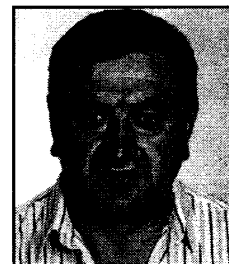


# ČELNICI I STRATEGIJE RAZVOJA INDUSTRIJE "14. OKTOBAR" OD OSNIVANJA DO ČEKANJA STRATEŠKOG PARTNERA

Dr Ljubodrag ĐORĐEVIĆ

*Sava Đurić, dipl. ing. maš. rođen je 10. januara 1951. godine u Kruševcu, u kome je završio osnovnu školu i gimnaziju. Diplomirao je 1976. na Mašinskom fakultetu u Beogradu, a specijalizaciju iz oblasti zavarivanja i srodnih tehnologija 1981. godine. Sirektor je Sektora razvojne tehnologije u Institutu IMK "14. okobar". Učesnik je u realizaciji više naučno-istraživačkih projekata koje je finansiralo Ministarstvo za nauku i tehnologiju Srbije. Objavio je preko 150 naučno-stručnih radova i više studija i analiza. Član je stručnih tela Društva za unapređivanje zavarivanja Srbije i Saveznog zavoda za standardizaciju. Organizator je više naučno-stručnih skupova u zemlji.*



**Kategorija rada: STRUČNIUČNI RAD**  
**Recenzent: Prof. dr Predrag POPOVIĆ**  
**UDK/UDC: 338.45(497.11)**  
**Rad primljen: 11. 07. 2002.**

**ADRESA:**

**36000 Kraljevo**  
**- Mašinski fakultet**  
**Dositejeva 19**

## 1. UVOD

U mašinskim industrijama presudnu ulogu igraju mašinci. Mašinci su se školovali da uvek traže i uvek iz toga nađu tražena rešenja??? Zašto posle ove recenice ne jedno, vec više pitanja? Zašto uopšte ima nekih pitanja? Zašto mašincima nedostaje odgovor na osnovno pitanje: kako dalje? ZAŠTO?

Po nekom našem pravilu, uvek je najlakše za ne date odgovore, za ne nadenja rešenja, razloge tražiti u drugima, van NAS, pokušavati da deo ili citav problem SVALIMO na druge i odgovore tražimo u drugima! Da li mašinci ne mogu da pronađu tražena rešenja o budućem razvoju, da definišu strategiju razvoja?

Strategija je uvek bila u funkciji politike sa jedne strane, koju je po pravilu dirigovao sistem u kome smo se nalazili, i rukovodstva ili direktora fabrike sa druge strane, koje je po pravilu postavljao ili menjao sistem. Rezultati su nam poznati! Možda je trenutak da iz njih izvucemo neke pouke, ako je to uopšte moguće. Pouke su naime dostupne onima koji hoće i žele da uče, a mi smo odavno prestali to da cinimo.

## 2. SISTEM I STRATEGIJA

Uloga sistema je nezaobilazna u definisanju strategije. Onog momenta kada sistem nije funkcionisao, ili je prestajao da postoji dolazilo je do poremećaja u razvoju. Sistem je uvek imao presudnu ulogu, bar da nam omogući ili spreci vezivanje i oslanjanje na VELIKE i BOLJE. Veliki i bolji su od uvek bili pored nas, sa leve ili desne strane, a mi smo se uljuljkivali u lažnim snovima prohujalih vremena da je se kod nas nekad jelo viljuškom, dok su drugi bili u situaciji da se hrane rukama, da je Dušanov zakon donet 21. maja 1349. godine,

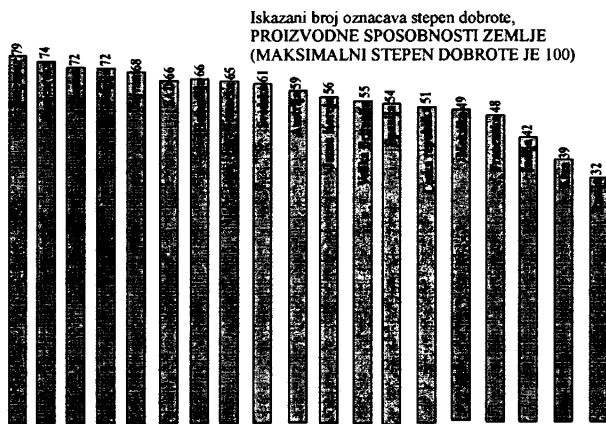
poslužio svim Evropskim narodima kao uzor da donesu svoje zakone (Zakon cara Dušana je bio najsavremeniji zakon srednjevekovne Evrope. U to vreme skoro nijedna evropska zemlja nije imala zvanični dokument kojim bi regulisala društveno delanje) [1]. Tako »Savremeni američki sudovi, recimo, gotovo u potpunosti primenjuju Dušanovu viziju pravednog sudjenja, dok su se savremeni srpski sudovi opredelili za sudsko veće sastavljeno ili od učenih sudija ili od jednog sudije i dva ili četiri građanina koji, teorijski, mogu i nadglasati sudiju ne samo po pitanju da li je optuženi kriv ili ne, nego i u visini odmerene kazne.« [2]

