

Menadžment

- skripta -

1. Uvod u teoriju menadžmenta

Prema Fayolu:

- Menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole
- Menadžment je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem.

Menadžment se pojavljuje u 3 aspekta, tj ima trojaku funkciju:

- 1) Proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva.
- 2) Posebna grupa ljudi čiji je posao da upravlja izvršenjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi dostizanja predviđenih, zajedničkih ciljeva.
- 3) Naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima.

Menadžment se može posmatrati kao:

- 1) **Sa ekonomskog stanovišta** on se može posmatrati kao proizvodni faktor, odnosno kao poseban resurs, kao što su zemlja, rad i kapital. Smatra se da menadžment može, u određenom delu i na određeni način, da zameni rad i kapital. Menadžerski resursi mogu značajno da utiču na povećanje produktivnosti i profitabilnosti preduzeća.
- 2) **Sa stanovišta organizacije** on se posmatra kao sistem vlasti, odnosno ovlašćenja grupe ljudi u realizaciji određenih poslova.
- 3) **Sa sociološkog stanovišta**, on se posmatra i kao klasni i statusni simbol. Rast potreba za menadžmentom i menadžerima dovodi do toga da menadžeri postaju intelektualna i obrazovna elita.

2. Razvoj teorije menadžmenta

Menadžment se razvijao kroz veći broj škola, među kojima se izdvajaju:

- 1) klasična teorija
- 2) behavijoristička
- 3) sistemska

2.1 Klasična teorija

Osnovna karakteristika klasične teorije menadžmenta je obraćanje posebne pažnje na upravljanje proizvodnjom i upravljanje preduzećem u celini, poboljšanje ukupne organizacije preduzeća i organizacije proizvodnje, a zanemarivanje pojedinca, ljudi. Pri tome se pojedinci tretiraju isključivo kao izvršioци radnih aktivnosti od kojih se traži da što efikasnije obavljaju postavljane zadatke.

Dosta se insistira na autoritetu i vlasti, koji bi trebalo da budu glavni principi na kojima se bazira efikasno rukovodjenje. Dobro definisani zadaci zahtevaju podelu rada i specijalizaciju, na kojima se bazira rukovodjenje jedinstvom naredbi.

U okviru klasične teorije izvršeno je odvajanje upravljanja i izvršavanja, čime su zastupljena načela organizacije koja rad i upravljanje posmatraju odvojeno.

Slabosti: jednostrani pogled koji zanemaruje najznačajniji faktor za efikasnu proizvodnju – ljude. Zbog toga se klasična teorija smatra i nehumanom.

I pravac:

Taylor – Razvio je principe tzv. **naučnog upravljanja**. Zalagao se za primenu naučnih metoda u istraživanju i planiranju proizvodnje., nasuprot dotadašnjim metodama koje su se bazirale na iskustvu.

Osnivač je studije vremena, uveo je raščlanjivanje svakog rada na sitne delove i merenje vremena za izvršavanje tih poslova. Razradjivao je stimulatvne sisteme plaćanja radnika po učinku i bazirao ih je na merenju vremena i utvrđivanju standardnih vremena za određene poslove.

Tejlorovi principi:

- 1) Razvijanje i primena naučnih metoda u proučavanju, planiranju i obavljanju radnih aktivnosti, umesto iskustvenih metoda
- 2) Insistiranje na primeni naučno dobijenih metoda realizacije određenog posla, umesto radnikovih iskustvenih načina rada
- 3) Selekcija i obučavanje radnika za rad na određenim poslovima
- 4) Podela rada i specijalizacija u cilju povećanja efikasnosti.

On je tvorac i zastupnik tzv. funkcionalnog sistema organizacije preduzeća, koji predviđa strogu podelu rada između rukovodioca i radnika, između pripreme posla i njegovog izvršenja, čime se praktično vrši odvajanje upravljanja i izvršenja. Zalaže se i za uvođenje više posebnih službi ili ljudi koji bi organizovali pojedine usko specijalizovane poslove vezane za pripremu rada, organizovanje, praćenje izvršenja, kontrolu itd.

Tejlorovi sledbenici:

- **F. i L. Gilbert:** nastavili rad na proučavanju i analizi rada, oni su pioniri na polju istraživanja pokreta i smatra se da su oni razvili studiju pokreta.
- **Gantt:** radio je na razvijanju stimulatvnih sistema nagradjivanja a posebno je poznat po gantogramu, tabelarnom sistemu za planiranje i praćenje proizvodnje
- **Ford:** pokretna traka, lančani sistem proizvodnje

II pravac: – II pravac se još naziva i **administrativno upravljanje** i odliku je se globalnim prilazom organizaciji preduzeća. On polazi od ukupnog poslovanja preduzećem i teži da najpre reši globalne upravljačke probleme na nivou preduzeća.

Fayol: je povećanje efikasnosti tražio u rešavanju globalnih problema organizacije i upravljanja preduzećem.

On je zastupnik tzv. „**administrativne doktrine**“.

On je smatrao da celokupnu delatnost preduzeća može podeliti u **6 funkcija**: -----tehničku, komercijalnu, finansijsku, izveštavanje, bezbednost i upravljanje.

Upravljanje je najvažnija f-ja koja se sastoji od: predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. Zalagao se za hijerarhijsku organizaciju preduzeća. U hijerarhijskom sistemu organizacije, određuje se da svaki rukovodilac upravlja svim funkcijama koje su mu podređene, dok je svaki radnik podređen samo jednom rukovodiocu.

Sa klasičnom teorijom dosta zajedničkog ima (malo pažnje poklanja čoveku a daleko više samoj organizaciji) i **Birkratski pristup** čiji je tvorac i glavni protagonist

Veber: Zasniva se na racionalnom pristupu organizaciji.

Birokratska organizacija vrši preciznu podjelu rada, tako da su zadaci i kompetencije tačno utvrđeni i razgraničeni, dok se rukovodioci biraju na osnovu znanja i stručnosti. Pri tome se samom čoveku ne pruža odgovarajuća pažnja i mesto, već se on posmatra kao pojedinac koji deluje u jednoj racionalnoj organizaciji koja je postavljena na najbolji mogući način.

2.2 Bihevioristička teorija

Određeni broj naučnika, mahom socijologa i psihologa, se orjentisao na istraživanje „ljudskog faktora“ u procesu rada. Oni su nastojali da dokažu da ljudski odnosi, ponašanje i razni sociološke i psihološke potrebe imaju velikog uticaja na efikasnost ljudskog rada.

Ovaj je pristup u teoriji poznat kao bihevioristički. On proučavanja izvodi sa stanovišta čovekovog ponašanja u okviru organizacije.

Ona tako potiskuje organizaciju u drugi plan, i ističe brigu za čoveka i njegovo raspoloženje kao odlučujući faktor u povećanju efikasnosti proizvodnje. Ona nastoji da ublaži autoritarno rukovodjenje klasične teorije i istakne čoveka kao ličnost, bez obzira na njegovo mesto u organizacionoj strukturi.

Mane: proučava samo ponašanje radnika, njegove potrebe i motivaciju, njegov psihološki odnos prema radu i raspoloženje za rad, ali to ipak ne mora značajnije uticati na ukupnu efikasnost preduzeća.

Elton Mayo: Zastupao pravac „ljudskih odnosa“ i bio rukovodilac čuvenog „Hotorn eksperimenta“. Hotornskim eksperimentom je utvrđeno da su psihološka priprema radnika i njihovo raspoloženje, odnosno ljudski odnosi, odlučujući faktor povećanja produktivnosti. Ovo istraživanje je donelo značajne zaključke o uticaju grupe na svakog pojedinca. Utvrđeno je da radna grupa predstavlja društvenu zajednicu, čije ponašanje utiče na svakog pojedinog radnika i može značajno uticati na povećanje ili smanjenje produktivnosti.

Veliki doprinos razvoju ove teorije doprineli su i :

- **D. MC. Gregor** – poznata teorija X i teorija Y
- **C. Argyris**
- **R. Likert**
- **K.Lewin**
- **H. Leavit**

2.3 Teorija sistemskog pristupa

Spada u savremene teorije menadžmenta. Ovaj pristup se u osnovi bazira na teoriji sistema, i u njemu se preduzeće posmatra kao složeni dinamički sistem koji se sastoji od više međupovezanih i međuzavisnih podsistema i elemenata, i koji se nalazi u tesnoj međuzavisnosti sa okolinom u kojoj egzistira.

Kao što se vidi, ovde je pojedinac opet potisnut u drugi plan, i proučava se organizacija kao celina. Prati se opšte kretanje i razvoj sistema u celini i njegovih podsistema, i pokušavaju predvideti budući događaji, kako bi se pronašao način da se sistem prevede u buduća efikasnija stanja.

2.4. Ostali pristupi

Matematička teorija (škola operacionih istraživanja) - Morgenstern i Danzing

Škola političkih nauka – H. Simon

Neoklasična teorija – P. Drucker (zalagao se za uvođenje timskog rada i koncept „upravljanja pomoću ciljeva“)

2.5 Kontingencijski pristup

Jedan od najnovijih pristupa menadžmentu. Prema ovom pristupu, smatra se da ne postoji jedna teorija ili jedan pristup koji može da garantuje efikasnost organizacije, već se mora izabrati skup pristupa koji obuhvataju unutrašnje faktore i spoljašnje veze organizacije. Zbog toga treba odrediti najprikladniju organizacionu strukturu koja će odgovarati datom skupu slučajeva. Valjano određivanje organizacione strukture zavisi od izbora najbolje kombinacije sledećih faktora:

- okoline,
- tehnologije,
- ljudskih veština i
- motivacije.

Lawrence i Lorsch – su uveli kontingencijski pristup. Oni su sprovedli istraživanje vezano za stanje **diferencijacije** (nju su posmatrali kao specijalizaciju zadataka i poslovnu orijentaciju preduzeća) i **integracije** (kao oblik i način povezivanja i saradnje pojedinih delova preduzeća).

Burns i Stalker – Proučavali su načine i mogućnosti prilagođavanja firmi iz elektronske industrije promenama.

Istraživanja su pokazala da postoje **2 tipa menadžment sistema**:

- **mehanički sistemi** (koriste, u znatnoj meri, principe i metode klasične teorije organizacije, kao što je precizno definisanje uloga, hijerarhiska struktura i vertikalni uticaj između članova hijerarhije) - Pogodniji za relativno stabilnije uslove
- **organski sistemi** (fleksibilniji su u korišćenju odgovarajućih principa i metoda. Kod njih se, u zavisnosti od slučaja, uloge mogu redefinisati, kontrola i autoritet su povezani, a uzajamni uticaj je više poprečni nego vertikalni) - Pogodniji za nestabilne uslove gde se događaju promene

Joan Woodward – Istraživala je mogućnosti i načina primene principa klasične teorije organizacije u proizvodnim preduzećima u Engleskoj. Ovim istraživanjem utvrđeno je da postoji određena veza između organizacione strukture preduzeća i proizvodnog sistema, odnosno tehnologije.

Pri tome se vrši klasifikacija u **3 osnovne vrste proizvodnje**:

- 1) Pojedinačna i maloserijska proizvodnja
- 2) Velikoserijska i masovna proizvodnja
- 3) Prosečna proizvodnja

Obavljena istraživanja pokazuju da je za firme sa maloserijskom i pojedinačnom proizvodnjom pogodnije da imaju organsku strukturu, dok je za velikoserijsku i masovnu proizvodnju pogodnije da imaju mehanicističku strukturu.

Aston group – Puch, Hickson i dr. Sa Univerziteta Aston u Birmingemu. Istraživači ove grupe bavili su se istraživanjem različitih aspekata organizacione strukture, tehnologije i okoline.

Istraživali su efekte **strukturnih varijabli** kao što su:

- specijalizacija,
- standardizacija,
- formalizacija,
- centralizacija i
- konfiguracija

koje se uzimaju u obzir u različitim organizacionim kontekstima koji uključuju

- veličinu organizacije,

- tehnološke osobine,
- lokaciju,
- tržište i dr.

Zaključak ovih istraživanja je da je moguće predvideti pogodan strukturni profil jedne organizacije na osnovu informacija dobijenih od kontekstualnih varijabli.

3. Menadžment procesi

3.1 Uvod

- **Pod upravljanjem se podrazumeva** izbor i realizacija upravljačkih akcija kojima se određeni sistem prevodi iz postojećeg u novo stanje.
- **Strateško upravljanje** podrazumeva kontinualan proces stalnog prilagodjavanja preduzeća promenljivoj okolini, u kome okolina vrši uticaj na preduzeće, a samo preduzeće vrši uticaj na okolinu u kojoj egzistira. Strateško upravljanje obuhvata utvrđivanje i definisanje ciljeva i strategije preduzeća, zatim proces realizacije definisane strategije i kontrolu realizacije.
- Pod **upravljanjem poslovnim sistemom** podrazumevamo integralni proces koji obuhvata sve pojedinačne procese upravljanja i funkcije u poslovnom sistemu – upravljanje proizvodnjom, upravljanje prodajom, upravljanje razvojem itd. Suma svih ovih pojedinačnih procesa upravljanja, integrisana u celovit sistem, predstavlja upravljanje poslovnim sistemom, upravljanje preduzećem.
Ono, znači, obuhvata upravljanje svim vitalnim procesima i funkcijama u poslovnom sistemu u cilju dobijanja optimalnih rezultata poslovanja. To aktivno deluje na sistem, s ciljem da se on prevede u novo, bolje stanje.
- **Upravljanje razvojem** obuhvata sumu aktivnosti i akcija koje se neprekidno sprovode u svim područjima poslovanja preduzeća, s ciljem da se obezbedi što efikasnije funkcionisanje preduzeća u budućnosti.

