПВЦ-столарије. Све капацитете осим машине која је коштала око милион динара смо имали. Људи су били спремни да прихвате нови посао и да раде. Тржиште је просто полудело за овим видом столарије. Међутим ни то нам није било довољно, да се упустимо у нешто ново. Навикли ми да рачунамо на дрвеној рачуњалци, па шта ће нам компјутер.

Што се ових нових могућности тиче, неки од њих нису ни нове, јер се некад нешто слично радило и само би требало покушати поново. Од осталих предложених ствари, неке шансе нису искориштене на време, али могућности увек постоје.

ПКБ Корпарација има пословне просторије на веома атрактивном месту за индустријску зону ПКБ – а. Некада раније корпарација је имала просторије на значајним и атрактивним локацијама у граду Београду. Временом, овако или онако те просторије су изгубљене. Углавном је већина њих за мале паре препуштена неком другом. Једино што је корпарацији остало то је атрактивна зграда на локацији Индустријског насеља у Падинској Скели. Зграда је на врло атрактивном месту и доста је пространа. Један део зграде и то већи, могао би се издати на коришћење фирмама из окружења. Управна зграда ПКБ Корпарације има знатне смештајне капацитете у којој је тренутно смештено и нешто ради, приближно око три стотине људи. У саставу зграде се налази велика сала са око сто педесет места, погодна за разне семинаре и конференције. Зграда има и једну мању салу за састанке, у којој се одржавају сви важнији пословни састанци. Сала за састанке има око тридесет места. Све у свеми зграда има значајне смештајне капацитете и могућности. Међутим највећа предност зграде је, локацијско место где се она налази. Налази се на самом Зрењанинском путу у срцу ПКБ Корпарације. Некада је та зграда и било оно што се сада предлаже, седиште свих фирми које су онда биле саставни део ПКБ Система. До данас су се ствари много измениле. Многе од тих фирми су користећи разну законску регулативу и слабу заинтересованост ПКБ успеле да се издвоје из ПКБ-а. Неке од њих су тренутно и успешније од саме матичне фирме, али су локацијски ипак на маргини. Сигурно да неби имали ништа против и били би спремни да добро плате, да врх менаџмента

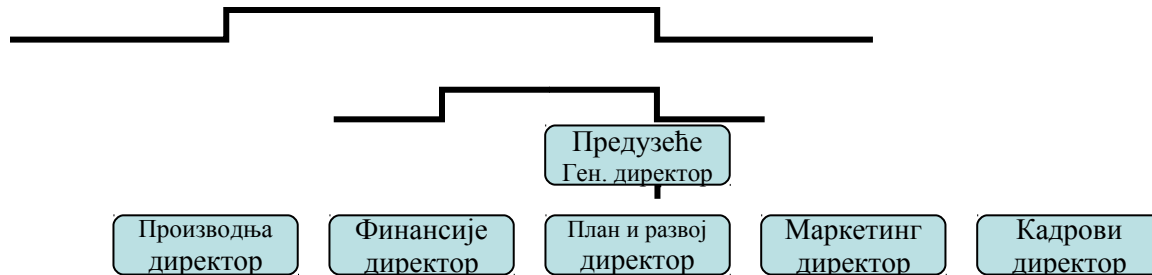
њихове фирме буде на овој локацији. Замислите само један Салфорд, који своје пословне партнере прима у фамој фабрици, где се одвијају производни процеси. Ипак би било културније да се тај пријем изврши у једном репрезентативном здању, које је довољно близу места, где се ствара нова вредност. И не само поменута фирма, слична је ситуација и са ПКБ Имесом и са фабриком Фриком и са још многима, који сигурно своје пословне партнере желели да приме у једном репрезентативном здању. Јер ипак је први утисак, у много случајева и најачи утисак. Тек кад се оствари први утисак, може се кренути даље и одвести партнере, тамо где се ствара нова вредност. То вам је слична позиција као кад код некога дођете у госте. Ако му је неуредно и прљаво двориште, шта тек можете очекивати унутра. А ови имају такав пример. Да би било ко дошао до њих, мора проћи кроз индустријску зону, и ко зна на шта наићи. Истина Фриком је у мало повољнијем положају, али ипак и он на маргини. Силази се са главног пута, а чим се напусти главни пут, инпресије су слабије. У данашње време кад се све претворило у биснис, ово уопште није аспект за занемаривање. Један део зграде и то онај најатрактивнији, западно крило и један од спратова би, и даље остао у употреби за ПКБ, а све остало би се могло издати. Наравно западно крило је најатрактивнији део зграде и њега би оставили себи, јер оно што је за кућу не носи се у цркву, али све друго би се могло понудити. Што се тиче запослених који раде у згради, имали би они где да се распореде. Једном делу њих би била понуђена преквалификација, другом делу разни програми решавања вишка запослених. А и многе од оних просторија, које би остале код нас у употреби, могле би се мало преуредити, и естетски а и габаритно. Не мора баш сваки службеник имати просторију, у којој може коло играти. Многе од просторија се могу преградити. Овакве какве су сад, личе на мале приватне поседе, само им још хвале кревети, па да амбијент буде потпун.

Као што ће се видети касније у наставку овог рада, наше предузеће располаже великим бројем административних радника. Велика већина њих има доста радног стажа и веома велико искуство. Проблем је у томе да многе од својих квалитета, никад нису имали могућност да искажу. У ово време када савремене технологије напредују великом брзином, потреба за људима је све мања. Што је некада радио велики број људи пешачки путем, што је изискивало, доста времена, сада ради много мањи број, много већом брзином. Видна је ситуација, да је велики број запослених, неупослен. Како ове две речи опречно звуче, запослен си а немаш посла, а са треће стране примаш новчану надокнаду. Кад човек нема свој радни задатак, не само да не доприноси, него може отићи у ону другу крајност, да почиње и да штети. Штету може наносити и себи и другима. Себи што временом почиње да застарева њихово знање, постају уморни, мрзовољни, незаинтересовани и неупотребљиви, почињу полако да труле у нераду и не знају шта ће са вишком времена. Све ово почиње да иритира и омета оне што раде, па и то може бити додатни проблем. Јер нерад је ко зараза, шири се великом брзином. Довољно је да у једну средину у којој сви ваљају, уђе један који не ваља, па може доћи до проблема. Једна кап сирћета, може укиселити теглу меда.