Sistemi u nas, su se menjali kroz istoriju, i kao po pravilu svi su bili slični. U traženju istine da smo bolji od drugih, i ne samo bolji vec i JACI, polako smo se primicali istini izrecenoj u Kremanskom prorocanstvu da se svi preostali Srbi mogu smestiti ispod jednog drveta. Sistemi su uslovljavali megalomanske prohteve, posebno u duelima sa jacima, koji su uslovljali da izgubimo milione ljudi, a jedan od zadnjih da razbijemo ono što smo najvrednije imali, po čemu smo bili poznati - PORODICU, SELO, POŠTENJE, OBRAZ. Sistem je uslovio da sa promenom AMBIJENTA ŽIVLJENJA i prelazak na AMBIJENT SAMOŽIVLJENJA, dovedemo sebe i narod do SAMOUKIDANJA. Sistem je uslovio da se pamet polako ali sigurno gubi kao opcija koja daje neku prednost i vuče ka prosperitetu. On je uslovio da je prosto neprijatno biti pametan, vredan, radan, disciplinovan. Sistem je uveo kategorije pogodnih, podobnih, poslušnih, ljudi koji prihvataju da budu u funkciji sistema bez obzira na nivo znanja koji poseduju. Prosto je neshvatljivo da se u ovim godinama učimo građanskoj kulturi, da ulicu možemo prelaziti na pešackim prelazima, da vozi-

mo sa sguronosnim pojasevima. Koliko ce nam tek vremena trebati da naucimo da ne pljujemo po ulici, da ne bacamo smece gde stignemo, da ne zagadjujemo vodu koju pijemo ili gasimo svetlo kad nam nije potrebno?

Uporedujuci sebe sa drugima, jer je to jedini nacin da se eventualno prepoznamo, možemo reci da smo u jednom trenutku bili isti. Mi, Nemci, Japanci i mnogi drugi. Zemlja porušena, industrija upropašćena. Japanci su imali najgore startne pozicije, posle dve atomske bombe koje su im poklonili Amerikanci. I šta sada, gde smo mi? Gde su Japanci? Gde su Nemci? Gde je sav ostali svet?

Pošto smo mi najpametniji, bar što se viceva tice, poceli smo svima da prodajemo svoju pamet, ali najviše sebi! Prosto je neverovatno da to i danas cinimo, da jednostavno komentarišemo svaku stvar koju treba da uradimo, i da u deljenju pameti drugima gubimo neprocenljivo vreme. Dok je za Nemce i Japance, i naše ljude koji rade po belom svetu, sasvim normalno da bez komentara urade neki posao koji treba da se uradi, mi nalazimo trista nacina da ubedjujuci druge da je to što treba da uradimo besmisleno, ludo, taj posao odlažemo, radimo nekvalitetno, jer imamo sopstvene kriterijume da li nam se taj posao isplati ili ne, da li on uopšte vredi da se uradi ili ne, i tako u nedogled zamišljajuci da neko ima živaca i strpljenja da ceka na nas da mu se približimo ako vec nemožemo da ga stignemo. Da to što treba da uradimo nije korisno, humano, pravedno kao recimo preganjanja oko Haga ili zajednice Srbije i Crne Gore.



Sl. 1. Proizvodne sposobnosti pojedinih zemalja u svetu [3]

Izgradjujuci svako na svom radnom mestu ili životnom prostoru svoje kriterijume dobro-loše, pravo - ne pravo, sve smo se više udaljavali od drugih. Posebno u ekonomiji, industriji, sistemu kao presudnom za sve odluke. Tako smo sredinom osamdesetih godina prošlog veka, kada smo imali najveći mogući izvoz u zadnjih pedest godina, mogli i imali najveće šanse da se integrišemo u VELIKE SVETSKE SISTEME, i da u okviru njih, prateći globalnu svetsku politiku koju oni diktiraju, definišemo dalji razvoj. To nismo uciniili, jer smo u okviru sistema koji je i tada zadržao megalomanske prohteve, poceli da konkurišemo VELIKIMA na planu proizvodnje TENKOVA, AVIONA, HELIKOPTERA, MOTORA VELIKIH SNAGA, i sasvim je izvesno bilo da je morala vrlo brzo da nas stigne odgovarajuća kazna. Tako smo opet devedesetih godina propustili drugu opciju da se reorganizujemo po modelu koji je diktirala svetska politika, pa nas je opet stigla kazna. Kao dete kad

je neposlušno, koje po našem modelu vaspitanja obavezno dobija batine.

Sistem je potpuno izazvao eroziju obrazovanja, eroziju morala, eroziju skoro svih pravih vrednosti. Ozbiljno pitanje nameće se pred svakog od nas kako kroz licna preispitivanja možemo promeniti sebe, ako to uopšte možemo da uradimo sami? Po svemu sudeci da ce nas i tu sustici neizbežna kazna. Bolje reci kazna je vec stigla, jer smo izgubili iz vida jednu prostu cinjenicu, da nismo mi ti koji nekome možemo da postavljamo neke uslove, a da je istorija pokazala da to nikada nismo mogli ni da cinimo, jer nas je to uvek skupo koštalo, UVEK SMO GUBILI I TO NAROD.

SISTEM NAS JE NAUCIO I DA KRADEMO. Pocevši od voda, direktora, rukovodioca pa do poslednjeg izvršioca. Svako je razvijao svoj sistem krađe. Od toalet papira do fabrickih hala. Bez ikakve grize savesti ili ustrucavanja. Po principu uzmi sve što ti život pruža. Iako su nam sudovi ne efikasni, skoro sam cuo podatak da na izdržavanje zatvorske kazne ceka tri puta više ljudi nego što ima mesta u zatvorima. A šta bi bilo kada bi se svima onima sudilo koji su samo u zadnjim decenijama podkradali sistem, fabrike? Koliko samo kradenih automobila vozimo, i koliko smo ljudi širom Evrope ojadili zbog toga? šta je sa švercom cigareta, benzina, rasturanjem droge po kaficima i školama? šta je sa mitom i korupcijom? Prem nekim podacima, saopštenih ovih dana na televiziji, na prvom mestu se nalaze policajci, pa lekari, pa profesori, pa... šta je sa štednjom (sreduju se podaci u Dafimet banci, preko petstotina hiljada pokradenih, a da još uvek nije podignut krivicioni postupak protiv vlasnice banke??), opljackanim fondovima penzionera, zdravstvenog osiguranja, decje zaštite? šta sa upropašćenom železnicom, putnom mrežom, zapuštenim zdravstvom i školstvom?