Moderni kibernetički pogledi na upravljanje smatraju da **proces upravljanja poslovnim sistemom ima obeležja:**

- 1) Upravljanje poslovnim sistemom je složen društveni proces koji nosi karakteristike poslovnog sistema na koji se odnosi i društvenog sistema u kome egzistira.
- 2) Upravljanje je proces imanentan svakom poslovnom sistemu. Funkcionisanje i razvoj poslovnih sistema nemogući su bez upravljanja.
- 3) Upravljanje poslovnim sistemom je dinamički proces koji se odvija kontinualno, čime se omogućava kontinualno funkcionisanje društvenog sistema.
- 4) Upravljanje poslovnim sistemom je kompleksan proces koji obuhvata veliki broj međupovezanih i medjuzavisnih aktivnosti.
- 5) Upravljanje poslovnim sistemom se danas najčešće proučava sistemskim pristupom, koji poslovni sistem posmatra složenim sistem s velikim brojem povezanih podsistema i odnosa između njih i okoline.
- 6) Upravljanje poslovnim sistemom bi trebalo da bude celovito i da obuhvati sve funkcije poslovnog sistema, odnosno njegovo celokupno poslovanje.
- 7) U rešavanju upravljačkih problema u poslovnom sistemu danas se uspešno koristi veliki broj naučnih metoda
- 8) U današnje vreme, upravljanje poslovnim sistemom nije moguće bez računara i na njima zasnovanih informacionih sistema.

3.2. Podela procesa upravljanja

Upravljanje je skup aktivnosti i akcija kojima se deluje na odnosnu organizaciju da bi se ona iz postojećeg stanja prevela u neko novo, željeno stanje. Potrebno je upravljati svakom pojedinačnom poslovnom funkcijom da bi se ona realizovala na najbolji način i time efikasno realizovao proces poslovanja u celini.

U opšte funkcije se, pored upravljanja, najčešće ubrajaju rukovodjenje i izvršavanje.

U razmatranju upravljanja preduzećem, Fayol polazi od **grupisanja svih poslova preduzeća u 6 osnovnih funkcija:**

1. **tehnička funkcija** – obuhvata poslove koji spadaju u osnovnu delatnost preduzeća
2. **komercijalna funkcija** – obuhvata poslove prodaje i nabavke
3. **finansijska funkcija** – obuhvata poslove oko pribavljanja potrebnih finansijskih sredstava i njihovog efikasnog korišćenja
4. **funkcija bezbednosti** – obuhvata poslove na očuvanju bezbednosti imovine i kadrova
5. **računovodstvena funkcija** – obuhvata poslove na obračunu i prikazu stanja i poslovnog uspeha preduzeća
6. **administrativna funkcija** – je najznačajnija funkcija i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem.

Funkcija upravljanja se, prema Fayolu, **sastoji iz sledećih osnovnih elemenata:**

1. **predvidjanja** – koje obuhvata sagledavanje budućih stanja i definisanje budućih akcija (znači obuhvata predvidjanje i planiranje)
2. **organizovanja** – koje obuhvata obezbeđivanje preduzeća svim faktorima neophodnim za njegovo efikasno poslovanje.
3. **komandovanja** – koje omogućava početak funkcionisanja, davanjem određenih naredjenja
4. **koordinacije (uskldjivanja)** – koje obuhvata uskladjivanje svih aktivnosti i faktora u cilju održavanja efikasnog funkcionisanja
5. **kontrole** – koja omogućava nadgledanje i proveravanje da li se sve aktivnosti odvijaju u skladu sa naredbama.

Fajol definiše **17 osnovnih principa principa na kojima se funkcija upravljanja bazira:**

I grupa principa koji imaju **statički karakter:**

1. **Jedinstvo direkcije** – svaka akcija u preduzeću mora biti u skladu sa jedinstvenim programom preduzeća
2. **Jedinstvo komandovanja** – postoji samo jedan šef za svako radno mesto
3. **Kontinuitet u komandovanju** – šef uvek mora biti prisutan, ili određen njegov zamenik
4. **Hijerarhija** – red prema kome se regulišu odnosi u pogledu starešinstva
5. **Centralizacija** – na svakom stupnju hijerarhije kompetencije su oličene u šefu, koji ima sva prava i snosi svu odgovornost

II grupa principa koji imaju dinamički karakter:

6. **Inicijativa i odgovornost** – šef bi trebalo da bude inicijator svega što donosi bolje rezultate poslovanja. Bez postojanja osećaja odgovornosti ne može se biti šef.
7. **Autoritet** – osnovna karakteristika svakog šefa, jer bez njega ne može naredjivati, odnosno vršiti funkciju šefa
8. **Disciplina** – rigorozna disciplina je uslov za uspešno sprovođenje svake akcije, i ona zavisi od autoriteta šefa
9. **Jedinstvo osoblja** – kolektiv koji deluje kao jedan čovek najveća je garancija uspešnih rezultata
10. **Red** – u organizaciji je, pre svega, neophodan red (Fayol razlikuje: materijalni, hijerarhiski i socijalni red)
11. **Tačnost** – svaki posao mora biti tačno preciziran, a svaki čovek mora biti tačan na svom poslu
12. **Ekonomičnost** – nekorisne izdatke, bilo koje vrste, trebalo bi svesti na objektivni minimum: Pri izboru ljudi trebalo bi slediti pravilo da je dobar službenik uvek jeftin, a slab uvek skup.
13. **Budućnost** – šef koji se ne opterećuje detaljima vidi bolje od svog osoblja ono što doprinosi uspehu.
14. **Pravičnost i preduseljivost** – pravičnost je osnova morala i značajna je za svakog šefa, jer utiče na disciplinu i jedinstvo osoblja. Preduseljivost je uslov za uspostavljanje pravih odnosa između rukovodioca i osoblja.
15. **Stabilnost osoblja** – stabilnost je uslov za jedinstvo osoblja
16. **Podređivanje pojedinca opštim interesima** – za uspešan rad preduzeća potrebno je da, pored zalaganja, svaki pojedinac uskladi svoje interese s interesima celokupnog preduzeća.
17. **Brzina realizacije** – nije dovoljno da se zadatak uradi dobro, već bi trebalo da se uradi brzo, odnosno na vreme.

Massie navodi sledećih 7 funkcija ili podprocesa koje čine proces upravljanja:

1. **Odlučivanje** – proces izbora najbolje akcije između više raspoloživih alternativa, radi postizanja željenog cilja
2. **Organizovanje** – proces određivanja strukture i raspodele poslove
3. **Kadrovanje** – proces odabiranja, obuke i promocije kadrova
4. **Planiranje** – proces predviđanja budućnosti
5. **Kontrolisanje** – proces merenja tekućih izvodenja i vodjenja prema određenim ciljevima

6. **Komuniciranje** – proces u kome se ideje prenose na druge, u svrhu dobijanja željenog cilja
7. **Vođenje** (usmeravanje) – proces u kome se potčinjeni vode prema zajedničkim ciljevima

Prema istraživanjima vezanim za oblast **industrijskog inženjeringa**, upravljački proces u preduzeću sastoji se od sledećih podprocesa:

1. **Planiranje** – obuhvata predviđanje budućih stanja i definisanje budućih ciljeva, zadataka, politike i programa.
2. **Organizovanje** – obuhvata određivanje potrebne radne snage, mašina, materijala i finansijskih sredstava.
3. **Rukovodjenje** – obuhvata kontaktiranje s ljudima u smislu davanja uputstava, podsticanja i posredovanja u izvršenju zadataka.
4. **Kontrola** – obuhvata merenje i ocenjivanje izvodjenja, i potrebne ispavke reviziju

Cole smatra da se proces upravljanja sastoji od **4 procesa**:

1. **Planiranje** – odlučivanje o ciljevima organizacije, kao i o tome kako stići do njih
2. **Organizovanje** – određivanje aktivnosti i raspodela odgovornosti za dostizanje plana; koordinacija aktivnosti i odgovornosti unutar usvojene strukture
3. **Motivisanje** – zadovoljavanje socijalnih i psiholoških potreba zaposlenih u ispunjavanju organizacionih ciljeva
4. **Kontrolisanje** – praćenje i ocena izvršenih aktivnosti

3.3.Osnovni procesi menadžmenta

Opšta podela procesa upravljanja (dao je Fayol) koja se sastoji od 5 podprocesa ili faza a to su:

- 1) **Planiranje**
- 2) **organizovanje**
- 3) **kadrovanje**
- 4) **vođenje**
- 5) **kontrolisanje**

Planiranje – početna faza procesa upravljanja u kojoj se definišu ciljevi preduzeća i određene mere i akcije za dostizanje ovih ciljeva. Na osnovu ove faze se definišu i realizuju i ostale faze procesa upravljanja. Ovaj proces obuhvata i predviđanje budućih stanja i događaja kako bi se smanjili i ublažili neizvesnost i rizik koje nose buduće aktivnosti i događaji.

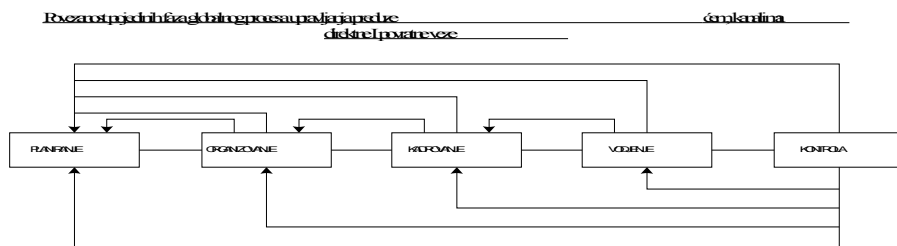
Organizovanje - Definisane organizacije preduzeća podrazumeva podelu posla, grupisanje, povezivanje i definisanje pojedinih vrsta poslova, određivanje ovlašćenja i odgovornosti i sklapanje celokupne strukture koja će da omogućiti primenu zacrtanih planova.

Kadrovanje (ili vodjenje kadrovske politike) – Kadrovska politika je proces u kome se ljudi postavljaju na odgovarajuća mesta, definisana u organizacionoj strukturi, da bi obavili određene poslove. Ona obuhvata pronalaženje, odabiranje i dovodjenje kadrova u preduzeće, njihovu obuku i inovaciju znanja, razvoj i napredovanje, nagradjivanje i dr.

Rukovodjenje (vodjenje) – u ovoj fazi rukovodioci, u težnji da se ljudski resursi iskoriste na najefikasniji način, vrše usmeravanje i koordinaciju kadrova u izvršavanju postavljenih zadataka. Rukovodjenje obuhvata niz pojedinačnih faza i aktivnosti, kao što su: obuka kadrova za izvršavanje određenih zadataka, usmeravanje kadrova u obavljanu poslova, motivacija kadrova, praćenje i ocena rezultata rada, i razvoj kadrova.

Kontrola – osnovne aktivnosti ovog podprocesa su usmerene na merenje ostvarenih rezultata i njihovo upoređivanje s planiranim, utvrđivanje odstupanja između planiranih i ostvarenih rezultata i preduzimanje korektivnih akcija u cilju ispravljanja eventualnih odstupanja.

Postoje i, pored kontrolnih sistema koji se odnose na kontrolu kvaliteta i zalih, i kontrolni sistemi koji se odnose na celokupan proces proizvodnje, zatim kontrolni sistemi vezani za finansije, i integralni kontrolni sistemi bazirani na informatici, koji kontrolišu celokupno poslovanje preduzeća.



3.4 Upravljanje razvojem preduzeća

Upravljanje razvojem preduzeća predstavlja usmeravanje odnosno regulisanje prelaska sistema iz postojećeg u novo, bolje stanje.

Kod upravljanje razvojem preduzeća može se upotrebiti jedna dosta jednostavna podela procesa upravljanja preduzećem koja sadrži **3 osnovna podprocesa**:

1. **planiranje**
2. **realizaciju**
3. **kontrolu**

Planiranje – predstavlja primarnu fazu procesa upravljanja, koja obuhvata definisanje ciljeva, pravaca i globalne strategije razvoja, određivanje načina i sredstava realizacije postavljenih ciljeva i izbor najbolje alternative. Da bi se planiranje valjano obavilo, neophodno je da se prethodno izvrše potrebna istraživanja na osnovu kojih se dobijaju podaci i informacije neophodne za celokupan proces upravljanja.

U okviru ove faze se, takodje, vrše i predviđanja budućih stanja i budućih događaja, bez kojih ne bi bilo moguće formulisati ciljeve koje upravljanjem treba dostići, kao ni realizovati fazu planiranja i proces upravljanja razvojem u celini.

Realizacija – obuhvata konkretno izvršenje izabrane alternative i sastoji se od neposredne pripreme za realizaciju i direktne realizacije. Priprema za realizaciju sadrži elemente pripreme i organizovanja akcija i aktivnosti koje bi trebalo vršiti u direktnoj realizaciji.

Ulaz u fazu realizacije čine informacije iz faze planiranja, s kojom je faza realizacije povezana direktnom vezom, a takodje i informacije iz okoline.

Faza realizacije je s fazom planiranja povezana povratnom vezom.

Kontrola – poslednja faza procesa upravljanja u kojoj se vrši upoređivanje između zadatog (planiranog) i ostvarenog. Faza kontrole prima izlaze od faze realizacije kao svoj **ulaz**, i odmerava da li su ovi realizovani ulazi u skladu sa planiranim. **Izlaz** faze kontrole je povratnom vezom povezan sa fazom planiranja (i sa fazom realizacije), te se na taj način reaguje na moguća odstupanja u realizaciji i, u cilju korekcije, novim planiranjem utiče na realizaciju.