Проблем који није од јуче. Ово је проблем који траје доста дуго, али сада је пришло време, да мора да почме да се решава. До сада су се пред њиме затварале очи, нико није хтео да се упусти у његово решавање. Евидентно је да људе треба упослити.

Постоји могућност да се и са овим људима изађе на тржиште. Да се понуде разне књиговодствене услуге тржишту, али у режији предузећа. Да оно што ти запослени сигурно негде већ раде, почму да раде и за добробит предузећа. Овим би сви добили, и предузеће и људи који пружају услугу, а и корисници услуге. Предузеће би зарадило, људи би били упослени, а корисници би добили квалитетну услугу. Овако већина тих ствари се још увек

ради наопако. Посао одрађује један, па га онда односи на потпис неком другом, ко је регистрован за ове делатности и тако у круг.



3.3. Стратегија развоја и план радних места

Што се тиче ПКБ Корпорације у будућем периоду, њена пословна оријентација се неће много мењати. Биће неких спорадичних покушаја да се новим производним програмима покуша пробити тржиште, али основна активност ће бити, примарна пољопривредна производња. Основно занимање ПКБ Корпорације и даље ће бити прављење сировинске базе за прехранбену индустрију.

Од укупне обрадиве површине, које заједно са државном земљом има око 21.500 хектара, највећи део ће бити засађен основним пољопривредним културама, намењеним исхрани људи и животиња. У зависности од постојећег плана укупне површине ће бити под пшеницом, кукурузом, сојом, јечном, уљаном репицом и детелином луцерком. Велика шанса ПКБ-а је у производњи здраве хране. Полако се кренуло у реализацију ових планова, али недовољно и врло бојажљиво. На површини од два хектара су постављени савремени пластеници, у којима се гаји рано поврће. Опет само треба да се узме у обзир чињеница да је на десет километара од ПКБ Корпорације, дво и по милионски град, који се спреман да прими све што изађе на тржиште. Ако би у овом моменту нешто променили и кренули да комерцијализујемо производњу и прилагођавамо је тржишти, имали би могућност да се врло брзо вратимо на старе стазе. Међутим организација је код нас главни проблем и још увек не послушајемо тржиште. Ми се не оријентишемо и не радимо оно што превасходно тржиште тражи, него радимо оно што знамо да радимо, не водећи рачуна да ли ће неко желети то да купи. Такође велика шанса ПКБ корпорације би могао да буде и сектор услуга. Корпорација има широк спектар занимања и одређене капацитете, са којима би се могло изаћи на тржиште. Узимају ћу у обзир да су услуге будућност, и овде се отварају врло велике могућности. Услуге као терцијална делатност, дају могућност за боље упошљавање запослених и за зараду знатних финансијских средстава. До сада се овим могућностима није посвећивала довољна пажња, али овим радом и то бити обрађено.

Један од разлога, што неке ствари не функционишу онако како би требале је и начин организације у нашем предузећу. Као што је већ описано највиши орган нашег предузећа је

Скупштина. Скупштина бира Управни одбор, а Управни одбор бира генералног директора. По начину на који наша фирма функционише доста дуго, на овоме се завршавају све надлежности ове две институције. Све надлежности са њих прелазе на генералног директора. Генерални директор је алфа и омега предузеће и од његових способности у многа и зависи функционисање.

3.4. План улагања у људске ресурсе

Образовна и квалификациона структура запослених у периоду 31.12.2002. до 31.12.2009.

Датум	НК	ПК	КВ	ВКВ	НСС	ССС	ВШС	ВСС	Спец.	МР	ДР	Укупно
31.12.2002	32	53	1.20	199	68	651	127	245	-	2	3	3.360
.	7	0	8									
31.12.2003	36	45	1.16	174	66	630	116	231	1	1	4	3.216
.	8	6	9									
31.12.2004	34	44	1.09	168	65	626	111	221	1	3	4	3.088
.	9	4	6									
31.12.2005	33	42	1.06	162	59	634	105	249	6	6	3	3.054
.	5	9	6									
31.12.2006	44	42	1.07	145	37	643	105	232	8	6	3	3.118
.	0	0	9									
31.12.2007	47	38	1.01	122	14	610	91	228	8	6	3	2.914
.	2	2	2									
31.12.2008	44	34	987	116	15	554	91	119	7	6	3	2.772
.	6	8										
31.12.2009	48	35	993	114	9	560	92	200	5	6	3	2.822
.	6	4										

Табела број 8. Образовна структура запослених

ПКБ Корпорација нема неки конкретан план кад се тиче овог сегмента. Неке идеје су постојале пре десетак година, али нису заживеле. Код нас се још увек човек не сматра великим потенцијалом и ресурсом. Код нас су људи још увек потрошна роба, а не носиоци промена и просперитета предузећа. Неки помаци су направљени, пре месец дана је измењена унутрашња организација, па је кадровска служба преименована у службу људских ресурса. Ако неко мисли да је ово довољно и да ће се ствари саме по себи изменити и покренути, грдно се вара. Ништа не вреди што је име измењено, кад је начин како се ради и људи који раде, остали исти. По оној народној "волови који су увукли кола у блато, не могу их извући, потребни су други, да повуку". Тако је и овде, потребни су други људи, са новим идејама да нешто измене.

Код нас је овај проблем још драстичнији, јер многи људи који су на руководећим позицијама, немају одговарајуће стручне спреме, тако да би прво требало порадити на њима.

Комплетан овај пројекат би требала понети служба људских ресурса. Она располаже свим подацима о запосленима. Треба сагледати образовну структуру запослених. Треба видети да ли

неко од запослених има започето неко школовање. Ако има треба обавити разговор са њима, да ли су спремни да наставе. Трошкове школовања би сносила фирма, али под одређеним условима.

Орочило би се време студирања. Правили би се годишњи пресеци школовања. На пример реши неко да настави факултет који је прекинуо на првој години. Да му се рок пет година да заврши. Наравно не чека се пет година, да се види шта је урадио, него се ради пресек на крају сваке године. Ако после две године није завршио ни прву, значи неће испоштовати рокове. Студије о трошку фирме ће морати да прекине и све што је уложено у њега, мора да врати. Наравно студије може да настави о свом трошку.

Они који су на руководећим местима имаће ово као обавезу, за разлику од оних првих. Неће моћи да задрже своје место ако не прихвате програм школовања. И ако прихвате у случају да не успеју, изгубиће своју позицију.