Jedna od naših specijalnosti, po kojoj smo postali poznati širom sveta jeste krađa vremena. Pocevši od državnih praznika i neradnih dana u godini, od kašnjenja na posao, od toga da za vreme rada što manje radimo, od toga da pre kraja radnog vremena pobegnemo sa posla, da nam casovi u školi traju trideset minuta, pa do podataka da nam recimo nastavu u školama drže nestrucni nastavnici, i da je samo u jednoj školskoj godini(1999/2000) nestrucno održano oko 7.556.680 casova. šta reci o armiji nezapošljenih koji godinama cekaju na posao i o vremenu koje su uzalud gubili iduci u školu, a posle toga cekajuci na posao?

Sistemi su nas naucili mnogo cemu, tako da smo u prvom redu zahvaljujuci njima ostali tu gde jesmo. Po prirodi stvari, a to je istorija pokazala, mi ne priznajemo ni jedan sistem, mi ne prihvatamo ni jedan sistem, nama nije potreban ni jedan sistem.

### 3. RUKOVODSTVO I STRATEGIJA

Vracajuci se na probleme fabrike, koja ovih dana, slobodno možemo reci, lici na brod koji bez ikakve kontrole plovi niz reku, prepušten cudima brzaka, podvodnih stena, sprudovima koji se redaju jedan za drugim, vrbacima koji nemilice kidaju vec pocepana jedra, mora se pogledati realna slika, a to je moguće uciniti samo vracanjem unazad, u istoriju.

Istorija beleži veliki broj ljudi koji su svako na svoj nacin beležili dane OVE FABRIKE. Možda u ovom trenutku treba upoznati istoriju? Ona nam je potrebna da bi smo znali da istorija ne pocinje od nas, kako to mnogi i danas misle.

Istorija fabrike pocela je da se piše od onog momenta kada je fabrika osnovana. Prema Prof. dr Vladimiru B. šolaji, u clanku Uloga inženjera Miloša Savcica u razvoju fabrike vagona i gvozdениh konstrukcija u Kruševcu-odeljku Prometne banke u Beogradu-PINUS Zapisi 2/1995, Beograd, »u ...životu najznacajnijeg preduzeca metalske industrije u Kruševcu može biti reci o cetiri etape: (1) Fabrika vagona i gvozdениh konstrukcija Srpskog akcionarskog društva za izradu mašina i vagona (1923-1928); (2) Fabrika vagona i gvozdениh konstrukcija u Kruševcu-odeljak Prometne banke u Beogradu (1928-1939); (3) Kruševac AD-Beograd (1939-1944); IMK »14. Oktobar« (od 1945. do danas, zane-marujuci neke sitne promene imena). [4]

Fabrika je u periodu pre II svetskog rata, prolazila kroz teška i bremenita vremena, a u svom proizvodnom programu imala je proizvodnju i popravku vagona, tramvaja, rudarskih vagoneta, konstrukcija za mostove, krovne konstrukcije, kotlove, alati, oprema za železnice koloseke, skretnice i okretnice za vagonе i lokomotive, metalni camci, teretni liftovi, program namenske proizvodnje. Fabrika je pred II svetski rat imala 500 radnika i prostorno zahvatala 80.200 m2 površine, od cega su proizvodne hale zauzimale 9.000 m2.[5] Sem imena inženjera MILOŠA SAVCICA, za koga se pouzdano zna da je dao veliki doprinos postojanju i radu fabrike, ostaju nažalost nepoznata imena ostalih ljudi koji su vodili fabriku u ovom periodu.

U godinama II svetskog rata kontrolu nad fabrikom preuzimaju Nemci. Kapaciteti se koriste za izradu vagona i mostova, kao i za obnovu tramvaja koji su oštećeni prilikom bombardovanja Beograda. Oktobra meseca 1943. godine borci Rasinskog partizanskog odreda zapalili su fabriku kako je ne bi koristili okupatori. Tada je uništeno oko 70% proizvodnih pogona, pa je do kraja rata proizvodnja bila skoro zaustavljena [5].

Nabrajajuci imena direktora Fabrike u posleratnom periodu, do današnjih dana, cilj je da se pre svega spomenu, da se o njima kaže ponešto, zadržavajući pravo da se u nekim ocenama i pogreši, jer je posebno teško objektivno izmeriti njihove pojedinačne doprinose, koji sigurno postoje, bilo da je fabrika u to vreme imala uspone ili padove, posebno onih koji su još uvek živi, koji ce sigurno reagovati, jer oni drugi i nemogu zameriti.

Sasvim je sigurno, da biti direktor jedne ovakve fabrike, nije ni lako ni jednostavno. Svima onima koji su imali hrabrosti da tu ulogu prihvate treba odati priznanje.

Prvi posleratni direktor Fabrike je bio Branislav Milutinovic (1945-1947), i sigurno mu nije bilo lako da obnovi proizvodne kapacitete, da se pomiri sa tim da fabrika bude nacionalizovana, da fabrika postane državno vlasništvo. Nezna se da li je mirno smenjen ili pomeren, ili mu se nešto drugo desilo?