Proces odlučivanja – dolazi najčešće nakon definisanja ciljeva i zadataka koje bi trebalo realizovati, i obuhvata definisanje mogućih alternativa za realizaciju odnosno zadatka, odabiranje kriterijuma izbora, pripremu za izbor najbolje alternative i donošenje odluke.

Slika sa 37. str

U širem smislu **podela se može razraditi na sledeće podprocese**:

1. Planiranje
2. Priprema i organizovanje
3. Realizacija
4. Praćenje i kontrola

Specifičnost navedene podele je u tome što ona u proces upravljanja uključuje i podproces, odnosno, fazu realizacije, a sto najveći broj podela ne čini.

Jedna podela koja je teorijski jasno utemeljena i praktično primenjiva je podela po kojoj **proces upravljanja razvojem preduzeća možemo podeliti na sledeće podprocese ili faze**:

1. **Planiranje razvoja**
2. **Odlučivanje o razvoju**
3. **Organizovanje realizacije razvoja**
4. **Praćenje i kontrola realizacije razvoja**

Planiranje razvoja – predstavlja primarnu fazu procesa upravljanja razvojem preduzeća, u kojoj se predstavljaju i definišu ciljevi, strategije i planovi razvoja.

Odlučivanje o razvoju – obuhvata pripremu i donošenje odluka o ciljevima, strategijama i planovima razvoja, a takodje i o konkretnim projektima kojima se realizuje razvoj. Ono se odvija tokom celokupnog procesa upravljanja razvojem, kao i u njegovim različitim delovima.

Organizovanje realizacije razvoja – obuhvata pripremu i donošenje odluka svih potrebnih projekata za realizaciju razvoja, i organizovanje i koordinaciju kadrova koji rade na realizaciji razvoja.

Praćenje i kontrola realizacije razvoja – se odnosi na praćenje realizacije konkretnih projekata i kontrolu toga da li se realizacija odvija u skladu sa planiranom.

4. Funkcionalne oblasti menadžmenta

Osnovne funkcionalne oblasti menadžmenta:

1. Istraživanje i razvoj
2. Marketing
3. Upravljanje proizvodnjom
4. Upravljanje kadrovima
5. Upravljanje finansijama

Kod ovog pristupa naglasak je na upravljanju ovim funkcijama, odnosno funkcionalnim oblastima menadžmenta, te će u tom smislu biti razmatrano:

1. Upravljanje istraživanjem i razvojem
2. Marketing menadžment
3. Upravljanje proizvodnjom
4. Upravljanje finansijama i
5. Kadrovski menadžment

4.1 Upravljanje istraživanjem i razvojem

Funkcija istraživanja i razvoja predstavlja jednu od osnovnih funkcija u svakom preduzeću, od koje zavisi kontinuitet daljeg funkcionisanja i razvoja preduzeća. Ova funkcija objedinjava sve poslove i aktivnosti čijom se realizacijom doprinosi napretku preduzeća i ostvaruje njegov razvoj u celini.

Istraživačko-razvojna funkcija obuhvata sledeće grupe poslova i zadataka:

- 1) **predviđanje, planiranje, i realizaciju razvoja preduzeća**
- 2) **istraživanje, razvoj i uvođenje proizvoda i proizvodnih programa** (svi poslovi oko istraživanja i poboljšanja postojećih proizvoda, poslovi istraživanja, razvoja i uvođenja novih proizvoda, kao i poslovi istraživanja, razvoja i uvođenja novih proizvodnih programa)
- 3) **istraživanje i razvoj tehnike** – svi poslovi oko istraživanja i poboljšanja postojećih i uvođenja novih sredstava rada – opreme, mašina, uređaja, alata itd.
- 4) **istraživanje i razvoj tehnologije** – svi poslovi istraživanja i poboljšanja postojeće, i razvoja i uvođenja nove tehnologije
- 5) **istraživanje i razvoj organizacije** – svi poslovi istraživanja i poboljšanja postojeće, kao i poslovi razvoja i uvođenja nove organizacije
- 6) **istraživanje i razvoj kadrova** – svi poslovi inovacije i poboljšanja znanja postojećih kadrova, kao i poslovi razvoja i uvođenja novih kadrova

Istraživanje i razvoj proizvoda i proizvodnih programa obuhvata dve osnovne oblasti:

1. **istraživanje i razvoj programa** – obuhvata poboljšanje postojećih programa i razvoj i uvođenje novih programa
2. **istraživanje i razvoj proizvoda** – obuhvata poboljšanje i inoviranje postojećih proizvoda i istraživanje, razvoj i uvođenje novih proizvoda

Istraživanje i razvoj proizvodnih programa obuhvata dva osnovna područja:

1. poboljšanje postojećih proizvodnih programa
2. uvođenje novih programa, iz iste ili druge vrste proizvodnje

Istraživanje i razvoj proizvoda obuhvata dva osnovna područja proučavanja:

1. **Poboljšanje i usavršavanje postojećih proizvoda** - obuhvata aktivnosti koje su usmerene na promenu svojstava postojećih proizvoda. Promene se odnose na funkcionalnost, kvalitet, boju, materijal itd. Time se stvara proizvod koji će potpunije zadovoljiti potrebe potrošača.
2. **Razvoj i uvođenje novih proizvoda** – na taj način se ostvaravaju mogućnosti ostizanja pozitivnih poslovnih rezultata – osvajanje tržišta, povećanje prodaje, ostvarenja profita...

Osnovna uloga istraživačko-razvojne jedinice je da permanentno radi na istraživanju, planiranju i realizaciji celokupnog

razvoja preduzeća, da obavlja sve pojedinačne poslove kojima se ostvaruje razvoj.

Znaci uloga joj je da neprekidno planira, programira, priprema, realizuje i kontroliše pojedinačne istraživačko – razvojne zadatke, te da objedinjava i uskladjuje razvoj preduzeća u celini.

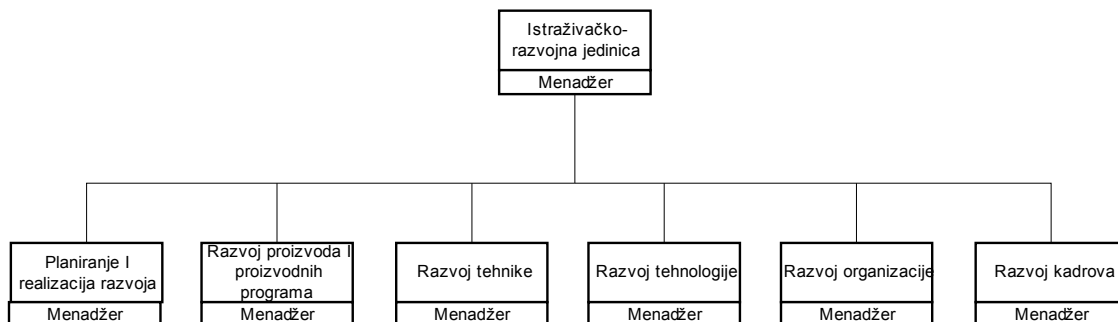
Mesto istraživačko-razvojne jedinice u organizacionoj strukturi preduzeća koje je funkcionalno organizovano



4.2 Marketing menadžment

Marketinški orijentisano preduzeće je usmereno na potrebe potrošača, tj

Marketing koncept je takav poslovni koncept u kome preduzeće svoju ukupnu poslovnu aktivnos usmerava ka zadovoljavanju potreba kupaca.



Marketing predstavlja složenu poslovnu aktivnost, odnosno složeni poslovni koncept usmeren na dostizanje odredjenih ciljeva preduzeća.

Marketing se definiše i kao posebna funkcija menadžmenta, a takodje i kao poseban način mišljenja.

Marketing predstavlja poseban društveni proces koji, uz pomoc stvaranja i razmene odredjenih proizvoda ili usluga, omogućava da pojedinci ili grupe ljudi dobiju ono sto žele ili što im je potrebno.

Preduzeće može da ostvari scvoje marketing aktivnosti na sledeće načine:

1. Koncepcija proizvodnje
2. Koncepcija proizvoda
3. Koncepcija prodaje
4. Koncepcija marketinga

Koncepcija proizvodnje – preduzeća polaze od pretpostavke da su za potrošače najprihvatljiviji oni proizvodi koji su im raspoloživi i koji imaju niske cene.

Koncepcija proizvoda – ovde preduzeća polaze od pretpostavke da su za potrošače najprihvatljiviji oni proizvodi koji imaju najbolje karakteristike i koji su najboljeg kvaliteta.

Koncepcija prodaje – polazi se od pretpostavke da potrošači, po pravilu, neće kupovati dovoljno proizvoda ako se „ostave slobodni“ odnosno ako se na bilo koji način ne utiče na njih.

Koncepcija marketinga – se smatra najboljom koncepcijom za ostvarenje ciljeva preduzeća. Ona se bazira na ideji da je najpre potrebno utvrditi potrebe i želje kupaca, a zatim ići u pravcu njihovog efikasnijeg zadovoljavanja.

Marketing mix se definiše kao posebna grupa varijabli, ponudjenih tržištu u posebno vreme.

Varijable marketing mix-a:

1. proizvod
2. cena
3. promocija
4. distribucija

Svaka od ovih varijabli ima odredjen broj podvarijabli:

1. Proizvod

- 1.) Karakteristike
- 2.) Kvalitet
- 3.) Ime marke
- 4.) Pakovanje

2. Cena

- 1.) Osnovna cena
- 2.) Popusti
- 3.) Uslovi kredita

3. Promocija

- 1.) Reklama i propaganda
- 2.) Lična prodaja
- 3.) Promocija prodaje
- 4.) Publicitet

4. Distribucija

- 1.) Kanali
- 2.) Pokrivenost
- 3.) Transport

Prema tome **marketing menadžment obuhvata** procese planiranja, organizovanja, praćenja i kontrole svih aktivnosti potrebnih za zadovoljavanje želja i potreba potrošača i ostvarivanje planiranog profita preduzeća.

Zadatak marketing menadžmenta je da utiče na formiranje nivoa i sastava potražnje na način koji će omogućiti postizanje strateških ciljeva preduzeća. Jednostavno rečeno, upravljanje marketingom je upravljanje potražnjom.

Organizaciona jedinica marketinga organizovana na funkcionalan
nacín



U ovakvo funkcionalnom pristupu, organizaciona jedinica marketinga se sastoji od četiri posebne jedinice: prodaje, marketing istraživanja, reklame i propagande i distribucije.

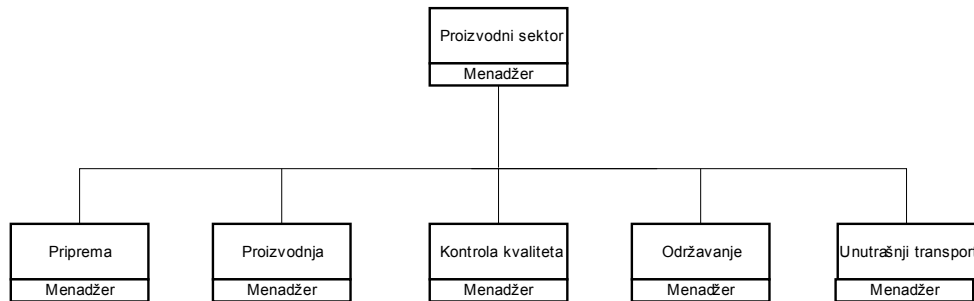
4.3 Upravljanje proizvodnjom

Skup poslova i zadataka vezanih za proizvodnju proizvoda, odnosno za kvalitetnu, blagovremenu i efikasnu proizvodnju, naziva se proizvodna funkcija.

Proizvodna funkcija obuhvata sledeće podfunkcije:

- 1) tehnološka priprema
- 2) operativna priprema
- 3) neposredna proizvodnja (izrada)
- 4) kontrola kvaliteta
- 5) održavanje
- 6) unutrašnji transport

Šema funkcionalnog načina organizovanja prema podeli proizvodne funkcije na odgovarajuće podfunkcije

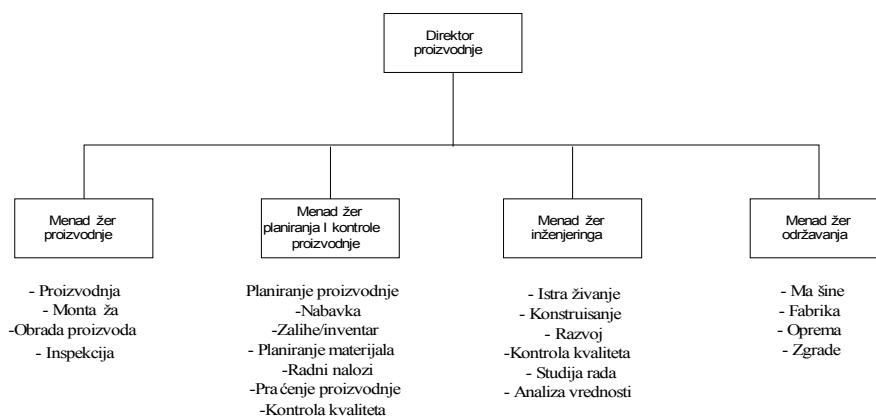


Kada govorimo o upravljanju proizvodnjom onda se može reći da su **ključne funkcije upravljanja preduzećem** sledeće:

1. Planiranje i kontrola
2. Proizvodnja
3. Inženjering proizvodnje
4. Održavanje
5. Nabavka
6. Kontrola kvaliteta

Planiranje i kontrola proizvodnje je najznačajnija funkcija upravljanja proizvodnjom čiji je **osnovni zadatak** da planira, obezbedi, programira i kontroliše sve potrebne mogućnosti i resurse, kao što su ljudi, mašine i materijal, da bi se proizveo željeni proizvod.