Наравно ово се неће односити само на високо школовање. Могућности ће бити и за образовања нижег степена. Ако човек има трећи степен да му се омогући, да достигне четврти.

Могућност за овај програм ће имати свако, али предходно ће се обављати разговори са кандидатима.

У овај програм би улазили краткорочни курсеви и течајеви, као што су обучавање за рад на рачунарима и учење страних језика.

Са проблемом великог броја неписмених и малог броја високо образованих, морамо да се ухватимо у коштац.

Нашој фирми су потребни образовани и стручни кадрови, а посебно људи за организацију, стручњаци из области техничких струке (електротехничари, машинци и остали), економисти и правници. Једино што нам не треба су пољопривредни стручњаци, њих имамо довољно.

3.5. Инвестиције

У инвестиције у периоду 2007., 2008. и 2009. година, уложено је око 900 милиона динара.

Сектор за план и развој је један од важнијих сектора у предузећу. Он одређује смернице будућих догађаја, прави дугорочне планове и подноси их управљачким структурама предузећа на усвајање. Сектор се бава анализом и дијагнозом стања у предузећу. Посебан аспект се ставља на преданализу, која предходи предузимању неких активности. Такође и по завршетку активности анализирају се постигнути резултати и ефекти.

Сектор у свом саставу има две службе: пројектни биро и техничку припрему. Сектор за план и развој припрема пројекте за реализацију, надгледа, прати и контролише, спровођење реализације многобројних пројеката. Углавном су у питању већи пројекти, са дужим роком реализације, типа инвестиционих пројеката. У питању је тип функционалне пројектне

организације. Не постоје стални пројектни тимови, него привремени, који се формирају у зависности од ситуације. Корпорација у задње време доста ради и улаже, тако да би формирање и сталне пројектне организације имало своје оправдање.

Све оне слабости које има функционална пројектна организација, јављају се и овде. Нису директно оријентисани на пројекат, него раде више послова одједном. Нису потпуно посвећени пројекту. Испоштовано је оно правило, да на пројекту раде најбољи стручњаци из потребних области, али долази до сукоба ингеренција и компетенција. Још неке ствари нису испоштоване, непостоји надзорни орган и не врши се примопредаја посла. Све ово за последицу има лош квалитет одрађеног посла. Послове углавном реализују наша Пољотехника, тако да све пролази. Није проблем у људима који раде, проблем је у организацији, не постојању надзора, праћења и контроле.

Уз сарадњу производног блока праве се сетвени планови, планови везани за сточарство, планови реконструкције објеката и изградње нових, инфраструктурни планови, планови набавке механизације, опреме, горива, делова и осталих неопходних ствари, за функционисање једног великог система.

За пословну 2007/2008. годину остварене су следеће инвестиционе ствари:

- завршетак стационарних система за наводњавање на површини од 1.100 ха,
- завршетак система грејања на фарми свиња "Пионир",
- набавка новог екструдера за соју и житарице,
- изградња пута до пластеника и реконструкција комплетне путне мреже око објеката,
- копање два бунара у систему водовода,
- завршетак реконструкције штала за краве,
- ревитализација црпне станице Петровац нова, уз суфинансирање од стране "Ђердапа" и "Србијавода",
- набавка тешких трактора преко 200 КС и друге механизације високог учинка.

План потребних инвестиција у периоду 2010. до 2013. године

Планирана инвестициона улагања односе се на повећање обима и сигурност производње тржишних култура.

1. Млеко као основни тржишни производ, чији обим производње је сада око 60 милиона литара на годишњем нивоу, план је да се повећа на 100 милиона литара годишње или 250.000 литара дневне испоруке млека према млекари.

Овај циљ ће се постићи:

- изградњом модерне фарме капацитета 2.000 музних крава у слободном систему држања, до краја 2008. године,
- репликом још 5 оваквих фарми и стабилизацијом основног стада крава на 12.000 грла.

Ефекти овакве инвестиције су:

- повећана продукtivnost, значајнијим смањењем броја запослених у односу на садашњи, везани систем држања крва,
- квалитет производа по европским стандардима, као и квалитетни услови држања животиња и заштита околине.

2. Повећање површине под стационарним системима за наводњавање, што ће дати:

- сигурност ратарске производње, веће приносе и могућност повећања обима семенске производње и интензивних индустријских култура,
- могућност производње силаже у другој сетви и обезбеђење већег обима површина за тржишне културе,
- елиминисање или ублажавање последица суше.

3. Повећање пластеничке производње са садашњих 2 на 5 хектара. Услови су створени изградњом котларнице (за грејање свих 5 хектара), која ће се завршити до средине 2008.године.

Котларница је пројектована на био масу из производње ПКБ-а (сојина слама), што ће појефтинити трошкове енергије и омогућити раније пристизање поврћа и излазак на тржиште када су цене поврћа високе.

4. Обнављање и модернизација механизације у обиму од 3 до 5 милиона евра годишње како се неби дошло у фазу превелике отписаности и непоузданости механизације.

План потребних инвестиција у периоду 2010.-2013. године

у 000 ЕВРА

Опис	2010. година	2011. година	2012. година	2013. година	Свега
1. Завршетак система наводњавања 1.100 хектара и ревитализација ЦС на Сурчину	400				400
2. Изградња котларнице на пластенику	500				500
3. Изградња 3 хектара пластеника	500	500	500		1.500
4. Изградња фарми крва за 10.000 грла и 100.000.000 литара млека годишње	11.200	11.000	11.000	11.000	44.200
5. Изградња система за наводњавање 5.000 хектара	4.000	4.000	4.000	4.000	16.000
6. Модернизација и обнова пољо. механизације	3.200	5.000	5.000	5.000	18.200

Укупно	19.800	20.500	20.500	20.000	80.800
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Табела број 9. План потребних инвестиција у периоду 2008.-2011. године

3.6. Производи и учешће на тржишту

ПКБ Корпорација је пољопривредно предузеће, те основне производе чине производи сточарства и ратарства.

У структури сетве која се обавља на 22.000 хектара (редовна сетва 21.700 хектара и друга сетва на око 300 хектара), сетвена структура је:

Култура	Хектари	Процент %
Житарице	8.919	40,59
Индустријско биље	5.234	23,82
Крмно биље	7.210	32,81
Поврће	612	2,78
Свега	21.975	100,00

Табела број 10. План сетвене структуре

Сетвена структура је прилично стабилна и из године у годину варира у неколико стотина хектара.