Drugi direktor bio je Mihajlo Stojanovic (1947-1961), punih cetnaest godina, sve do odlaska u penziju, koju je grickao sve do ovih dana, do 16. februara ove godine, kada je okoncao svoj životni vek (1912-2002). Drugi posleratni direktor je skromno ispracen, ukupno je na njegovoj sahrani bilo sa bleh muzikom oko 55 ljudi, nikog iz sindikata, nikog iz opštine. Opštinski odbor SUBNOR-a Kruševca je organizovao davanje pocasnih straža, a na grobu se od njega oprostio nama poznati aktivista Đura Petkovic, ispred kapele bivši generalni direktor Ljubivoje Todorovic, koji je jedini i bio od bivših. Sahrani je prisustvovalo i sadašnje uže rukovod-

stvo fabrike.

Mihajlo Stojanovic, Mika Kovac, Cika Mika, Mika direktor, rođen je u Jasici, izucio je kovacki zanat, bio je ilegalac i borac u NOB-u, a kao direktor fabrike ostao je secanju kao pravican covек koji je pre svega poštovao radnu disciplinu, ali je imao viziju razvoja fabrike, pre svega kroz školovanje sopstvenih kadrova, vezivanjem fabrike za velike svetske sisteme, usvajajuci i osvajajuci njihove tehnologije. Znao je, kažu stari "Oktobarci," da motiviše i da nagradi radnika. Znao je da ceni dobre majstore, da disciplinu dovede do savršenstva, bio je strog, ali do krajnjih granica pravican i pošten. I zato se oni koji su sa njim stvarali "14 oktobar", secaju njegove cuvene izreke, koja je i sada vrlo aktualna: "nad "14 oktobrom" nadvio se crni oblak", ali su ti oblaci radom i entuzijazmom razbijani. Svaki uspeh je bio nagrađivan. Svakog praznika primala se razlika, pa se i danas spominje: "ode Mika, ode i razlika."

Pedesete i šezdesete godine bice zlatnim slovima zapisane u istoriju ove fabrike. U tom periodu pocinje se sa osvajanjem proizvodnje gradevinskih mašina. Odluka da se krene u osvajanje široke game gradevinskih mašina po inostranim licencama donešena je 1952. godine. U periodu 1954-1960 ucinjeni su prvi koraci u tom smeru. Osvojena je proizvodnja bagera UB-100 po licenci "NILSEN", bagera UB-035; UB-05 i UB -250 po licenci "FIORENTINI", traktori gusenici TG -50; TG-90 i TG-160 po licenci "VENDER"-a.

Po mišljenju profesora dr Desimira Jeftica, posle razgovora koji je voden ovih dana, ako bi se na osnovu nekih pokazatelja pravila rang lista najuspešnijih direktora ove firme, Mihajlu Stojanovicu bi pripalo prvo mesto.

Treci direktor bio je Milosav Drulovovic (1961-1970), period u kome je formirana sopstvena razvojna funkcija, izvršena moderniza postojećeg proizvodnog programa i razvijeni potpuno novi modeli mašina i uređaja. Fabrika se organizuje po ugledu na moderne svetske fabrike toga doba u oblasti mašinogradnje. Organizacioni propisi koji su regulisali formiranje i kretanje dokumentacije u proizvodnom ciklusu, u tom momentu su bili ravnopravni trenutno popularnim međunarodnim standardima ISO 9000. Uspeo je da oko sebe okupi izuzetnu ekipu ljudi. Uspeo je da u fabriku unese savremene organizacione norme i propise.

Milosav Drulovic je pored ostalih strateških odluka, bio i pokretac izdavanja casopisa "14. Oktobar", 1967., godine, a zatim casopisa "MAG" 1972., godine, u svojstvu generalnog direktora Združenog preduzeca "MAŠINOGRADNJA". [6] Ostao mi je u secanju po tome da je kao generalni direktor imao vremena da se pozabavi sa svakim radnikom, i da ga vrlo cesto obide na svom radnom mestu. Poznate su mnoge varijante tih razgovora, onako kako je ko to zapamtio ili zabeležio. Mene je obišao sredinom 1966., godine u "Veselinu Nikolicu", koji je po njemu u to vreme trebao da osvaja neke alternativne varijante programa vezane za hidrauliku i pneumatiku, interesovao se šta crtam na tabli, i to pratio komentarom "da to što radim može i brže da se radi, pod uslovom da se manje šeta po gradu?". On je otišao na višu funkciju, direktora SOUR-a "MAG".

Cetvrti direktor bio je Radoslav Novakovic (1970-1976). Vredno je spomenuti naslov referata Sopstvenim snagama do sopstvenih proizvoda, koji je saopštio na skupu koji je u organizaciji Mašinskog fakulteta iz Beograda i Industrije "14 oktobar", bio organizovan u

Kruševcu 4-6 juna 1975., i bio posvećen Građevinskoj mehanizaciji u savremenoj praksi. Tom prilikom je bilo receno i zapisano nešto što je itekako aktuelno u ovom momentu: " Svaki planirani razvoj ima svoje korene u prošlosti i svoj domet u budućnosti. Biti svestan svog položaja, svoje snage i svojih potreba suštinsko je pitanje koje mora biti prisutno kod utvrđivanja koncepcije razvoja svake radne organizacije. Ako se tome doda i činjenica da se suštinski problemi ekonomskog i socijalnog razvoja mogu jedino prevazici samo kroz dugoročno plansko usmeravanje, onda se dolazi do elemenata koji bi svaki ozbiljan plan u sebi morao da sadrži." [7] Njega sam bolje upoznao kao dobrovoljnog davaoca krvi, na putu za Trogir ili Rijeku, ali je već tada bio oronulo zdravlje, sa urađenim preacijama na srcu.