Organizaciona šema proizvodne funkcije u proizvodnoj organizaciji koja je preuzeta iz
zapadne literature



a.) Tehnološka priprema

Tehnološka priprema se odnosi na poslove pripreme i organizovanja tehnološkog procesa, znači na poslove izbora, razrade i pripreme za realizaciju takve tehnologije koja će omogućiti najefikasniju proizvodnju.

Tehnološka priprema vrši razradu tehnoloških postupaka izrade i montaže proizvoda i delova, proučava i poboljšava celokupan tehnološki proces.

Tehnološka priprema najčešće obuhvata sledeće grupe poslova:

1. projektovanje i razrada tehnologije
2. proučavanje i poboljšavanje procesa proizvodnje
3. proučavanje i određivanje vremena rada

Prva grupa poslova se odnosi na projektovanje, razradu i usavršavanje tehnoloških postupaka izrade i montaže proizvoda i delova, u skladu sa zahtevima određenim konstrukcijom proizvoda i mogućnostima sredstava rada i proizvodnje u celini.

Druga i treća grupa poslova, proučavanje i poboljšanje procesa proizvodnje i proučavanje i određivanje vremena rada, odnose se, u stvari, na primenu studije (proučavanja) rada u proizvodnji.

b.) Operativna priprema

Ona obuhvata skup poslova vezanih za operativno planiranje, izvršenje i regulisanje proizvodnje. To su poslovi kojima se vrši detaljno i konkretno planiranje proizvodnog zadatka i njegovo uskladjivanje s raspoloživim resursima (kapacitetima, sirovinama i materijalom, energijom, kadrovima...), zatim obezbeđenje i lansiranje proizvodnog zadatka u proizvodnju na izvršenje, a takodje i praćenje zastoja i regulisanje proizvodnog procesa, kako bi se odvijao na najbolji način.

Operativna priprema najčešće obuhvata sledeće grupe poslova:

1. operativno planiranje i terminiranje proizvodnje
2. planiranje i obezbeđenje materijala i alata
3. razradu i lansiranje dokumentacije
4. dispečiranje i regulisanje proizvodnje

Operativno planiranje i terminiranje proizvodnje – obuhvata izradu operativnog plana proizvodnje, koji predstavlja detaljnu razradu određenog proizvodnog zadatka spremnog za izvršavanje i, u sklopu toga, terminiranje proizvodnje, koje predstavlja određivanje rokova izvršenja pojedinih operacija i proizvoda u celini, u skladu s raspoloživim kapacitetima.

Planiranje i obezbedjenje materijala i alata – obuhvata poslove planiranja i obezbedjenja materijala i alata da bi proizvodnja, prema razradjenom operativnom planu, mogla da otpočne.

Razradu i lansiranje dokumentacije – obuhvata izradu i lansiranje u proizvodnju potrebne radne dokumentacije kojom se, u stvari, proizvodnja stavlja u pokret, odnosno otpočinje.

Dispečiranje i regulisanje proizvodnje – obuhvata rasporedjivanje poslova i zadataka u proizvodnji kako bi se izvršili u predviđenim rokovima, obezbedjenje svakog posla, koji je odgovarajućim radnim nalogom lansiran u proizvodnju, potrebnim materijalom i alatom, kao i regulisanje procesa proizvodnje prilikom njegovog odvijanja, kako bi tekao na najefikasniji način.

c.) Neposredna proizvodnja

Ona obuhvata poslove neposrednog odvijanja procesa proizvodnje, odnosno poslove vezane za direktnu izradu i montažu delova i proizvoda.

U okviru nje se odvija proces proizvodnje i dobijaju gotovi proizvodi kao konkretan cilj proizvodnje, a takodje u okviru neposredne proizvodnje radnici obavljaju svoje proizvodne zadatke i stvaraju vrednost, omogućavajući tako odvijanje procesa reprodukcije.

d.) Kontrola kvaliteta

Ona obuhvata skup poslova vezanih za utrdjivanje da li proizvodnja i gotovi proizvodi odgovaraju unapred definisanim karakteristikama koje su propisane prilikom konstrukcije i tehnološke razrade proizvoda.

Ona obuhvata kontrolu materijala i sirovina koje služe za izradu proizvoda, zatim kontrolu procesa proizvodnje i kontrolu gotovih proizvoda i delova.

Kontrolu kvaliteta mozemo smatrati procesom merenja i uporedjivanja postignutih sa propisanim karakteristikama proizvoda. **Osnovni zadatak kontrole kvaliteta je** da aktivnim učešćem u celokupnoj proizvodnji obezbedi što ekonomičniju i efikasniju proizvodnju, kroz uočavanje i otklanjanje uzroka koji dovode do lošije, odnosno nekvalitetne proizvodnje.

e.) Održavanje osnovnih sredstava

Obuhvata poslove vezane za održavanje osnovnih sredstava u ispravnom stanju.

Osnovni zadatak održavanja osnovnih sredstava je da se permanentnom i planiranom aktivnošću obezbedi što veća radna, odnosno funkcionalna sposobnost osnovnih sredstava, i time smanje eventualni zastoji i gubici u vremenu i produži vek eksploatacije osnovnih sredstava.

U toku rada, održavanje redovno (planski) vrši preglede stanja osnovnih sredstava, kao i potrebne opravke. Takodje, zarad svojih ciljeva, ona ima i preventivnu ulogu.

f.) Unutrašnji transport

On obuhvata skup poslova i zadataka vezanih za kretanje, odnosno transportovanje svih elemenata radnog procesa – materijala, delova, proizvoda, alata i dr. u okviru preduzeća.

g.) Savremeno upravljanje proizvodnjom

Moderna sredstva i metode bazirane na računarima i mikroelektronici omogućavaju stvaranje modernih mašina i postrojenja koja imaju velike mogućnosti za efikasno upravljanje proizvodnjom.

Treba posebno pomenuti sledeće **kompjuterske sisteme koji se u savremenim uslovima koriste u upravljanju proizvodnjom:**

- 1. CAD (Computer-Aided Design)** – sistemi za kompjutersko konstruisanje i projektovanje

2. **CAM** (Computer-Aided Manufacture) – sistemi za kompjutersko upravljanje proizvodnjom
3. **CIM** (Computer – Integrated Manufacture) – to su sistemi koji predstavljaju kompjuterski integrisanu proizvodnju

Svi se ovi sistemi koriste u različitim procesima i omogućavaju bržu i efikasniju proizvodnju.

4.4 Upravljanje kadrovima

Upravljanje kadrovima je upravljanje ljudima radi efikasnijeg izvršenja planiranih poslova i zadataka.

Po zapadnoj literaturi, **upravljanje kadrovima je specijalna funkcija menadžmenta koja obuhvata sledeće najvažnije poslove:**

- 1) formulisanje, predlaganje i usvajanje kadrovske politike i strategije jedne organizacije
- 2) savetovanje i vođenje menadžera u sprovođenju kadrovske politike i strategije
- 3) stvaranje adekvatne kadrovske službe u organizaciji, sposobne da motiviše i razvija sposobnosti zaposlenih na svim nivoima
- 4) stvaranje svesti kod menadžera u organizaciji o važnosti razvoja zaposlenih

Pravilna i efikasna kadrovska politika treba da obuhvati sledeća najvažnija područja:

- 1) **pribavljanje i selekciju kadrova** – sve aktivnosti vezane za obezbedjenje potrebnih kadrova na svim nivoima, kao što su : utvrđivanje potrebe za kadrovima, oglašavanje, razgovori i odabiranje kandidata, izbor i prijem kadrova....
- 2) **plaćanje i beneficije** - vrednovanje učinka zaposlenih na svim nivoima, definisanje sistema njihovog plaćanja, posebnog nagradjivanja za posebne rezultate, sticanje penzije...
- 3) **povezivanje sa sindikatom i udrženjem zaposlenih** – način ulaska zaposlenih u navedene asocijacije, i prava i obaveze koje oni po toj osnovi stiču.
- 4) **razvoj karijere** – napredovanje zaposlenih u službi
- 5) **obuku kadrova** – utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih, istraživanje noviz znanja, organizovanje kurseva i seminara iz različitih oblasti, ocenu izvođenja kurseva, planiranje novih kurseva i treninga...
- 6) **zdravstvenu zaštitu i sigurnost** – u cilju pružanja zaposlenima osecaja zaštićenosti i sigurnosti i , asamim tim, obezbedjivanja njegovog boljeg i efikasnijeg rada.
- 7) **prava zaposlenih** – se odnosi na prava zaposlenih koja proističu iz ugovora sa poslodavcem, ali i na druga zakonska prava.

Kadrovska funkcija obuhvata sledeće osnovne poslove i zadatke:

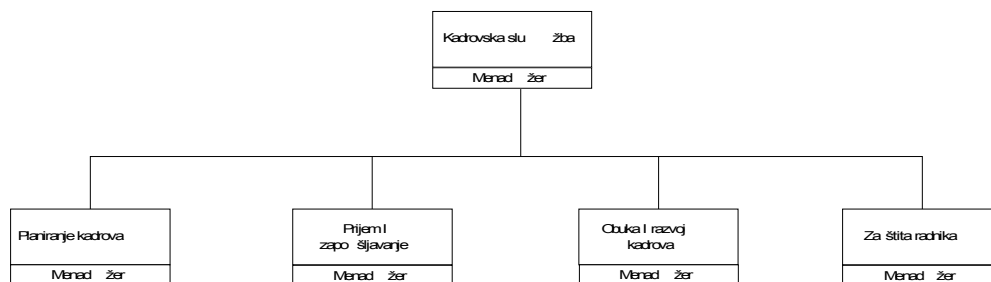
- 1) planiranje potreba za kadrovima
- 2) prijem, selekciju, izbor i zapošljavanje kadrova
- 3) obuku kadrova
- 4) vrednovanje učinka
- 5) napredovanje i razvoj
- 6) zaštitu itd.

Osnovni zadatak kadrovske funkcije sastoji se u utvrđivanju potreba za kadrovima i obezbedjenju potrebnih kadrova za normalno funkcionisanje i razvoj preduzeća.

Znači ona treba da planira potrebe za kadrovima, da utvrđuje sopstvene kadrovske potencijale, da definiše mogućnosti obezbedjenja potrebnih kadrova (školovanje postojećih i dovođenje novih kadrova) i da realizuje razne načine obezbedjenja kadrova.

Pored toga, kadrovska funkcija obuhvata evidentiranje podataka o kadrovima, obuku i razvoj kadrova, zatim poslove u vezi društvenog standarda i poslove vezane za socijalno-zdravstvenu zaštitu, za poboljšanje međuljudskih odnosa i sve druge poslove vezane za brigu o pojedincu – čoveku i za njegov odnos prema sredini u kojoj radi.

Poslovi u okviru kadrovske funkcije



4.5 Upravljanje finansijama

Finansijska funkcija obuhvata sve poslove vezane za obezbedjenje posebnih novčanih sredstava za normalno poslovanje preduzeća.

Ona treba da obezbedi najracionalniju cirkulaciju novčanih sredstava u preduzeću, kako bi ono što efikasnije poslovalo i postiglo što bolje poslovne, odnosno finansijske rezultate.

Finansijska funkcija obuhvata sledeće globalne grupe poslova:

- 1) izrada potrebnih finansijskih planova
- 2) izrada potrebnih finansijskih sredstava u skladu sa planom predviđenim potrebama
- 3) obezbeđenje racionalnog korišćenja i cirkulacije finansijskih sredstava
- 4) prikazivanje i analiziranje rezultata poslovanja

- 5) vođenje potrebne dokumentacije, kojom se obezbeđuje poslovanje u skladu sa zakonom
- 6) obezbeđenje stalne kontrole finansijskog poslovanja preduzeća, kako bi se ono odvijalo u skladu sa postojećim zakonskim i drugim propisima
- 7) registrovanje i evidentiranje stanja i promena stanja imovine preduzeća
- 8) registrovanje i evidentiranje stanja sirovine, materijala i gotovih proizvoda
- 9) izradu godišnjih bilansa

Upravljanje finansijama (finansijski menadžment) predstavlja funkcionalnu oblast menadžmenta čiji je zadatak upravljanje novčanim tokovima u preduzeću, odnosno upravljanje sticanjem i korišćenjem novčanih sredstava potrebnih za efikasno poslovanje i razvoj preduzeća.

U skladu s tim, može se reci da upravljanje finansijama obuhvata:

- 1) planiranje potrebnih novčanih sredstava
- 2) organizovanje prikupljanja potrebnih novčanih sredstava
- 3) donošenje odluka o raspoređivanju novčanih sredstava
- 4) kontrolu načina korišćenja novčanih sredstava

Finansijski menadžment sadrži tri osnovne funkcije

- 1) finansijsko predviđanje i planiranje potreba
- 2) prikupljanje potrebnih novčanih sredstava
- 3) pripremu i donošenje finansijskih odluka

Finansijsko predviđanje i planiranje potrebnih novčanih sredstava obuhvata:

- 1) finansijsku analizu potreba i mogućnosti
- 2) predviđanje potreba za kratkoročnim sredstvima
- 3) predviđanje potreba za dugoročnim sredstvima

5. Proces planiranja (I faza proc. uprav.)

5.1. Uvod

Planiranje predstavlja početnu fazu procesa upravljanja , u kojoj se definišu ciljevi preduzeća i odredjuju mere i akcije za dostizanje ovih ciljeva.

S obzirom da je jedan od osnovnih ciljeva procesa planiranja smanjenje neizvesnosti i rizika koji nose buduće aktivnosti i događaji, proces planiranja obuhvata i predviđanja budućih stanja i događaja.