У биљној производњи, део производа је за тржиште, а знатан део су поупроизводи за исхрану стоке као кабаста сточна храна (силажни кукуруз и луцерка сено), или компоненте за концентровану сточну храну (кукуруз меркантилни, јечам и соја).

Најважније тржишне културе су. пшеница, шећерна репа, семенски кукуруз, семенски сунцокрет и поврће.

Пшеница се сеје на око 4.400 хектара са годишњим обимом производње од око 25 – 28 хиљада тона.

Од ове количине од 6 – 10 хиљада тона је семенска пшеница, што ПКБ Корпорацију поставља на место највећег појединачног произвођача пшенице у Србији

Производ доброг квалитета, намењен је млинској индустрији и често се користи као побољшивач у смеси са пшеницама других произвођача, тако да нема проблема у пласману.

Шећерна репа се сеје на 2.000 хектара за познатог купца и испоручује се најближим шећеранама: Ковачици – банатски део и Пећинцима – сремски део производње.

Семенски кукуруз гаји се за сопствене потребе и за тржиште. Заступљени су ПКБ хибриди и хибриди других селекционара: Нови Сад, Земун Поље и Пионир.

Величина поседа обезбеђује потребну просторну изолацију и ова производња би се могла организовати и на већим површинама ау ПКБ – у, али постоје извесна тржишна ограничења и организационе потешкоће са селекционарским кућама власницима одређених хибрида.

Семенски сунцокрет се гаји у сарадњи са Институтом за ратарство и повртарство Нови Сад, односно гаје се хибриди овог Института. Добијени семенски сунцокрет се уступа за меркатилни у односу 1:5. За меркатилни сунцокрет од уљара се повлачи сунцокретова сачма као компонента концентроване сточне хране, тако да је ова производња у функцији сточне производње.

Индустријско поврће: грашак, боранија, кукуруз шећерац, производи се за познатог купца – ФРИКОМ – по годишњим уговорима.

Пластеничка производња је тржишна, организована на 2 хектара, што је велики капацитет, са тежњом да се прошири на 5 хектара.

У сточарству је најважнија говедарска производња, првенствено производња млека и стоке за кланичну индустрију.

Производња млека је организована на 7 фарми у Панчевачком Риту са 8.600 музних крава, са тенденцијом проширења бројног стања на 9.500 крава у садашњим условима и смештајним капацитетима.

Производња млека

Опис	Јединица мере	2007.	2008.	2009.
Укупна производња	000 литара	61.682	61.764	68.297
Производња по крави	литара	7.140	7.269	7.728
Укупна продаја	000 литара	57.398	57.222	64.294

Табела број 11. Производња млека

Све произведене количине млека продају се А.Д. Имлеку, млекара "Београд" у индустријској зони у Падинској Скели, по вишегодишњем уговору.

Свеже млеко ПКБ Корпорације је углавном 100 одсто екстра класе, мерено по европским стандардима, што значи испод 100 хиљада бактерија и испод 400 хиљада соматских ћелија у милилитру млека.

У производњи меса, односно живе стоке за кланичну индустрију, најважнија је производња говеђег меса са 2,8 до 3,0 хиљада тона живе мере годишње.

Жива мера свиња се креће око 500 до 600 тона годишње, а оваца око 25 до 30 тона годишње.

Жива стока се продаје на тржишту по тржишним условима који су веома осциларујући са аспекта цене стоке.

Бруто продукт у сточарству реализован у 2008. години по оствареним тржишним ценама је:

Производ	Јединица мере	Количина	Цена по јединици мере	Вредност у 000 динара
Млеко	000 литара	57.222	24,55	1.404.810
Говеда жива мера	тона	2.115	119,48	336.384
Свиње жива мера	тона	494	102,16	50.501
Овце жива мера	тона	21	205,57	4.279
Свега				1.795.974

Табела број 12. Производња млека и остварен приход у 2006. години.

Поред производње, ПКБ Корпорација обавља и низ услуга за сопствене потребе: одржавање објеката и опреме, транспорт, снабдевање водом и паром, складиштење производа у својим објектима, дорада производа у свом семенском центру.

ПКБ Корпорација обавља значајан део комуналних услуга за своје потребе, за потребе индустријске зоне у Падинској Скели и за становништво Месне Заједнице Падинска Скела и 6 сателитских насеља са укупно 25 хиљада становника.

Најзначајнија је производња питке воде из сопственог водовода за потребе фарми, индустрије и становништва. Годишњи обим производње воде је 3,2 милиона кубика, од чега је око 1,6 милиона производња потрошња изван ПКБ Корпорације, односно пласман на локално тржиште.

Производња индустријске паре је од 55 до 65 хиљада тона годишње, зависно до обима прераде у индустријској зони и климатских услова у сезони.

Највећи потрошачи су фабрике у индустријској зони, око 85% укупне производње, односно око 85 % производње је за локално тржиште.

Цена тржишних производа формирају се на тржишту у зависности од понуде и потражње.

Цене индустријског биља се договарају са прехранбеном индустријом.

Цене полупроизвода, односно производа који се интерно троше у процесу производње, су планске и на крају године се по попису залиха коригују сходно тржишним ценама или цени коштања, и тако кориговане се примењују у интерној реализацији за наредну годину.

Из тог разлога код обрачуна бруто продукта за биљну производњу, долази до разлика обрачунских и тренутних тржишних цена.

Поред производних ПКБ Корпорација покрива и виталан део комуналних функција у насељима и индустријској зони у Панчевачком Риту.

Производња ПКБ Корпорације чини главну сировинску базу индустрије млека и меса, сточне хране, индустријског и другог поврћа за погоне прехранбене индустрије лоциране у Панчевачком Риту, а представља веома значајног произвођача сировина за млинско пекарску индустрију, индустрију шећера и уља у Србији.

ПКБ Корпорација се може сматрати генетским центром јер је и један од најзначајнијих произвођача семена ратарских култура и приплодних јуница у Србији.