Iz perioda njegovog rukovodenja ostala je priča o stalnim kontaktima sa radnicima, o tome kad je nekog od njih pitao: "Kako je?", a ovaj mu odgovorio: "Direktore, nikad bolje...!!!" Okrenuvši se ostalim radnicima koji nisu bili zadovoljni, Raka je likujući zaključio da i oni treba da su zadovoljni, kao njihov kolega, a ne stalno da zapomažu. Razumeli su se tek kad je ovaj koji je pričao " nikad bolje" dovršio recenicu: " Direktore, nikad bolje, sve gore!!!" Pod udarom "Samoupravljackih struktura" i ekipe iz T-fabrike bio je smenjen.

Peti direktor bio je Dragan Kovacevic (1976-1980), koji će pokušati da realizuje planirani razvoj iz prethodnog perioda, sa ekipom koja je itekako znala svoj posao, ali je već tada mogao da se nasluti da toj ekipi nedostaje dobar trener, kapiten, čvrsta ruka, koja će da eliminiše trvenja koja su bila uočljiva i prepoznatljiva u već tada glomaznom sistemu. Livnicu su vodili Gajici, održavanje Ristic, promet Mile Nedeljkovic. Dragan Kovacevic je bio dobar inženjer, dobar šef IV pogona (kasnije, posle formiranja Osnovnih Organizacija Udruženog Rada, Fabrika Građevinskih mašina), koga sam prvi put upoznao na ferijalnoj praksi 1959, kada nas je preslišavao zbog nediscipline, vrstan poznavalac tehnologije, jedan iz prve generacije mašinaca koja se doškolovala u Nišu (bio je upisan pod rednim brojem 7/60), ali kao rukovodilac u datom okruženju nije imao velike šanse. Teret investicija koji je započeo u to vreme, postajao je sve teži, tako da je pod unutrašnjim pritiskom Sindikata i Partije, došlo do uvođenja skoro prinudne uprave, a do konačnog rešenja se došlo tek posle prelaznih rešenja u vidu Radomira Micica i Dragomira Ivezica.

Analizirajući stanje mašinskog parka u IMK, u jednom od brojeva ovog časopisa, evidentno je da je najveći broj mašina radilica bio instaliran u vreme Dragana Kovacevica, preciznije 1978 godine, da je ukupni prihod IMK prelazio preko 130 miliona US dolara-1979, da je u to vreme iz uže konkurencije za mesto generalnog direktora bio eliminisan i iz fabrike proteran dr Desimir Jevtic, koji to proterivanje nije zaboravio, i koji se igrom slucaja opet vratio na to mesto, samo nekoliko godina kasnije.

Šesti direktor bio je Radomir Micic-Mice, (par meseci pri kraju 1980), koji je kao čovek od autoriteta, u to vreme i predsednik opštine, pokušao da zaustavi pad fabrike. Vrlo brzo je podneo ostavku na tu funkciju, a vrlo brzo bio smenjen i sa mesta predsednika opštine. O njegovim sveukupnim zaslugama za opštinu i grad Kruševac može se napisati citava knjiga, ali je sasvim sigurno da njegova filozofija formirana u "Dušanu Petronijevicu" nije mogla da egzistira u IMK. Ova konstatacija se odnosi i na mnoge druge velike i male direktore koji

nikada nisu imali hrabrosti da se uhvate u igru vodenja ove po svemu specifične firme.

Sedmi direktor bio je Dragomir Ivezic (1980-1981), opet kao direktor ili vršioc dužnosti direktora, dok se ne nade konačnom rešenju, i dok se ne prevaziđe nastali među prostor. U tom međuprostoru evidentirani su kandidati za direktora, obavljani razgovori sa nekima od kandidata od strane fabrike komisije (Nebojša Toškovic, Dane Stanislavljevic, ...) i opštinske komisije (Mija Veljkovic, Žika Jovanovic, Ljuba Đorđević, ...), i kao optimalno rešenje u tom momentu se opredelilo za profesora dr Desimira Jevtica, koji je tada bio na mestu Rukovodioca OOUR-a IV Mašinskog fakulteta u Beogradu, odeljenje u Kraljevu.

Osmi direktor Dr Desimir Jevtic (1981-1986), na dužnost stupa u maju mesecu 1981 godine, posle velikih peripetija oko ispunjavanja njegovih uslova da u fabriku dođe. Naime, izuzetno motivisan da se u fabriku vrati, da od nje napravi Srpsko čudo, da unutar nje probudi već izgubljene motive, da pokaže da u svakoj situaciji ima rešenja, da stavi do znanja da nije zaboravio da vrati kontrolu onima koji su ga proterali, postavlja nekoliko izuzetno teških uslova. Pre nego što se vrati, fabriku moraju da napuste Mile Nedeljkovic, Dragan Kovacevic, Gajici, Ristic,... a da u fabriku dođe Moma Popovic, Gojkovic, Mile Tripkovic,... Uslovi su bili vrlo teški, jer je jedne trebalo ubedivati da moraju da idu, a druge da dođu, posebno sa vrlo atraktivnih mesta, kao što je bila banka u kojoj je Mile Tripkovic radio.