5.2. Planiranje u preduzeću

Planiranje se definiše kao kontinualan proces svesnog i svrsishodnog određivanja i usmeravanja budućih aktivnosti koje bi sistem trebalo da kontinualno realizuje da bi se u budućnosti našao u najboljem stanju i tako dostigao svoje ciljeve.

Plan predstavlja proizvod planiranja, dokument u kome su zapisane planske akcije koje karakterišu proces planiranja. Plan izražava jedno određeno buduće stanje, u tačno ograničenom i fiksiranom vremenskom preseku. On bi trebao da bude fleksibilan, podložan stalnim promenama koje diktira okruženje i koje se moraju neprekidno unositi da bi se dostiglo najbolje buduće stanje.

Na taj način se preduzeće osigurava od krupnih promašaja koji mogu da ugroze njegov dalji opstanak.

Integralnost planiranja – ogleda se u neophodnosti da se planiranjem obuhvati celokupan sistem, sa svim podsistemima i elementima, vezama i odnosima koji ga čine.

5.3 Vrste planova

Planiranje se odvija kroz kontinualnu izradu, donošenje, analizu i korigovanje odgovarajućih planova.

Preduzeća u procesu planiranja izrađuju svoje planove i to:

1. na osnovu detaljne analize prethodnog stanja i analize dosadašnjeg poslovanja
2. na osnovu ocene postojećeg stanja, tj trenutnih mogućnosti
3. na osnovu ekstrapoliranih prošlih stanja, izvedenih iz prethodne analize
4. na osnovu faktora iz okruženja i predviđenih opštih budućih stanja i sopstvenih mogućnosti u budućnosti

Prema vremenskom periodu mozemo razlikovati 3 vrste planova:

1) Dugoročni planovi (više od 10 godina, neprecizni i neizvesni)

Oni imaju zadatak da predvide kretanje proizvodnje, odnosno poslovanja preduzeća u budućem, dužem (10 i više god) vremenskom periodu, i na taj način globalno opredele i usmere, odnosno orjentišu dugoročni razvoj preduzeća. To su opšti planovi koji su prilično neprecizni i neizvesni.

Dugoročni plan preduzeća bi trebalo da sadrži:

1. razvoj nauke, tehnike i tehnologije;
2. dugoročne prognoze razvoja okoline;
3. dugoročnu razvojnu orjentaciju, pravce i ciljeve razvoja preduzeća;
4. dugoročne zadatke u oblasti primenjivih i razvojnih istraživanja;
5. dugoročnu programsku orjentaciju preduzeća;
6. razvoj tržišta prodaje i nabavke
7. razvoj tehnike i tehnologije, poboljšanje produktivnosti rada, proizvodnje i efikasnosti poslovanja
8. razvoj i obrazovanje kadrova;
9. dugoročnu orjentaciju u razvoju organizacije i upravljanja

10. orijentaciju u razvoju informatike...**2) Srednjoročni planovi (do 5 godina)**

Utvrdjuju se za period od 5 godina i predstavljaju osnovne planove razvoja preduzeća. Oni imaju zadatak da, prema prognozama iz dugoročnih planova, predvide kretanje proizvodnje, odnosno poslovanja u kraćem budućem periodu i da tako definišu i usmere realizaciju razvoja određenog preduzeća u tom vremensko periodu.

Srednjoročni plan razvoja preduzeća sadrži:

1. ciljeve i zadatke u vezi sa razvojem i modernizacijom proizvodnje, razvojem kapaciteta i tehnologije
2. način organizovanja primenjenih i razvojnih istraživanja i korišćenje njihovih rezultata
3. ciljeve i zadatke u vezi sa poboljšanjem efikasnosti poslovanja
4. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbeđenjem kadrova, podizanjem radnog i stvaralačkog potencijala radnika i obrazovanjem i stručnim usavršavanjem
5. ciljeve i zadatke u vezi sa stvaranjem potrebnih uslova za realizaciju proizvodnje, u pogledu nabavke potrebnih sirovina, materijala i energije
6. ciljeve i zadatke u vezi sa obezbeđenjem potrebnih uslova na domaćem i inostranom tržištu prodaje
7. ciljeve i zadatke u vezi sa finansijskim i deviznim uslovima i odnosima, u pogledu cena i uslova razmene, kredita i kreditnih uslova
8. ciljeve i zadatke u vezi sa poboljšanjem organizacije, upravljanja i informatike
9. ciljeve i zadatke u oblasti zaštite i unpređenja radne i životne sredine...

3) Kratkoročni planovi (do godinu dana)

Oni imaju sasvim konkretne zadatke- da definišu i obezbede odvijanje procesa proizvodnje i poslovanja u kraćem vremenskom periodu. Rade se za period od godinu dana i manje.

Godišnji planovi su konkretni, precizni i detaljni.

Zadatak operativnih planova je da zadatke iz godišnjeg plana konkretno razrade na kraće vremenske periode (mesec, nedelja) i obezbede izvršavanje godišnjih planova.

Planovi mogu biti:

- ukupni
- pojedinačni

Ukupni planovi su globalni planovi koji obuhvataju celinu odnosnog preduzeća.

Pojedinačni planovi obuhvataju samo jedno područje poslovanja.

Kada je u pitanju **proizvodno preduzeće**, ono može imati **sledeće pojedinačne planove**:

1. plan prodaje;
2. plan proizvodnje;
3. plan nabavke materijalnih sredstava;
4. plan istraživačko - razvojnog rada;
5. plan investicija;
6. plan kadrova;
7. plan troškova
8. plan sticanja i raspodele prihoda, rashoda i dobiti
9. plan pokazatelja rezultata poslovanja

5.3 Sadržaj pojedinačnih planova

1) Plan prodaje

On sadrži podatke o predviđenim mogućnostima prodaje proizvoda na domaćem i inostranom tržištu u narednom planskom periodu.

Plan prodaje bi trebalo da sadrži sledeće osnovne elemente:

1. naziv proizvoda ili usluge;
2. jedinicu mere;
3. planiranu količinu prodaje na domaćem i inostranom tržištu, i na pojedinim segmentima tržišta
4. dinamiku planirane prodaje;
5. planiranu prodajnu cenu;
6. planirane uslove prodaje;
7. ukupnu vrednost planirane prodaje
8. mere koje bi trebalo preduzeti radi realizacije plana prodaje...

2) Plan proizvodnje

On daje podatke o količinama pojedinih vrsta proizvoda (ili usluga) koje bi trebalo proizvoditi u narednom planskom periodu. U okviru plana proizvodnje, ili kao poseban pla, radi se **proračun (plan) raspoloživih i potrebnih proizvodnih kapaciteta**. Uzimajući u obzir plan prodaje i utvrđene proizvodne kapacitete, definiše se plan proizvodnje preduzeća, koji daje količine pojedinih vrsta proizvoda koje bi trebalo proizvoditi i vremensku dinamiku proizvodnje pojedinih vrsta proizvoda, uključujući i zalihe.

Plan proizvodnje bi trebalo da sadrži sledeće osnovne elemente:

1. naziv proizvoda ili usluge,
2. jedinicu mere,
3. planirane količine pojedinih vrsta proizvoda,
4. normative materijala i energije, rada i dr.
5. vrednost proizvodnje
6. planirano korišćenje kapaciteta
7. mere potrebne za realizaciju plana proizvodnje i dr....

3) Plan istraživačko-razvojnog rada

U okviru ovog plana bi trebalo definisati istraživačko – razvojne zadatke koji će se samostalno ili u saradnji s drugima, realizovati u toku planskog perioda, čime će se doprineti unapređenju i razvoju proizvodnje i poslovanja preduzeća, a time i njegovom razvoju u celini.

Istraživačko-razvojni zadaci: poboljšanje i razvoj novih proizvoda i proizvodnih procesa, zatim tehnologije i organizacije rada, istraživanje novih tržišta i novih programa, razvoja informacionih sistema, raznovrsna poboljšanja, inovacije i racionalizacije.

Plan istraživačko – razvojnog rada trebalo bi da sadrži sledeće osnovne elemente:

1. nazive istraživačko – razvojnih projekata po pojedinim područjima
2. planirano ukupno vreme (rokove) i dinamiku realizacije projekata
3. nosioce istraživačko – razvojnih projekata i planiran broj saradnika koji će učestvovati u realizaciji
4. preduzeća zajedno sa kojima će se realizovati projekti, ili koji će koristiti rezultate istraživanja
5. naučno – istraživačke i druge specijalizovane organizacije koje će učestvovati u realizaciji projekta
6. finansijska sredstva potrebna za realizaciju projekta, i izvore obezbeđenja sredstava

7. načine uspostavljanja veza sa naučno – istraživačkim organizacijama koje učestvuju u realizaciji projekta
8. mere za realizaciju plana istraživačko-razvojnog rada

4) Plan investicija

Njime se vrši definisanje konkretnih investicionih zahvata, odnosno investicionih projekata čijom se realizacijom ostvaruje ukupan razvoj.

Plan investicije bi trebalo da sadrži sledeće osnovne elemente:

1. podelu i naziv pojedinih investicija
2. skup investicionih poduhvata (projekata) koje bi trebalo realizovati
3. osnovne podatke o pojedinim investicijama
4. planirano ukupno vreme i dinamiku realizacije investicija
5. ukupna finansijska sredstva potrebna za realizaciju investicija
6. potrebna devizna sredstva za realizaciju investicija
7. pregled sadašnjih obaveza po kreditima
8. načine (izvore) obezbedjenja sredstava
9. obrazloženje društvene i ekonomske opravdanosti realizacije investicija
10. mere potrebne za realizaciju plana investicija

5) Plan nabavke materijalnih sredstava

On se odnosi na obezbedjenje svih potrebnih materijalnih sredstava – sirovina, materijala, delova, energije, fluida i usluga, za realizaciju planirane proizvodnje.

Plan nabavke bi trebalo da sadrži sledeće osnovne elemente:

1. naziv pojedinih vrsta sirovina, materijala, energije i dr.
2. jedinice mere
3. planirane ukupne potrebe za pojedinim vrstama sirovina, materijala, energije i dr.
4. vremensku dinamiku planiranih potreba za pojedinim vrstama sirovina, materijala, energije i dr.
5. početne i minimalne zalihe
6. količinu i dinamiku nabavljanja pojedinih vrsta sirovina, materijala, energije
7. kalkulaciju planske cene sirovina, materijala, energije i dr.
8. ukupnu vrednost planskih potreba za pojedinim vrstama sirovina, materijala, energije
9. ukupnu vrednost planiranih nabavki
10. vrednost zaliha
11. mere za realizaciju plana nabavke ...

6) Plan kadrova

On obuhvata utvrđivanje posebnih kadrova po kvalifikacijama, neophodnih za realizaciju proizvodnje i celokupnog poslovanja u planskom periodu.

Njime se takođe vrši utvrđivanje raspoloživih kadrova i planiranje potreba za novim kadrovima, definišu načini obezbedjenja novih kadrova, kao i načini obrazovanja i razvoja postojećih i predviđanja novih kadrova.

Plan kadrova sadrži sledeće osnovne elemente:

1. Proračun ukupnog potrebnog radnog vremena za izvršavanje plana proizvodnje
2. utvrđivanje potrebnih kadrova, po strukturi i dinamici, za realizaciju proizvodnje i poslovanja u celini
3. utvrđivanje manjka (viška) kadrova, po strukturi i dinamici, za realizaciju planiranih zadataka
4. utvrđivanje načina pribavljanja novih kadrova (zapošljavanjem, stipendiranjem...)
5. utvrđivanje potreba i načina prekvalifikacije postojećih kadrova
6. utvrđivanje potreba i načina obrazovanja i stručnog usavršavanja postojećih i budućih kadrova
7. oblike i nosioce obrazovanja i stručnog usavršavanja
8. potrebna sredstva za školovanje i stručno usavršavanje...

7) Plan troškova

On obuhvata utvrđivanje ukupnih troškova koje će izazvati realizacija planirane proizvodnje.

Troškovi se dele na :

- direktne
- indirektne

i definišu se i planiraju po vrstama, nosiocima i mestu nastajanja. Posebno se može raditi **plan materijalnih troškova i plan amortizacije**. U okviru plana ukupnih troškova se radi i plan troškova amortizacije.

Plan amortizacije radi se po pojedinim vrstama osnovnih sredstava i organizacionim jedinicama. Posebno se utvrđuje amortizacija po propisanim stopama, a posebno po uvećanim stopama.

Plan prodaje bi trebalo da sadrži sledeće osnovne elemente:

1. utvrđivanje pojedinih vrsta materijalnih troškova
2. visinu pojedinih vrsta materijalnih troškova
3. raspored indirektnih troškova na proizvode
4. kalkulaciju troškova po jedinici proizvoda
5. dinamiku materijalnih troškova u toku planskog perioda
6. amortizaciju, po propisima i uvećanim stopama, za pojedine vrste osnovnih sredstava
7. amortizaciju, po propisanim i uvećanim stopama, za pojedine organizacione jedinice

8) Plan prihoda, rashoda i dobiti

On obuhvata utvrđivanje prihoda koji se dobijaju po različitim osnovama, definisanja različitih vrsta rashoda, utvrđivanje dobitka ili gubitka, raspoređivanje dobiti...

Plan sticanja i raspodele ukupnog prihoda, rashoda i dobiti sadrži sledeće osnovne elemente:

1. iznos planiranih prihoda, iskazanih vrednostima po vrstama
2. planirane rashode po vrstama
3. strukturu pojedinih vrsta rashoda
4. planirane lične dohotke
5. planirani dobitak ili gubitak
6. plan raspoređivanja dobiti...