Према подацима Привредне Коморе Београда одсека за привреду Града у производњи и тржишту Београда, ПКБ Корпорација учествује:

Учешће ПКБ Корпорације у % на Београдском подручју

Производ	Учешће у производњи	Учешће у тржишту
1. Пшеница – хлеб	19,3	13
Друштвени сектор	74,2	
2. Свеже млеко	45,9	53
3. Свеже месо	20,3*	45*

* ПКБ Корпорација и ПКБ "Визел"

Учешће ПКБ Корпорације у % на тржишту Републике Србије

Производ	Учешће у производњи	Учешће на тржишту
1. Пшеница – хлеб	9,2	5,3
2. Млеко	6,8	6,8
3. Говеђе месо	22	22
4. Капацитет стоке	1,3	1,3

Планирано учешће на тржишту у периоду 2010/2014

Планирано учешће ПКБ Корпорације у % на Београдском подручју

Производ	Учешће у производњи	Учешће у тржишту
1. Пшеница – хлеб	30	25
Државни сектор	90	
2. Свеже млеко	70	78
3. Свеже месо	40*	70*

* ПКБ Корпорација и ПКБ "Визел"

Планирано учешће ПКБ Корпорације у % на тржишту Републике Србије

Производ	Учешће у производњи	Учешће на тржишту
1. Пшеница – хлеб	19	10
2. Млеко	10	10
3. Говеђе месо	35	35
4. Капацитет стоке	4	4

Напомена: Овде се мора узети у обзир чињеница, да се ови подаци односе на регистрована пољопривредна газдинства. Све оно што се појављује на тржишту, а није уведено у било какву евиденцију, овим подацима није обухваћено.

3.7. Компанија данас и сутра

ПКБ Корпорација је акционарско друштво са већинским друштвеним капиталом, око 65 %, око 35 % је државни капитал стечен конверзијом дуга на неплаћене порезе и дажбине за здравствено, пензионо и социјално осигурање, и малим процентом мањинских акционара. Капитал у ПКБ Корпарацији пре ратних збивања 90-их година 20-ог века био је јасно дефинисан и јединствен. ПКБ Корпорација, која се тада називала ПКБ Јединство као један од саставних делова Пословног система ПКБ била је акционарско друштво са скоро 100 % друштвеног капитала. Нешто мало је било ситних акционара, који су купили део акција, али то је било занемарљиво.

Међутим деведесете године дсвдесетог века су оставиле своје последице и на ПКБ Корпарацију, као и на многа друга предузећа. Ратне године, санкције и све остало није заобишло ни ово предузећа. Још ако се узме у обзир, основна и примарна делатност којом се ПКБ Корпарација, а то је храна и прехранбени производи, ствари су било још и горе него код других фирми.

Држава се директно умешала у економију, али оправдано, јер народ је морао да се прехрани. Дobar део терета комплетне ове приче поднела је ПКБ Корпорација, преко диригованих и против тржишних цена основних животних намирница брашна, хлеба, млека и меса. Јер као што је малопре речено, нарој ме морао да преживи она тешка времена. У реду је све, наука, техника, војска, аутомобили, рачунари, спорт и индустрија, све је то много битно за живот и за човека. Свим овим стварима и осталим привредним гранама управља човек. Али да би човек иоле нормално могао да ради, он мора бити превасходно одморан и сит. Јер човек ако је гладан он је нервозан, и не постиже очекиване резултате. Задатак ПКБ Корпорације је био да обезбеди, да људи не буду гладни и да преживе цео месец са платом, која је у неким моментима била и испод 10 Немачких Марака. ПКБ Корпорација је изнела тај терет и помогла је својој држави. И како то углавном бива, док једном не смркне другом не сване, тако се десило и овде. Корпарација је радили и стварала је губитке. Поред тога што је морало да се води рачуна о грађанима Србије, морало се обезбедити да и они који раде у Корпарацији добијају плате за свој рад. Људи су добијали плате, јер таман кад се све сабере, одузме и дода, толико новца се сливало у фирму. Поред плата требало је одржавати ниво и динамику производње. И овај део приче се некако одрађивао, али није могло све да се испоштује. Нису се плаћали доприноси и дуговања држави. Држава је све ово толерисала, сматрајући то као контра услугу, предузећу за све оно што је оно урадило за државу. Све је то било у реду, али нигде није верификовано, а дуг се из месеца у месец таложио и гомилао. Наравно све ово је функционисало док је могло да функционише, али дошло је време да се направи пресек. Јер дуг се гомилао и претила је опасност да вредност дуга премаши вредност предузећа. Кад до тога дође, предузеће улази у стечај. Имајући све ово у виду и узимајући у обзир све оно што је урађено у предходном периоду, и стратешки значај који предузеће има за државу, до најгорег није дошло.

Тржиште је почело полако да се стабилизује, али цене основних животних намирница и даље су биле подцењене. А да нелогичност буде још већа откупну цену су диктирали прерађивачи а не произвођачи. Ми произведемо сировину и испоручимо је прерађивачу, а они остваре профит и покупе кајмак. Али то није ништа ново, тако је у послу, не купи кајмак онај који помузе млеко, него онај који га скува. Било како било, стање се полако поправљало. Полако су се стварали услови да почму и држави да се намирују обавезе. Али ослатило нам се оно предходно време кад ником енисмо ништа плаћали тако да се тај тренд наставио и даље. У реду је било понашати се овако у време оне кризе, свесног одлазака у губитке, али наставити такав тренд није имало баш неко оправдање. С друге страни ни држава није заузела неки претерано строг режим према нама, тако да смо ми то својски користили. Као што се зна ПКБ је државна творевина, држава га је основала далеке 1945. године, тако да се она односила према њему као родитељ према свом детету. Као што ни један родитељ није уништавао своје дете, тако и држава није уништавала своју творевину. Наступали су понекад проблеми, али они су били појединачне природе. То су биле ситуације када је неко од запослених, завршавао радни век и ишао у пензију. Тада су на видело излазиле неплаћене обавезе према држави. Ти појединачни случајеви су појединачно и решавани, просто се уплате сва дуговања и проблем се реши, тако да човек може комотно у заслужену пензији. Као што се ово радило, исто тако се могао ухватити континуитет у плаћању обавеза према држави, а не да се дуг гомила.

Наравно као што то увек у животу бива, дође време да се сведу рачуни. И ако рачуне не сведеш сам, него дођеш у позицију да ти их своде други, ситуација може да измакне контроли.