Desimir Jevtic, Glavonja, Brka, kako su ga još zvali, primenjivao je stari, oprobani model upravljanja i rukovodenja u našim uslovima. Svakim danom, to događaji pokazuju, uvidam da u našim uslovima samo taj model može da egzistira. On je vratio batinu iz raja i razvijajući dalje metodologiju da kiseo kupus može biti dobar samo ako se dobro pritisne, počeo da cedi iz suve drenovine kap po kap vode, uz ono što svi dobro znamo, a on često ponavlja, da radnika treba dobro platiti i još bolje ga terati da radi.

Desimir Jevtic je znao da iskoristi sve one dobre strane svojih prethodnika, i kao čovek snažnog autoriteta, u prvom redu slomi, za IMK poguban sistem nagradivanja (placanje cekanja, prebacaji normi, itd), koji nije davao nikakve rezultate; uvede disciplinu u proizvodnju, poveća stepen odgovornosti, aktivira novo izgrađene kapacitete, što je sve rezultiralo da se u tom periodu beleže mnogi postavljeni rekordi (1191 traktora gusenicara -1984, 50 dizalica -1983), kad se radi o proizvodnji, izvozu, finansijama (preko 140 miliona US dolara-1986 godine).

Ubrzo posle Desimira, i sam dolazim u fabriku na mesto Direktora Fabrike građevinskih mašina, i skoro da je bila praksa da ga svakog jutra sacekam na ulazu u fabriku, i sa njim predem citavu trasu, klasa 1-4, hodni stroj, termičku obradu, klasu 5, montažu, transmisije. On se pojavljivao u svako doba dana i noći, posebno kad je bilo dosta posla, i imao je svakodnevno čistu situaciju kad se o proizvodnji radi. Po njegovom i Mickovom modelu, ja sam najduže radio i zajedno sa ostalim pomoćnicima direktora rukovodio drugom smenom, preko šest meseci, kad je u prosequu u njoj radilo preko 2000 radnika, a rekord je postignut sa traktorom TG-50 za Alžir, kada je u prvoj, drugoj i trećoj smeni sa linije montaže izbaceno 150 traktora.

U to vreme smo tri puta tukli Poslovodni odbor "Prve Petoletke" u fudbalu, što je posebno teško palo, sada već pokojnom Velji Radivojevicu, generalnom

direktoru PP, koji nije lako mogao da podnese bilo kakav poraz.

Mesto u proizvodnji pri kraju Desimirovog mandata mi je zamenjeno mestom u šok sobi u Investu, koja je u to vreme dobro funkcionisala, gde je na revitalizaciji ozon terapijom (duboko disanje, nikakvo potpiranje, obavezno pevanje), bio najveći broj inženjera po kvadratnom metru u Evropi i šire.

Desimir Jevtic je sa mesta generalnog direktora otišao na mesto predsednika Vlade Srbije, a kasnije bio ambasador u Rumuniji, i pored obaveza koje ima kao profesor na Mašinskom fakultetu u Kraljevu, najveći deo vremena provodi uz pcele i slike u svom Oparicu.

Deveti direktor Srdan Petrovic (1986-1988), je došao kao covek koji je vrlo brzo rasteretio kacu sa kupusom, a to znaci da su glavice polako pocele da izlaze na površinu, da hvataju vazduh, i polako gube svežinu. Posle Brkinih stega, dolazi do opuštanja sistema. Jaca uloga Sindikata i Partije, pa je posle jedne takve Partijske konferencije Srda podneo ostavku, i napravio mesto da se još jedan iza njega upiše u listu direktora.

Srđa je voleo da recituje Stante galije carske, Pod Bitoljem, a ja sam ga pratio pesmama Tamo daleko i Oj Moravo moje selo ravno. Bilo je lepo i nezaboravno.

Deseti direktor Mihajlo Lekovic(1988-1990), takod je pao, ali pod udarom Sindikata, koji mu je uslovio da licne dohotke mora da isplacuje do 20-tog u mesecu. Lekovic je na te ucene odgovorio ostavkom. Kao clan rukovodece strukture u to vreme, revitalizovan posle šok sobe, i sam sam podneo ostavku. Proizvodnja je u to vreme bila manja u odnosu na rekordnu, ali je kretanje ukupnog prihoda još uvek bilo na zavidnom nivou, preko 110 miliona US dolara-1989, 1990.

Jedanaesti direktor, Ljubivoje Todorovic (1990-1993), kao dete IMK, sa pedigreeom oprobano Moravca, sa dedinom porukom: "sinko, sve možeš da prodaš, ali dušu nikako", dolazi na mesto Direktora IMK, prošavši u svom razvojnom putu, mesta Upravnika tehnologije, Direktora montaže, Direktora transmisija, Direktora Fabrike traktora, Direktora Instituta, uz pomoc u jednom trenutku i opštinskog koordinacionog tela za kadrovsku politiku, uz pomoc Jove Bugarina, kao predsednika Radnickog saveta, eliminišuci Mileta Eksa kao ljutog protivnika, koji je po rezonima jedne od prethodnih garnitura, trebao dolaskom iz Petoletke, da oslabi Petoletku (nek komšiji crkne krava), a ojaca IMK. Kada je ucenjena od Sindikata prethodna poslovodna garnitura, na celu sa Lekovicem, podnela ostavke, jer je uslov bio da se do 20- u mesecu isplacuju plate, Ljuba Todorovic, kao direktor Fabrike traktora, to ne cini, prihvata izazov Sindikata i postaje Generalni direktor IMK.