9) Plan pokazatelja rezultata prodaje

On obuhvata utvrđivanje pokazatelja rezultata poslovanja koji će se ostvariti u planskom periodu, i njihova poredjenja sa sopstvenim, ranije ostvarenim rezultatima, kao i sa pokazateljima rezultata drugih preduzeća iz iste grane ili grupacije.

6. Proces organizovanja (II faza proc. uprav.)**6.1. Uvod**

Proces organizovanja obuhvata definisanje i formiranje takve organizacije preduzeća koja omogućava realizaciju planiranih ciljeva i zadataka postavljenih u okviru faze planiranja.

Organizovanje znači definisanje i uspostavljanje optimalne kombinacije ljudskih i fizičkih resursa, koja će omogućiti efikasno funkcionisanje preduzeća ili druge organizacije. To je proces formiranja organizacione strukture preduzeća, što podrazumeva podelu rada, grupisanje i povezivanje pojedinih vrsta poslova, delegiranje ovlašćenja i odgovornosti u obavljanju poslova i projektovanje kompletne strukture povezivanja svih potrebnih resursa u skladnu i funkcionalnu celinu.

Organizovanje omogućava da se definišu i stave u funkciju svi potrebni resursi i da se, na taj način, obezbedi efikasna realizacija svih planiranih ciljeva, zadataka i poduhvata.

6.2 Principi organizovanja

Medju najznačajnije Fayolove principe organizovanja spadaju:

1. jedinstvo komandovanja
2. jedinstvo ciljeva
3. raspon komandovanja
4. hijerarhija
5. centralizacija
6. autoritet

Jedinstvo komandovanja – govori o tome da svaki zaposleni prima naredjenja samo od jenod rukovodioca.

Jedinstvo ciljeva – svi zaposleni u preduzeću treba da rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva

Raspon komandovanja – govori o broju zaposlenih kojima komanduje jedan šef (treba da to bude realan broj zaposlenih)

Hijerarhija – treba da postoji odredjeni red kojim se regulišu nadležnosti u pogledu rukovodjenja. Po principu hijerarhije odredjuju se mesta i kompetencije pojedinih rukovodilaca u preduzeću i stvara hijerarhiska struktura rukovodjenja, koja je uskladjena sa odgovarajućom organizacionom strukturom.

Centralizacija – na svakom stupnju hijerarhijske lestvice postoji odredjeni rukovodilac koji ima sve kompetencije, on ima sva prava u pogledu rukovodjenja i snosi svu odgovornost.

Autoritet – rukovodilac mora posedovati autoritet, jer drugačije ne može izdavati naredbe

Osnovni principi organizovanja:

- 1) **specijalizacija** (vezana je za podelu rada i raščlanjivanje i grupisanje poslova i zadataka)
- 2) **standardizacija** (se odnosi na sužavanje raznovrsnosti i ujednačavanje različitih elemenata proizvodnje)
- 3) **kooperacija** (se odnosi na zajednički rad pojedinaca, ili na organizaciju, ukoliko je to neophodno za efikasnije poslovanje)
- 4) **integracija** (se odnosi na povezivanje organizacija radi ostvarenja boljih poslovnih ciljeva)
- 5) **centralizacija** -----////////
(vezane su za delegiranje autoriteta u rukovodjenju, i govore o davanju svih kompetencija manjem broju rukovodilaca na nižem hijerarhiskom nivou, ili davanju ovlašćenja većem broju rukovodilaca na nižem hijerarhiskom stupnju)
- 6) **decentralizacija** -----////////

1. Specijalizacija

Specijalizacija obuhvata odvajanje i grupisanje odredjenih poslova i zadataka, a zatim njihovo usmeravanje ka pojedincima i organizacijama koje će ih realizovati.

Ona se može posmatrati i kao orjentisanje, odnosno usavršavanje preduzeća, pogona, odeljenja, službi, radnih mesta i pojedinaca za realizaciju odredjene vrste proizvodnje ili poslovnog procesa.

Ona omogućava bolje korišćenje kapaciteta i radnog vremena, bolje korišćenje materijala, bolji kvalitet proizvoda i, uopšte

uzevši, produktivniju proizvodnju i efikasnije poslovanje u celini.

Ona omogućava usavršavanje i poboljšanje tehnologije i organizacije rada, doprinosi uvodjenju standardizacije i stvara uslove za uvodjenje automatizacije.

2. Standardizacija

Standardizacija predstavlja proces sužavanja raznovrsnosti i ujednačavanja različitih elemenata proizvodnje i poslovanja, radi smanjenja velike složenosti koju ova velika raznolikost i raznovrsnost stvaraju.

Ona se definiše kao delatnost kojom se vrši utvrđivanje i uvodjenje standarda u razne oblasti poslovanja i proizvodnje.

Standardi predstavljaju tipске uzorke prema kojima se vrši ujednačavanje proizvodnih elemenata.

Prednosti: donosi velike prednosti u proizvodnji i poslovanju u celini

Nedostaci: ograničava asortiman proizvoda i sužava tržište, ograničava inicijativu radnika...

3. Kooperacija

Kooperacija predstavlja oblik zajedničkog rada pojedinaca ili organizacija, koji nastaje u situaciji kada pojedinac ili organizacija nisu u mogućnosti da samostalno obave posao, ili je ne racionalno da samostalno obavljaju određene poslove.

U poslovnoj praksi, ona se najčešće javlja kada više organizacija učestvuje u realizaciji zajedničkog, najčešće složenog proizvoda.

4. Integracija

Integracija predstavlja povezivanje i spajanje pojedinih delova ili celokupnih organizacija radi ostvarenja boljih poslovnih rezultata.

Ona može biti:

- **horizontalna** (ako se povezuju organizacije iz istih oblasti proizvodnje, npr. Iz konfekcije)
- **vertikalna** (ukoliko se povezuju organizacije koje se nalaze u određenom proizvodnom lancu, odnosno koje jedna drugoj isporučuju sirovine, materijale ili delove za proizvodnju određenih proizvoda)

5. i 6. Centralizacija i decentralizacija

Centralizacija i decentralizacija su vezane za određivanje organizacionog nivoa na kome će se rukovodiocima delegirati ovlašćenja za donošenje odluka.

Centralizacija – sužavanje ovlašćenja za donošenje odluka

Decentralizacija – proširivanje ovlašćenja za donošenje odluka

Osnovne prednosti decentralizacije su:

- 1) oslobađa top menadžment donošenja velikog broja operativnih odluka
- 2) omogućava menadžmentu fleksibilnost
- 3) usmerava pažnju na važne profit centre i centre troškova
- 4) doprinosi motivaciji mlađih rukovodioca, jer im daje odgovornost za donošenje odluka

Nedostaci decentralizacije:

- 1) Zahteva poseban sistem kontrole i sistem komunikacije
- 2) zahteva veću kordinaciju starijih menadžera
- 3) dovodi do situacije da pomoćne jedinice gledaju samo svoje potrebe
- 4) zahteva veći broj sposobnih menadžera

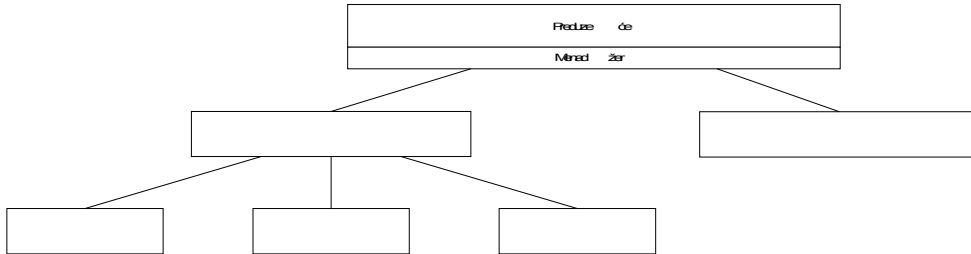
Postoje **tri tipa decentralizacije:** centri troškova, centri profita i centri investiranja.

6.3 Definisane organizacione strukture

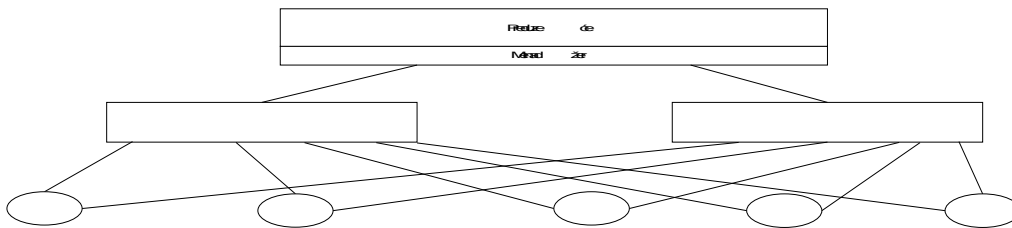
Prem klasičnom pristupu postoje tri osnovna tipa organizacione strukture:

- 1) linijska organizaciona struktura
- 2) funkcionalno-linijska struktura
- 3) linijsko-štabna organizaciona struktura

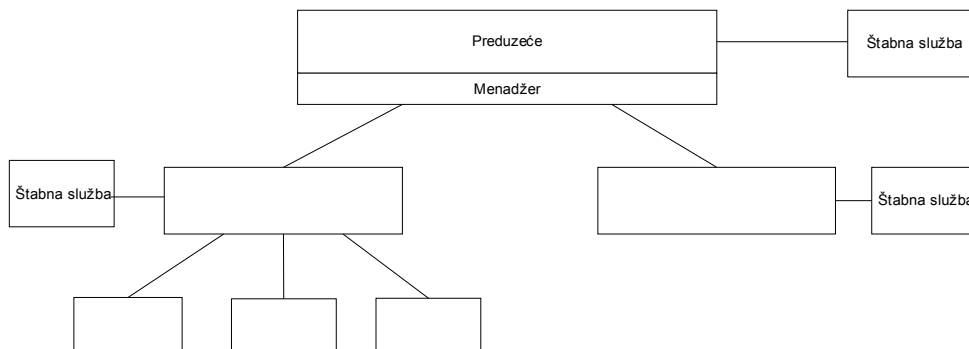
1. Linijska organizaciona struktura - bazira se na jedinstvu komande, odnosno na principu da svaki podređeni ima jednog nadređenog. Potiče od Fayola i to je jedna tipična hijerarhijska organizaciona struktura.



2. Funkcionalno-linijska struktura – bazira se na principu da ima više nadređenih jednom podređenom. Kod ove organizacione strukture rukovodioci pokrivaju određeno područje poslovanja za celo preduzeće.



3. Linijsko-štabna organizaciona struktura – bazira se na linijskoj organizacionoj strukturi sa dopunom štabnih službi za linijske rukovodioce.



Savremeni pristupi definišu sledeće tipove organizacionih struktura:

- 1) prema funkcijama
- 2) prema proizvodima
- 3) prema procesima
- 4) prema teritoriji
- 5) diviziona
- 6) projektna
- 7) matrična
- 8) prema strateškim poslovnim jedinicama
- 9) inovativna
- 10) kontigencijska
- 11) reinženjering

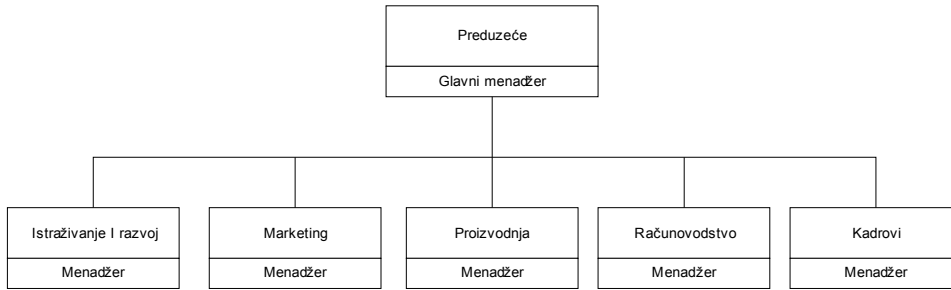
1. Organizovanje prema funkcijama

Formiranje organizacione strukture prema funkcijama predviđa grupisanje aktivnosti i definisanje organizacionih jedinica prema pojedinim funkcijama, koje predstavljaju skup istovrsnih i povezanih poslova i aktivnosti uz pomoć kojih se na najbolji način realizuje određeni zadatak ili deo poslovnog procesa preduzeća.

Funkcije se najčešće definišu prema osnovnim specijalizovanim oblastima poslovanja, pa se obično smatra **da postoje sledeće osnovne funkcije:**

1. funkcija istraživanje i razvoja
2. funkcija marketinga
3. funkcija proizvodnje
4. funkcija računovodstva i finansija
5. kadrovska funkcija

Ako za svaku od ovih funkcija formiramo posebnu organizacionu jedinicu, dobijamo funkcionalnu organizacionu strukturu, prikazanu na slici

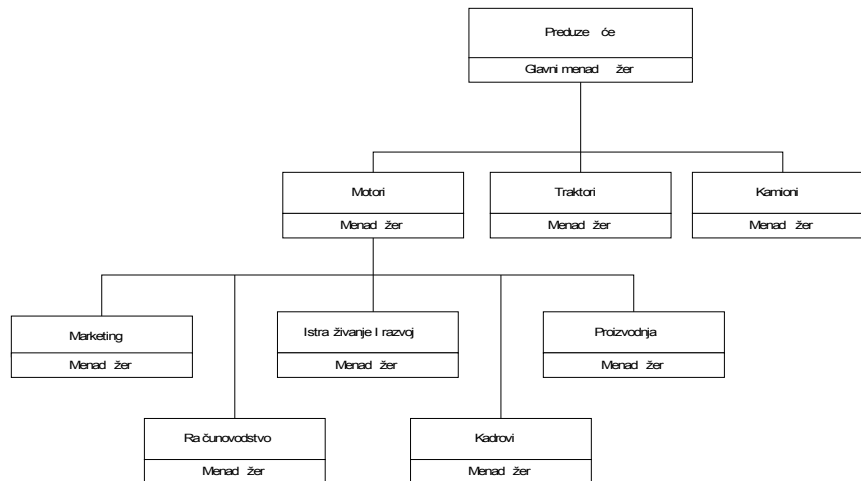


Prednosti: Osnovna prednost funkcionalne organizacije je u tome što su kadrovi grupisani na osnovu specijalnosti i uvek raspoloživi za korišćenje. Kod nje su određeni zadaci i odgovornosti u odlučivanju. Ona nije osetljiva na odsustvo pojedinca i kod nje se lako vrši koordinacija rada i rukovođenje specijalistima u pojedinim funkcijama.