Најтежи период у историји ПКБ Корпарације је била 1999. и 2000. година. И како то увек у животу и бива, када кола иду уз брдо треба велика мука да се изгурају, а када крену низбрдо крећу се три пута већом брзином и ништа не може да из заустави. Та ситуације је задесила и нас. Из разлога што се наша фирма бави примарном производњом и комплетан посао се одвија на отвореном, много тога зависи од метеоролошких и временских услова. Ти услови нам никако нису ишли у прилог у споменутом временском периоду. Онај ко је пратио метеоролошка збивања у последњих десет година и кога још увек сећање служи, сетиће се да је 1999. година, била невероватно богата падавинама разних врста. Поред оних падавина скојима су нас несебично частили авиони бомбардери злочиначке Нато авијације, пало је и много кише. Кажу да је то својствено за ратне године, мисли се на кишу, оно прво се подразумева. Дешавало се да је велики део површина био под водом. Иако је географски положај наше фирме доста добра, близу су нам три велике реке, тако да сва вода која дође може се каналском мрежом одвући и преко црпних пумпи пребацити у реке, ову услугу нисмо могли користити. Каналска мрежа је била доста запуштена, већина црпних пумпи неисправна, тако да смо били у веома незгодном положају. Десило се да су усеви на многим њивама сатрулили, то јест сатрулило је семе, и ништа није никло. Тек кад се вода повукла, покушано је са пресејавањем, али је било већ доцкан, нису испоштовани рокови, тако да је све то резултовало смањеним приносима. Таква је била 1999. година. Следећа 2000. година, је била сушта супротност предходне, она је пак била претерано сува. Падавина је било мало, нису пале ни априлске, а ни мајске Ђурђевске кише које су веома битне за усеве. Опет као и прошле године било је проблема са каналском мрежом, али још већи проблем је било то, што нисмо поседовали системе за заливање. Какво је стање било најбоље говори цитат, који је записао инжињер Раденко Станић у својој књизи "Вера божја – мука тежачка" а чуо га је од једног

младог агронома "Једним оком гледам у небо а другим у земљу, и једем се као месец". Земља је била испуцала и жедна кише, а облачка није било ни на помолу.

Кад човек постави сам себи питање шта је горе од ове две ситуације, или много падавина или недостатак падавина. Најбоље би било кад нас не би задесило ни једно ни друго. Али кад бих се морало одредити између два зла, одредио би за ово друго, ипак боље суша, него поплаве. Код нас је ситуација била ипак другачија, много више нас је погодила суша, него обимне падавине. То говори и чињеница да је 2000. година, била најтежа у историји ПКБ Корпорације. Ако је некад постојала опасност да ПКБ Корпорација доживи свој дефинитиван крах, то је био тај период. Суша је оставила несагледиве последице, много веће него предходна година која је била претерано кишна. Те предходне кишне године, макар је било довољно траве и детелине за стоку. Ове сушне године није било ни тога. Стока је била на ивици основне егзистенције. Резерве хране су се великом брзином смањивале, а био је тек октобар месец. Далеко је био јун следеће године, кога је требало дочекати. Све је помало подсећало на ону песму Ђорђета Балашевића "Само да дочекам јун", а јун је био далеко. Кондиционо стање стоке је било тако лоше, да их је било жалосно и погледати. Предата количина млека, по разним параметрима, никад није била мања у историји ПКБ Корпорације. Претио је један тотални колапс. Жалосно је било ући у објекте и видети како се животиње муче. Просто су се понашале као и сва остала жива бића, када нема никога она су била мирна и некако подносила своју муку, али чим би неко ушао у објекат, кретала је као по такту неподносива рика, од које се ледила крв у жилама. Као и болесник, кад је сам, он чути и подноси своју муку, али чим се неко појави, он почиње да се жали.

Пословодство је сасвим изгубило смисао свог постојања, потпуно је огрезло у политику. Све су радили само нису радили свој посао. То је мало постало својствено за нашу фирму, и на несрећу остало и до данашњих дана, да се сви мешају у све, само се не мешају у свој посао. За функционисање и интересе предузећа, није имало ни времена ни слуха. Све негативно што нас је задесило правдали су вишом силом, а одговорност су пребацивали на неког другог. Десило се шта се десило, није се имало куд, али нервирало је то што се ништа није предузимало, да се ситуација измени. Све је подсећало на фудбалску утакмицу, у којој један тим драстично губи и једва чека да судија одсвира крај, да заврше са својим мукама. И овде се изгледа нешто слично чекало. Већ су се над фирму надвили многи лешинари који су безецовали своје парче плена. Протурена је информација да ће један део сточног фонда завршити у кланицама, а други онај бољи, бити пребачен на неку приватну фарму у околини Пожаревца. Претила је једна тотална катастрофа и хуманитарна и економска.

Људи који се баве струком знају колико времена је потребно да се формира стадо. Све то за чије формирање је потребно много година, може бити затрвено за месец дана. Изгледа да то никог није забрињавало. Пословодство је већ одавно дигло руке и гледало свој интерес, а запослени некако све то равнодушно посматрали. Неки нису имали снаге за борбу, а неки нису веровали да тако нешто нама може да се деси. Јер ПКБ је некада био синоним снаге и јаке фирме, која је пословала не само на просторима экс Југославије, неко и далеко изван њених граница. Још једна ствар је поткрепљивала ову тврдњу, да нема шансе да ПКБ пропадне, а то је било убеђење да је ПКБ неком много битан, а посебно граду Београду, јер наводно ако ПКБ не ради, град Београд ће умрети од глади. Та утопија се примала ко коров у нашој средини. Нисмо били ни свесни наше небитности, па нису ово оне деведесете године. Тржиште би можда неко

време било поремећено, али би се врло брзо стабилизовало. Све оно чиме смо ми снабдевали град, врло лако се могло довести и са стране, а ако и треба увести.

Наравно ово би била погрешна економска политика, да уништаваш своју привредну грану и привреду у целини, а ослањаш се на увоз. Јер нелогично је да на десетак километара од двоипо милионског града имаш тако нешто и да свесно дозвољаваш, да то пропада. Али кога се то у том моменту тицало. Власт свакако није, њима једино било у интересу, да још једном преваре народ и да остану ту где јесу. А нашем руководству, да се додворе тој власти.

Након тога се издешавало оно што се издешавало. Дошло је до промена у држави, тако да су се могле очекивати промене и у нашој фирми. Време је пролазило и ништа се није дешавало. Схватило смо да наш посао неће нико урадити уместо нас. Тако да смо ми узели ствар у своје руке и сменили неспособно и незаинтересовано пословодство. Када смо одрадили тај први корак, јавио се нови проблем кога поставити. Постављени су неки други људи и нада да ће урадити нешто добро. Радили јесу, фирма је опстала, али нису урадили ни трунку онога што су требали да ураде и што су могли да ураде. Неке ствари су се промениле, али све у свему на питању организације није скоро ништа урађено. Сада кад се све изанализира из ове перспективе, велика шанса која се пружила, пропуштена је. Сви они који су учествовали у променама, потиснути су на маргину, делимично својом кривицом а делимично и не. Нису имали храбрости и спремности да преузму одговорност, јер када у неки посао уђеш без било каквог плана, а немаш ни јасан циљ, где желиш да стигнеш, не можеш више ни да очекујеш.