Sa svojim originalnim rešenjima kad je u pitanju proizvodnja, prodaja, marketing, otvaranje prema svetu, uvođenje novih tehnologija treba spomenuti kao originalnu ideju, sakupljanje lekovitog bilja. Dogadaji pokazuju da je IMK na dobrom putu, da se zahvaljujuci razvoju dogadaja, vrati na taj put, i u svetu afirmiše kao fabrika u kojoj se razvija i ta tehnologija. Za vrme Ljube Todorovica, svaki radnik je dobio uputstvo, koje je trebalo da mu posluži kako da se snade u prirodi, i sakupi što više eliksira života- odnosno lekovitih biljaka. Pecurke su takoce bile na ceni ali tek se sada vidi dokle bi stigli, pre Delta Funginga i ostalih pecurkara, da smo sledili Ljubine ideje.

Ljuba je voleo stare stvari, i nije realizovao ideju o formiranju muzeja u krugu IMK, ali se danas ta njegova ideja realizuje, polako fabrika prerasta u muzej.

Greške su pravljenе ranije, još u vreme Mike Kovaca, kada su otklanjane posledice iz II svetskog rata, jer bi smo imali strancima da pokažemo: hala bombardovana u I , u II i III svetskom ratu.

Dvanaesti direktor Slobodan Milošević (1993-2000), dolazi na vlast, kao clan Upravnog odbora IMK, koga je tamo postavio Ljubivoje Todorovic, da mu "Cuva leda". Sloba je kao cuvar leda shvatio da bi i on malo mogao da bude direktor IMK, a da je za Lubivoja mnogo bolje mesto u Privrednoj komori Jugoslavije, na mestu Sekretara za industriju, gde se potpisuju pored ostalog i uvozne kvote, tako da je to mesto gde ce Ljubivoje izuzetno moći da pomogne i sebi i fabrici. Ljubivoje je taj humani gest Slobodana Miloševica teško prihvatio, tako da i danas trpi posledice tog nehumanog cina. Boluje i dalje zbog toga, pa je skoro na televiziji Lastavica, u više casovnoj emisiji gde je predstavljao program srpskog domacinstva, kao jedine direktore IMK video sebe i Desimira Jevtica. Posebno mi se dopao deo njegovog nastupa sa originalnim rešenjima izrade fijakera na struju, modeli izgradnje vodenica, razvoj kožarske industrije.

Slobodan Milošević ce ostati u secanju kao direktor koji je otvorio Kineski posao, u Rumuniji imao izuzetne partnere, uveo u praksu IMK kao prvi sistem plavih koverti, i kao direktor koji je smenjen na spektakularan nacin, u direktnom duelu sa Sindikatom (Partija je bila vec ukinuta), pri cemu se njegov najbliži saradnik Toškovic žrtvovao da bi ga spasao. Otvaranjem tajnih vrata, prema kontroli kvaliteta, operacija spašavanja i odlaska sa scene je dovedena do kraja. Tajna vrata-lagumi su doduše bila korišćena još pri osvajanju Štalackog grada od strane Turaka, ali su i ovom prilikom ponovo dobila na znacaju. Treba poznavati istoriju.

Trinaesti direktor, Mr Desimir Pavlovic (2001- ), je na ovu funkciju došao više voljom partije, nego svojom voljom. Ruku na srce, mi smo uvek voleli da na celu fabrike vidimo partijske ljude, jer smo se potajno nadali da ce partija preko njih malo više da odreši kesu i pokrije naš nerad i javašluk. Uvek je bilo teško biti direktor u IMK. Teško je i Desimiru, pa su vrlo ceste njegove inicijative za sopstveno smenjivanje. Nedavno je na Dnevnom redu Upravnog odbora fabrike bilo razmatranje njegove inicijative za sopstveno smenjivanje, što obojacuje modele smena i postavljanja direktora u IMK. Treba ga citirati: "Prihvatio sam IMK "14 oktobar" AD sa vrlo teškim problemima: blokiran žiro racun, pokrenut stecajni postupak, bez tržišta, sa tehnološki zastarelom opremom, nekonkurentnim proizvodnim programom, viškom radne snagei sa velikim dugovima. Radio sam na rešavanju krupnih problema pod stalnim pritiskom istih, ali i pod pritiskom sindikata. Za moj rad nije bilo razumevanja ni od radnika, a ni od rukovodstva sindikata, vec je svaki potez bio pod sumnjom. Ulagao sam a i danas ulažem veliki napor, skromno znanje koje posedujem, pa cak i zdravlje u rešavanju tih problema. Moj rad je bio javan i sve što se tice socijalno -ekonomskog položaja radnika nije bilo sakriveno. Posle tog i takvog rada punog problema, pojedini listovi prenose izjave predsednika Samostalnog sindikata da se u "14 oktobru" rade tajni spiskovi radnika i da rukovodstvo time što želi da odpoštuje minimalnu zaradu želi u isro vreme da sruši sistem vrednovanja i strucnu spremu. Istina je da tajnih spiskova nema i da je UO Preduzeca još prošle godine usvojio broj prekobrojnih radnika od oko 1500 (sa invalidima rada, trenutno u fabrici ima oko 3500 radnika). Ovakvo pisanje nanelo je veliku štetu meni i Preduzecu,

jer je neistinito, odbija poslovne partnere, remeti unutrašnje odnose i stvara klimu nepoverenja između posloводства i sindikata. Smatrajući da su posledice velike, odlucio sam se na povlacenje i pokrecem danas na Upravnom odboru inicijativu za to." [8]

Upravni odbor nije prihvatio inicijativu mr Desimira Pavlovica za povlacenje sa mesta generalnog direktora, vec ga zajedno sa poslovodstvom upucuje na intenzivniju i tolerantniju saradnju sa sindikatом radi prevazilaženja prepreka koje usporavaju proces restrukturiranja i stabilnost u poslovanju.