Nedostaci: su vezani za sukob interesa pojedinih funkcija i preduzeća u celini, kao i za stvaranje menadžera koji su specijalizovani za određenu funkciju i nemaju dovoljno osećaja za preduzeće kao celinu. Funkcionalna organizacija u najvećoj meri traži centralizaciju odlučivanja, posebno kada organizacija raste i razvija se.

2. Organizovanje prema proizvodima

Formiranje organizacione strukture prema proizvodima predviđa da se organizacione jedinice formiraju za svaku vrstu proizvoda. Najčešće se formira kod velikih organizacija koje u svom asortimanu imaju nekoliko različitih proizvoda. Za svaki proizvod se formira posebna org. jed. koja obuhvata sve resurse i sve poslove vezane za realizaciju jednog proizvoda.



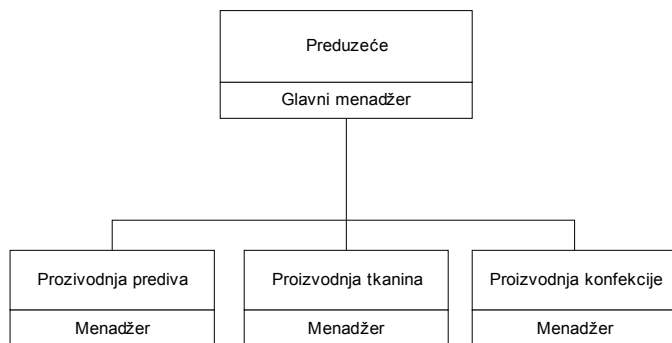
Prednosti: ona može da usmeri sve resurse i sve aktivnosti na jedan proizvod, čime se može specijalizovati proizvodnja.

Nedostaci: su ti što je kod nje dupliraju organizacione jedinice i kadrovi, što je posebno neprihvatljivo za manje firme.

3. Organizovanje prema procesima

Formiranje organizacione strukture prema procesima predviđa da se org. jed. definišu za svaku vrstu procesa ili za svaku

fazu rada koja postoji u preduzeću. U ovim org. jed. Grupisani su svi potrebni specijalisti za realizaciju odnosnog procesa.



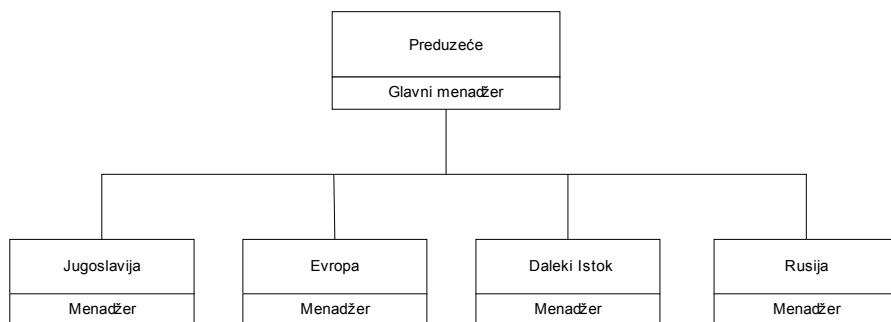
Prednosti: grupišu se specijalisti za jedan proces ili fazu rada i oni su usmereni na realizaciju ovog procesa.

Nedostaci: postojanje potrebe za većom koordinacijom celokupnog posla, da problemi u jednom procesu ne bi izazvali probleme u celokupnom poslu. Kod ove vrste organizacione strukture teško je utvrditi centre profita i odgovornost delova firme za stvaranje profita.

4. Organizacija prema teritoriji

Formiranje organizacione strukture prema teritoriji ili geografskom principu podrazumeva da se org. jed. formiraju prema geografskim područjima koja opslužuju.

Ovaj način formiranja org. strukture veoma je pogodan za velike firme koje se široko prostiru na nacionalnom ili internacionalnom planu.



Ovaj način organizovanja koristi se kod trgovine na malo, osiguravajućih društava, banaka, kao i kod firmi koje posluju u različitim regionima i državama ali su u svom poslovanju vezane za lokalne propise i zakone.

Kod ove organizacije neophodna je decentralizacija upravljanja, što zahteva dodatnu kontrolu od strane glavnog menadžera firme.

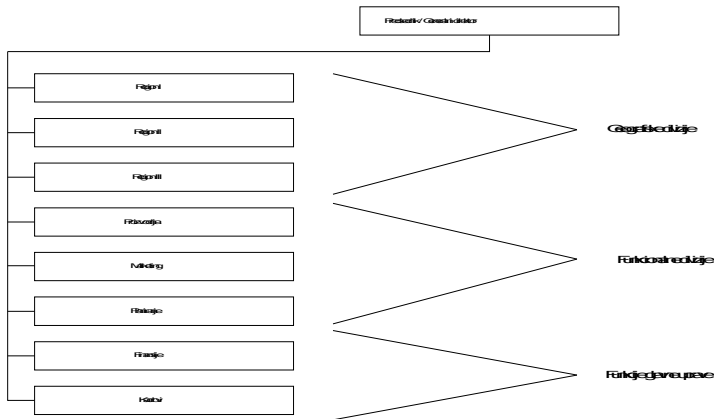
Problemi: mogu nastati kod troškova transporta, kao i zbog potrebe za velikim brojem kadrova i menadžera za svako posebno područje.

5. Divizionna organizacija

Divizionna org. struktura predstavlja jednu mešovitu org. strukturu kao kombinaciju strukture formirane na geografskom, proizvodnom i funkcionalnom principu.

Kod ovog oblika, org. strukturu čine divizije koje su formirane na proizvodnom i/ili geografskom principu. Divizije su formirane na funkcionalnom principu, a glavna uprava kompanije zadržava neke ključne funkcije (planiranje, finansije i kadrovi).

Ovakva org. struktura koristi se kod firmi koje imaju veliku proizvodnu diverzifikaciju i posluju u više zemalja.

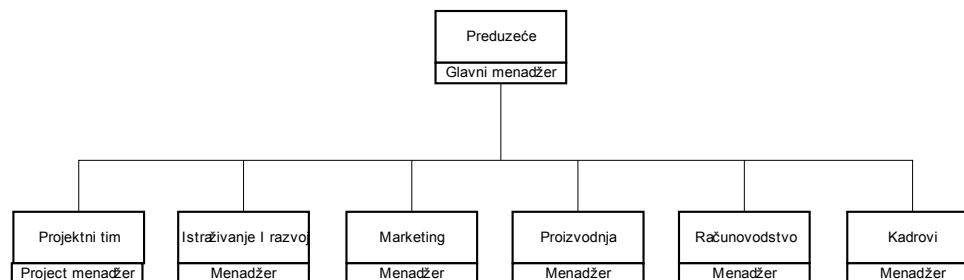


6. Projektna organizacija

Kod formiranja projektne org. strukture stvara se posebna privremena org. jedinica, projektni tim, čiji je zadatak da realizuje određeni poduhvat ili projekat.

Projektni tim ima sve organizacione delove potrebne za rad na projektu, i može biti funkcionalno organizovan.

Obično se formira kod realizacije vojnih programa, zatim kod građevinskih i inženjering organizacija, i kod istraživačko – razvojnih projekata.



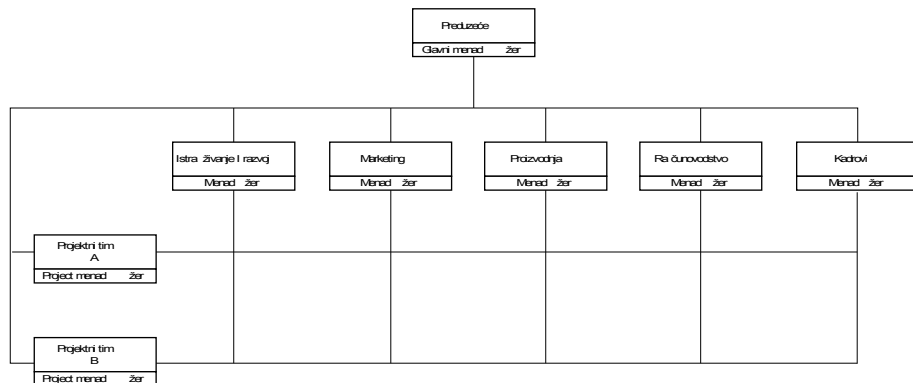
Prednosti: ona je direktno usmerena na realizaciju projekata i omogućava njegovu efikasniju realizaciju i upravljanje njime.

Nedostaci: su vezani za dupliranje kadrovskih resursa i probleme s kadrovima nakon raspuštanja projektnog tima.

7. Matrična organizacija

Matrična org. struktura predstavlja kombinaciju funkcionalne i projektne organizacije. Ideja je da se iskoriste prednosti i smanje nedostaci projektne i funkcionalne organizacije.

Nju koriste samo ona preduzeća koja imaju na raspolaganju nekoliko projekata koje treba realizovati, a nemaju dovoljno kadrova da formiraju čisto projektnu organizaciju.



Prednosti: omogućava efikasno upravljanje velikim brojem projekata i efikasno korišćenje resursa, smanjuje konflikte izmedju rukovodilaca.

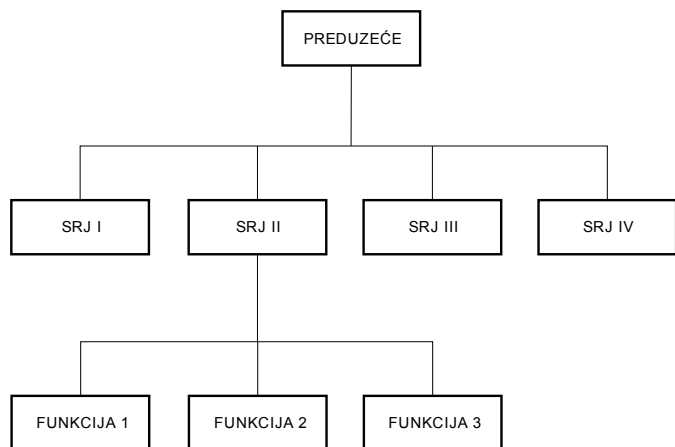
Nedostaci: složenije komuniciranje i izveštavanje o realizaciji projekta, kao i mogućnost pojave konflikta izmedju rukovodioca projekta i funkcionalnih rukovodilaca u vezi alokacije resursa.

8. Organizaciona struktura po strateškim poslovnim jedinicama

Ova org. struktura predstavlja modifikaciju divizionu org. strukture. Razlikuje se po tome što su osnove za ovu org. strukturu strateška poslovna područja. Organizaciona struktura po strateškim poslovnim jedinicama (SRJ) formira se od relativno samostalnih delova preduzeća – strateških poslovnih jedinica.

Strateške poslovne jedinice su samostalni delovi većih preduzeća, vezani za neki proizvod ili proizvodnu liniju, koji samostalno upravljaju, proizvode i realizuju na tržištu.

One se uvode kod velikih firmi sa velikim brojem proizvoda koje brinu o svakom od njih – o razvoju, proizvodnji i prodaji.

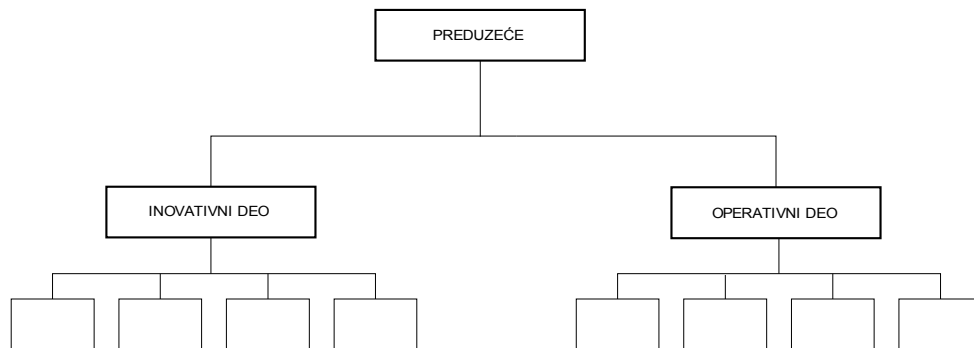


9. Inovativna organizaciona struktura

U osnovi inovativne organizacije leži inovativna strategija – uraditi nešto novo, drugačije i bolje. Kod ove organizacije odvaja se inovativni rad od tekućeg rada. Oba organizaciona dela imaju svoju posebnu org. strukturu. To je faktički dualna struktura koja ima inovativni i operativni deo.

Inovativna jedinica je posebna org. struktura koja može da bude različito organizovana – funkcionalno, projektno i matrično. Ona treba da ima sve potrebne organizacione delove i da pokriva celu firmu.

Operativni deo treba da pored tekućih aktivnosti, realizuje i ideje i programe nastale u inovativnom delu. Inovativni deo je centar troškova, a operativni deo centar profita.