Ново пословодство се врло брзо суочило са затеченим проблемима, заоставштином од предходног пословодства. Ништа од оног лошег стања се није променило са променом пословодства. Нико није имао никакав чаробни штапић да одједном измени стање. Прво што је требало урадити је, да се успори пропадање које је било на видуку. Поред тога што није била спремљена храна за ову годину, и ту исправке више није ни било, претила је опасност да се исто понови и за следећу годину. Од укупних обрадивих површина које фирма поседује, обрађено и засађено је било само 7 %. Упоредо је требало радити и на обезбеђивању хране за ову годину, али и на припреми хране за следећу годину. Много лакше рећи него урадити. Појавили су се бројни проблени и недостаци. Од лоше и израубоване механизације, до недостатка основних енергената, првенствено нафте. Нафте у то време није било ни за лек. На разне начине смо се довијали да дођемо до нафте, која је била неопходна за радове. У решавању овог проблема много нам је помогла градска Влада.

Таман кад смо све ово полако почели да доводимо у ред, јавили су се нови проблеми. Када би их поредили, нису били већи од предходних, али су били важнији јер су сада они на дневном реду.

Полако су се почеле формирати и државне институције, тако да је и код њих ПКБ почео да долази на дневни ред. Како се стање у државној управи почело стабилизовати, тако су и наши проблеми почели да излазе на видело. Примећено је да ПКБ Корпорација већ дуго времена не измирује обавезе према држави. Држава је тражила своје и то је потпуно нормално. Да би држава могла иоле нормално да функционише, она мора од свих оних који раде и привређују да наплаћује порезе и доприносе. Имали су они своје обавезе, и да би их измиривали, требала су им средства. А од кога ће та средства прибавити, ако не од пореских обвезника. Тако да је

ред дошао и на нас. Таман смо се мало стабилизовали и кренули напред, кад нам се опет Дамаклов мач стечаја надвио над главом. Дуг је био огроман, поред велике основице, зарачунате су нам и велике камате, тако да ситуација ни мало није била једноставна. Када се све то израчунало и прерачунало, били смо у веома незгодном положају. Ако се на то дода и чињеница, да су нас у једном моменту третирали и као фирму, која је остварила екстра профит и на основу тога, нам наметнули још додатних обавеза, ситуација ни најмање није била једноставна. Просто да човек не поверује, почетком деведесетих година си свесно радио на ивици губитка, јер си био приморан на то, да би држава и народ некако опстали, а на крају тих деведесетих 2000. године, неко те проглашава екстра профитером. Да није било трагично, било би смешно, губитник преко ноћи постаје екстра профитер, а ми смо стално били на ивици егзистенције. И поред тога што нисмо држави плаћали порезе и доприносе, једва смо састављали крај с крајем, а сад и ово. На срећу фирма није отишла под стечај, врло брзо су нас растеретили, непостојећег дуга за екстра профитерство, али дуг према држави по основу пореза и дажбина је морао да се измири и да почме редовно да се измирује. Остало је само да се види шта ће бити са нагомиланим и претераним каматама. Доброг дела камата смо ослобођени, јер су по свим светским стандардима биле нереалне, али остао је основни дуг.

Што се дуга тиче све је у реду, све оно што човек задужи, мора и да плати и врати. Али овде је ситуација била мало другачија, нико није водио рачуна о томе на који начин је огроман део оваг дуга настао. Од државе се није могло очекивати да ради против својих интереса и да потенцира разлог, јер њима је био важан сваки динар који ће се слити у буџет, али ме чуди да се представници наше фирме нису позвали на то. У реду је за онај дуг који смо касније направили користећи ситуацију, али за онај дириговани није. Истина да се владајућа структура променила, али је држава била иста, истина мало другачијег имена, али у суштини иста. О овим стварима нико није водио рачуна, а били су веома добра почетна подлога за преговоре.

Држава нам је једно време изашла у сусрет тако да нас није оптерећивала, и пролонгирала нам је време за враћање дуга то јест плаћање пореза и доприноса. Преговори су и даље трајали и тражио се најбезболнији начин, да се направљени дуг измири. На крају преговора је договорено да за рачун дуга, део друштвене својине ПКБ корпорације пређе у државно власништво. Тако да сада у капиталу предузећа држава Србија учествује са 34 % учешћа. Своје право на капитал држава Србија остварује преко земљишта које уступа ПКБ Корпорацији на обраду. Овим потезом ПКБ Корпорација је делимично решила проблем на кратке стазе, али гледајући дугорочно ово јој је опасан камен око врата. Узимајући у обзир, да је основна делатност ПКБ-а примарни пољопривредна производња и лаик може да закључи да се ПКБ везао на дуге стазе и да му судбина зависи од воље државе. Данас сутра кад се неке ствари у држави реше држава, то јест ломална самоуправа може своје земљиште издати у закуп коме хоће, ономе ко више плати (као што је био пример у Кикинди) или га можда продати. Овим гестом наша фирма се свела на 4.500 хектара обрадиве површине, од укупних 21.500 хектара које обрађује ПКБ Корпорација, значи нешто више од петине је у власништву фирме. Ова обрадива површина не би била довољна за нормално функционисање предузеће.

Проблем је постојао и морао је да се реши, али је постојало и других начина. Требало се домаћински пословати и водити рачуна, а не ићи на широко и крчмити док се има, а кад нестане и ово мало што је остало имаћемо проблем. Истина од државе постоје обећања да ће

ПКБ и даље имати првенство на кориштење земље, али узимајући у обзир да је код нас све релативно врло лако можемо имати проблем.