Ostaje da se u ovakvoj atmosferi pronade strateški partner.

#### 4. STRATEGIJA I KONTINUITET U RUKOVOĐENJU

Primeri pokazuju da je u fabrikama gde je bilo kontinuiteta rukovodenja, bilo i kontinuiteta u razvoju. Postavlja se pitanje šta se podrazumeva pod kontinuitetom rukovodenja? Stalno školovanje potencijalnih rukovodioca i njihova priprema da zauzmu odgovarajuće funkcije u datom trenutku na celu Fabrike. U našim uslovima potpuno smešna stvar. Jer svi oni koji su dolazili na celo fabrike, skoro i da nisu mislili da ce posle nekog vremena otici sa tog mesta. Najmanje su mislili na to ko ce ih zameniti. Posebno, šta ce raditi kad više ne budu direktori? Koliko je samo onih koji su citav radni vek proveli u ulozi direktora? Možda IMK nije dobar primer za to, ali u datom trenutku od preko 200 diplomiranih mašinskih inženjera, oko 90 od njih je bilo na rukovodećim radnim mestima, a samo oko 14 od ostalih se bavilo tehnologijama!!!

Sasvim je sigurno da kontinuiteta u rukovodenju nije bilo, da je skidanjem glave prvom covjeku bilo sigurno da ce glave biti poskidane citavoj njegovoj garnituri, i da ce to prouzrokovati odlazak mnogih, najčešće najboljih, jer oni prvo nalaze mesta i odlaze iz preduzeća. Sasvim je sigurno da takve kadrovske udare nije u Kruševcu imala nijedna firma, pa je opet sasvim sigurno da je svaka kadrovska premetacina u Fabrici, Fabriku vodila u ponor.

#### 5. PROBLEM IDEJA I NJIHOVE REALIZACIJE

Problem novih ideja i njihove realizacije od uvek je u našim sistemima bio problematican. Verovatno je iz

istih razloga Nikola Tesla svojevremeno napustio jedan od naših sistema, da bi u nekom novom svetskom, sistemskom, ambijentu svetu podario epohalne izume [9].

IMK je veliki i glomazan sistem. Veliki i glomazni sistemi su poznati po velikoj inerciji, bez mogućnosti da se nove ideje realizuju. Veliki sistemi nisu fleksibilni, prilagodljivi, teško se adaptiraju na spoljne i unutrašnje udare. Ne dozvoljavaju da se transformišu i tako polako propadaju.

Tvrđoglavo se ostaje na pozicijama ustaljene i vec odavno prevazidene organizacione šeme fabrike, gde je sve centralizovano i podređeno zjednickom proizvodу koga odavno nema. Strategiju daljeg razvoja treba tražiti kroz stvaranje ambijenta da se svaki pojedinac, svaka celina dovede u poziciju da samostalno razmišlja o svojoj egzistenciji. Iluzorno je očekivati da neko van nas može bilo koji problem da nam reši!!!

#### 6. ZAKLJUCAK

Ovih dana, ovih meseci se rešava sudbina fabrike, koja je zapala u velike finansijske probleme, kadrovske probleme, probleme vezane za realizaciju proizvodnih zadataka. Nadamo se da ce se kao i mnogo puta u istoriji naci neko rešenje, ukoliko se bude rešenje tražilo.

#### Literatura:

- [1] Zakonik Cara Dušana, <http://solair.eunet.yu/čzeljkoy/s-rukopisi-dusan-zakonik.htm>
- [2] Nile Rakov: Pravda za svakog od cara do roba, <http://www.srpsko-nasledje.co.yu/sr-1/1998/09/article-01.html>
- [3] Zelenovic, D.: OBRAZOVANJE MAŠINSKIH INŽENJERA ZA XXI VEK, Naučna konferencija sa međunarodnim učešćem, Novi Sad, 1995. Str. 1-22.
- [4] ПИНУС, Записи 2/1995, Београд, 1995.
- [5] Ljubivoje Stevanovic, Jovica Pavlovic, i dr.: Od radionice do kompanije, Kruševac 1995.
- [6] Mr Dušan Babovic: Mi ne pocinjemo vec nastavljamo, casopis Instituta IMK -14, godina I, broj 1., 1995.
- [7] R. Novakovic: Sopstvenim snagama do sopstvenih proizvoda, Gradevinska mehanizacija u savremenoj praksi, Kruševac 4-6 juni 1975. Zbornik radova, Uvodni referat.
- [8] Informativni listić IMK "14. Oktobar" AD "JUCE, DANAS, SUTRA..." 11.06.2002.
- [9] Nikola Tesla: Dnevnik istraživanja, Colorado Springs 1899-1900, NOLIT, Beograd 1976.

**REZIME:** Jedno od ključnih pitanja trenutka u kome se nalazimo jeste odgovor na pitanje koju razvojnu strategiju moramo izabrati, koju strategiju treba prihvatiti, kako je doneti i kako prevazici vakum koji je stvoren u prostoru kada se živelo bez ikakve strategije. U radu su izneti neki aspekti razloga koji su doveli do ovakvog stanja, i realne mogućnosti da se ti problemi prevazidu.

**Ključne reči:** Strategija razvoja, čelnici, strateški partner.

---

Leaders and development strategy of industrial complex "14. Oktobar" - from founding to waiting for strategic partner

Key words: strategy, development strategy, leaders, strategic partners

---

Лидеры и стратегия развития индустриального комплекса " 14. Октобар " - от основания до ожидания стратегического партнера

Ключевые слова стратегия, стратегия развития, лидеры, стратегические партнеры

---