Било како било ова година је кључна, до краја ове године статус предузећа се мора решити. Друштвена својина као облик својине је неодржива, из тог разлога друштвена својина мора променити власника, прећи у државну или у приватну. Много ствари треба да се поклопи да би се кроз овај облик својине стварао профит. Крајњи рок да се одради тај посао је 31.12.2008. године. Предходни рок је био 01.01.2008. али је у међувремену продужено на још годину дана, јер је у питању велики посао и осим ПКБ –а, многа велика предузећа. Каква ће судбина ПКБ Корпорације бити још увек се не зна. Још увек је отворено питање да ли ће фирма ићи на тендерску продају или ће постати Јавно предузећа. Аргументи и за једну и за другу солуцију постоје. На крају коначну одлуку ће донети држава као оснивач предузећа и акционар у предузећу. Што се запослених тиче њихов став је скоро јединствен, већана је за то да ПКБ постане јавно предузеће. Сви се на неки начин плаше приватизације и промена. Ако се узму у обзир многа транзициона искуства, разлог са страх оправдано постоји, али има још нешто. Многи се боје и других ствари, да не погубе своје позиције и радна места, која у ниједном другом организационом систему неби могли да задрже. Надају се да ће са Јавним предузећем успети да обезбеде промене на исто, нека се све мења нема проблема, само њих немој нико да дира. Из свих ових разлога, можда би и било боље да се фирма приватизује, да се већ једном расчисти са свиме овима. Од руководећег кадра се не може очекивати да они реше овај посао, јер немају довољно одлучности и храбрости.

Опет, одлуку ће донети држава узимајући у обзир своје стратешке интересе. Ипак на подручју примарне пољопривредне производње, неби се смео никоме дати монопол. Грешку су направили при приватизацији прерађивачке индустрије, што се сад резултује са високим ценама уља и млека. Наравно држава не треба да се меша у тржиште и тржишну привреду, али ако неко вештачки прави несташице, држава мора да има спреман одговор на то. За разлику од осталих ствари, овде су у питању основне животне намирнице, које се морају куповати сваки дан и представљају велики удар на буџет грађана.

Због свега овог наведеног и још много тога, можда би било добро да ПКБ корпорација постане Јавно предузеће, али под условом да се добро поради на организацији. У случају да се ово питање организације занемари, и организација препусти садашњим гарнитурима у ПКБ-у, које себе називају менаџментом, а од ове речи немају ни оно задње "М", само би се беспотребно губило време и тонуло у још веће проблеме. Код нас у фирми никада се она два "о" нису спајала. Никада са овлаштењима није ишла под руку и одговорност. Наши руководиоци са задовољством су прихватили овлаштења, док су од одговорности бежали ко ђаво од крста, а њихови предпостављени, самозвани менаџмент није имао снаге да им наметне одговорност.

Корпорација је започела процес приватизације. Прибављена је сва потребна документација. Све земљиште у друштвеном власништву је уписано у катастар. Тог земљишта има око 4500 ха, остатак обрадовога земљишта до 21500 ха је у државном власништву, и са њиме држава може да ради шта мисли да је најбоље по њу. Може га дати на кориштење ПКБ Корпорацији, може га изнајмити ПКБ Корпорацији или некоме другом. Без овог земљишта ПКБ Корпорација, би веома тешко могла да функционише. Власничка конфигурација земљишта је

веома шаролика. Не постоји јасна граница између државног, друштвеног и приватног. Конфигурација подсећа на кожу леопарда. Ако се жели раздвојити земљиште, мораће се спајати у целини. Има квалитетнијег земљишта а има и оног лошијег квалитета. Тешко ће бити све то раздвојити. Приватно ће се морати вратити власницима, и ту је ствар јасна, али ће оно морати бити на границама земљишног комплекса. Једна башта са пар стабљика кукуруза, може упропастити хектаре семенске робе. Посао неће ни мало бити једноставан, а још увек није ни започет. Највећа јагма свих ће бити за земљиште које се граничи са Зрењанинским путем. Сви у њему виде велику шансу да га претворе у грађевинско и да му се вишеструко повећа цена. На то су играли и неки, који су се интересовали за ПКБ Корпорацију. Реално је очекивати да ће се град ширити на ову страну. Сво земљиште поред Зрењанинског пута, до ПКБ-их њива, већ је заузето и изграђено, тако да је остало интересантно само још ово. Све але које су зинуле на ово, најлакше би се растерале, ако би се забранило било какво преименовање земљишта у друге намене.

Производња семенске робе захтева велике површине, па ако држава своју земљу додели неком другом, од те приче нема ништа. А семенска роба је велика шанса, нарочито у жестокој најезди генетски модификоване хране. На својих 4500 ха тешко да би успела да припреми неопходну храну за стоку. Надамо се да ће држава схватити, стратешку важност пољопривреде као привредне гране. Много пута је ПКБ залегао за државу, па може и она за њега. С друге стране држава је и створила ПКБ, тако да је његова судбина у њеним рукама.

Документација је предата у агенцију за приватизацију. Агенција се није удостојила седам месеци да одреди приватизационог саветника. Никог из нашег предузећа то много не оптерећује, ни пословодство а ни синдикате. Опет мисле да ће неко други посао урадити за њих. Уместо да свакодневно опседају агенцију, они мирно и стрпљиво чекају егзекуцију.

Доста времена је протекло од предавања документације до одређивања приватизационог саветника. Значи ипак су се на крају удостојили да га одреде, али са доста закашњења. Сада нам једино преостаје да чекамо и да надлежне покушамо убедити да можемо да функционишемо и правимо профит и као јавно предузеће. Јер држави је већ довољно предузећа које праве губитке, и која само кукају, тако да им не треба још једно тако. Ако би неко могао да убеди државу, да ово може да функционише много боље, економичније, продуктивније и профитабилније, попустили би они најтврђи заговорници приватизације ПКБ Корпорације. Како тренутно ствари стоји у нашој фирми, иако нерадо морам да признам, да нашим понашањем много отежавамо људима у Влади који се залажу за Јавно предузеће.

Пре нешто више од пет месеца смо добили новог генералног директора, који скоро да ништа није променио, иако су многе ствари биле зреле за промену. Рећи ће неко нов је, па док мало упозна ситуацију, али није нов, задње четири године био је заменик генералног директора, тако да врло добро познаје ситуацију.

ЛИТЕРАТУРА:

- Књига издата за обележавање 55 година постојања ПКБ-а,
- **ЗЕМЉА БОЖЈА-ВЕРА ТЕЖАЧКА** Раденко Станић
- поздравни говор Генералног директора за обележавање јубилеја
- 60 година постојања ПКБ-Корпорације,
- информација и инвестиционим улагањима за 2008/2009. годину