Prednosti: nema otpora promenama, ovde su promene pravilo. Ona stalno radi na promenama, usavršavanju, izmenama, na iznalaženju novih ideja i mogućnosti u svim oblastima poslovanja.

Nedostaci: se javljaju kod koordinacije aktivnosti izmedju inovativnog i operativnog dela, jer postoji velika razlika izmedju njih (znanje, kultura, način rada...). U inovativnom delu vlada atmosfera učenja i usavršavanja a u operativnom je malo drugačije.

10. Kontigencijska organizaciona struktura

Kontigencijski pristup uvodi fenomen situacije kao faktora koji treba uzeti u obzir. Po ovom pristupu ne treba govoriti o organizaciji prema šemi, već o organizaciji u konkretnom slučaju, u konkretnoj situaciji.

Prema Minzbergu postulati za modeliranje org. strukture, u skladu sa kontigencijskim pristupom su:

1. org. struktura se projektuje u skladu sa datom situacijom
2. uspešna org. struktura znači internu konzistentnost svojih delova
3. efikasna org. struktura je sinergetski efekat interne konzistentnosti i situacione prilagodjenosti

Ovaj pristup smatra da org. strukturu treba prilagoditi konkretnoj situaciji, koja se izražava preko **situacionih faktora**. Situacioni pristup ne traži najbolje rešenje, već smatra da nema univerzalnog rešenja za sve situacije, on koristi model „situacija- rešenje“ i koncentriše se na situacione faktore kao determinante mogućih rešenja. Prvi korak projektovanju org. strukture. Ovim pristupom je identifikacija situacionih faktora, zatim sleduje analiza uticaja pojedinih faktora i definisanje mogućih rešenja.

Najvažniji situacioni faktori su: veličina i starost preduzeća, okruženje, tehnologija, strategija, faktori moći i dr.

11. Reinženjering

Predstavlja novi moderni pristup u projektovanju org. strukture. Bazira se na ideji – poruši sve postojeće i gradi potpuno novu organizaciju.

Reinženjering znači vraćanje na početak i pronalaženje novog, boljeg načina bavljanja poslovanja. Ovaj koncept preispituje osnove postojećeg poslovanja i ključne poslovne procese koji egzistiraju, i na osnovu toga iznalazi nova rešenja.

Reinženjering redizajnira ključne poslovne procese analizirajući postojeće veze medju aktivnostima i procesima.

6.4. Projektovanje i razvoj organizacije

6.4.1. Uvod

Razvoj organizacije preduzeća predstavlja poboljšanje postojeće organizacije preduzeća ili definisanje potpuno nove organizacije koja je bolja i efikasnija od prethodne.

Znači, **razvoj organizacije preduzeća predstavlja niz promena koje se vrše u organizacionoj strukturi preduzeća, s ciljem njegovog prilagodjavanja izmenjenoj okolini i stvaranja uslova za efikasno poslovanje.**

Najčešće se za sprovođenje poboljšanja i razvoja organizacije angažuje specijalizovani konsultant, čije iskustvo i visoka stručnost garantuju da će se uočiti potrebne promene i organizaciona struktura prilagoditi i poboljšati na najbolji mogući način.

U teoriji i praksi je uobičajeno da se uzorci ili izvori promena dele na unutrašnje i spoljašnje.

Unutrašnji uzorci promena su oni koji nastaju u samom preduzeću. Oni su najčešće vezani za: uvođenje novog proizvoda, uvođenje nove tehnologije, povećanje proizvodnje, otvaranje novih tržišta, veće zapošljavanje kadrova, gašenje određene proizvodnje i dr.

Na preduzeće kao otvoren sistem deluju i različiti faktori iz okoline, spoljašnji uzročnici promena, isto kao što preduzeće deluje na okolinu i izaziva potrebu za određenim promenama. Najvažniji spoljašnji uzroci promena su vezani za tržište i konkurenciju, razvoj nauke i tehnologije, političko okruženje i međunarodne odnose, zakone i dr.

6.4.2. Projektovanje organizacione strukture

Prvo, moguće je razmatrati postupak projektovanja i uvođenja org. strukture za novu organizaciju ili preduzeće koje se upravo formira.

Drugo, moguće je govoriti o poboljšanju i razvoju org. strukture za postojeću organizaciju ili preduzeće, što u osnovi predstavlja postupak transformacije ili postupak reorganizacije postojeće organizacije ili firme.

Iako su ova dva procesa dosta slična, ipak se u postupku njihovog sprovođenja mogu pojaviti razlike koje zahtevaju i različite procedure.

Kod projektovanja i uvođenja nove organizacije za novu firmu

Jedna moguća procedura, praktično orjentisana, je:

1. Određivanje misije preduzeća
2. Određivanje ciljeva preduzeća
3. Proučavanje predhodnih znanja i iskustava
4. Definisane mogućih organizacionih rešenja
5. Izbor odgovarajućeg organizacionog modela
6. Podela ukupnog zadatka preduzeća na niz parcijalnih zadataka
7. Defininisanje organizacionih jedinica koje će obavljati pojedinačne parcijalne zadatke
8. Definisane veza između organizacionih jedinica
9. Određivanje menadžerske strukture
10. Kadrovska popuna
11. Projektovanje kompletne organizacije preduzeća
12. Uvođenje nove organizacije

6.4.3. Poboljšanje postojeće organizacije

Faze za poboljšanje postojeće organizacije:

- 1) Definisane ciljeva poboljšanja postojeće organizacije
- 2) Snimak i analiza postojećeg stanja
- 3) Dijagnoza i ocena postojećeg stanja
- 4) Predlaganje i izbor novih rešenja
- 5) Uvođenje novih rešenja

1. Definisane ciljeva poboljšanja postojeće organizacije

Opšti cilj poboljšanja organizacije je da se projektuje takva org. struktura koja će omogućiti efikasno poslovanje u novim, izmenjenim uslovima, i on važi za sve situacije. Ali, svaka od navedenih situacija ima i svoje posebne, specifične ciljeve, značajne samo za odnosne situacije i probleme.

Osvajanje novog tržišta zahteva otvaranje novog odeljenja u marketingu i prodaji, dok gašenje određene proizvodnje zahteva izmene organizacije u delu pripreme, obezbeđenja i izvođenja proizvodnje.

2. Snimak i analiza postojećeg stanja

Ova faza postupka poboljšanja organizacije obuhvata veoma obiman, sveobuhvatan deo i detaljan istraživački posao, koji treba da pruži sve potrebne informacije za sagledavanje postojeće org. strukture preduzeća.

Zavisno od postavljenih ciljeva, tu se koriste različite vrste snimačkih i autosnimačkih listova, zatim metod grupnog i pojedinačnog intervjua, metod analize i komparacije postojeće dokumentacije, metoda trenutnog zapažanja, brainstorming tehnika i dr.

Snimanje i analizu mogu da obave kadrovi koji rade u preduzeću, ali je bolje da to urade spoljni konsultanti, čija ekspertnost i nezavisna pozicija omogućava da budu znatno objektivniji i tačniji.

Analiza relevantnih snimljenih materijala, treba da pokaže kakva je postojeća org. struktura preduzeća, koje su joj glavne prednosti i nedostaci, kave su joj mogućnosti prilagodjavanja i dr.

3. Dijagnoza i ocena postojećeg stanja

Dijagnoza i ocena stanja treba da ukažu, pre svega, na slabosti u postojećoj org. strukturi preduzeća i nedostatke koji onemogućavaju prilagodjavanje promenama u samom preduzeću i okolini.

Na osnovu uočenih nedostataka i problema treba da se pruži jedna globalna ocena org. strukture i njenih mogućnosti da se poboljšava i razvija u pravcu potreba koje diktiraju uočene promene.

4. Predlaganje i izbor novih rešenja

Sada treba tačno odrediti koje organizacione jedinice u postojećoj org. strukturi treba ukinuti ili smanjiti, a koje treba povećati i dalje organizaciono razraditi. Takodje treba definisati koje i kakve nove organizacione jedinice treba uvesti u org. strukturu preduzeća, da bi bilo moguće obaviti sve nove poslove koje promene u preduzeću i izmenjena okolina zahtevaju.

5. Uvođenje novih rešenja

Poznate su teškoće oko uvođenja promena u preduzeće i najčešće veliki otpor i odbojnost većeg broja zaposlenih prema promenama. Promene u org. strukturi preduzeća obavezno se odnose na zaposlene, na njihov položaj i status, nagrađivanje i mogućnost napredovanja.

Zato organizacione promene predstavljaju, za preduzeće i zaposlene, veoma značajne promene, kojima se mora prići ozbiljno i pažljivo, i dobro se pripremiti za njihovo uvođenje, jer od uspeha ove faze zavisi uspeh celokupnog posla na poboljšanju organizacije.

7. Proces kadrovanja (III faza proc uprav.)

7.1. Uvod

Kadrovanje predstavlja upravljački proces kod koga se kadrovi postavljaju na odgovarajuća radna mesta definisana u organizacionoj strukturi preduzeća, sa ciljem da obavljaju poslove koji su im dodeljeni.

Ako kadrovanje posmatramo kao složeni upravljački proces, koji predstavlja podproces globalnog procesa upravljanja preduzećem, možemo konstatovati da on obuhvata sledeće osnovne zadatke:

- 1) Utvrđivanje potreba za kadrovima
- 2) Pronalaženje kadrova
- 3) Odabiranje i prijem kadrova
- 4) Obuka kadrova
- 5) Ocena rada i nagrađivanje kadrova
- 6) Napredovanje i razvoj kadrova

Proces kadrovanja najčešće nastaje kada se formira nova org. struktura ili kada se uvidi potreba za novim kadrovima usled povećanja obima poslovanja.

7.2. Utvrđivanje potreba za kadrovima

Pri utvrđivanju potreba za kadrovima treba poći od utvrđivanja slučajeva kada nastaju potrebe za kadrovima. To su najčešće sledeći slučajevi:

1. stvara se nova organizaciona jedinica
2. povećava se obim poslovanja postojeće organizacione jedinice
3. uvode se novi poslovi i zadaci u postojeće organizacione jedinice
4. kadrovi napreduju ili prelaze na druga radna mesta
5. kadrovi odlaze – sele se, daju otkaz, idu u penziju i dr.

7.3. Pronalaženje kadrova

Prijem kadrova je najčešće regulisan zakonskim i drugim propisima.

Ovaj posao može otpočeti, npr objavljivanjem oglasa ili konkursa o prijemu određenih kadrova, s definisanim, prethodno utvrđenim zahtevima za svako radno mesto.

Pre svega treba poći od utvrđivanja izvora odakle se mogu dobiti kadrovi. Uopšte uzevši, može se reći da postoje **interni i eksterni izvori**.

Interni izvori su unutar samog preduzeća, i oni mogu nastati razvojem i napredovanjem kadrova, preraspodelom i prebacivanjem kadrova iz jednog dela preduzeća u drugi, prekvalifikacijom i obukom kadrova...

Eksterni izvori su izvori izvan preduzeća, i tu se, pre svega misli na ljude iz drugih preduzeća ili na nezaposlene.

Korišćenje kadrova iz internih izvora – iz samog preduzeća

Prednosti: koriste se kadrovi koji su „odrasli“ unutar kompanije, koji znaju njen način poslovanja, procedure i tehnike koje se koriste. Pogodno je i kao način napredovanja ljudi u preduzeću i smatra se da podiže moral zaposlenima.

Slabosti: postojanje mogućnosti da se preduzeće zatvori u svoje uske okvire, kao i da se za neka mesta biraju nekompetentni i neodgovarajući kadrovi. Takođe može doći i do prepirki i problema između konkurenata, što naravno nije dobro za preduzeće.

Korišćenje ljudi iz eksternih izvora

Prednosti: omogućava uvodjenje ljudi sa novim idejama, ljudi koji žele da se dokažu i napreduju u novoj sredini.

Slabosti: otpor zaposlenih prema novim ljudima i smanjenje njihove motivacije za rad i napredovanje u preduzeću.

7.4. Odabiranje i prijem kadrova

Potrebno je izvršiti procenu kandidata, poredjenje i zatim izbor.

Intervju – pribavljanje raznovrsnih podataka o kandidatima i razgovor s njima, kako bi se na osnovu svega toga, donela odgovarajuća procena i izvršila odgovarajuća selekcija. Metod predvidja, najpre, pismenu prijavu sa određenim podacima, zatim intervju sa svakim kandidatom, proveru i upoređivanje podataka, a ponekad i zdravstveni pregled kandidata (npr. kod pilota). Na osnovu toga se dalje vrši selekcija i izbor kandidata.

Metod testiranja - svaki se kandidat podvrgne pismenom testu i odgovori na određen broj pitanja koja se smatraju relevantnim za ocenjivanje i selekciju kandidata. Testovi se obično odnose na stručno znanje, intelektualne, psihološke i druge sposobnosti kandidata za rad na određenim poslovima.

Metode ponderacije – najpre se izabere jedan skup zahteva ili kriterijuma koji na najbolji način omogućavaju selekciju i izbor kandidata, a zatim određuju težinski ili kvantitativni faktori za svaki pojedini kriterijum. Nakon toga se vrši prikupljanje podataka i analizira kako svaki pojedini kandidat ispunjava tražene kriterijume, a zatim definiše suma težinskih faktora, kvantitativno izražena, za svakog kandidata.

Metoda višekriterijumske optimizacije - veoma složena metoda matematičke optimizacije koja, uz kvantitativno definisanje problema selekcije kandidata, zahteva primenu neke od poznatih metoda višekriterijumske optimizacije, uz neophodno korišćenje odgovarajućih računarskih programa.

Kada se izaberu kadrovi za potrebna radna mesta, onda se vrši njihov prijem u skladu sa zakonskim propisima.

7.5. Obuka kadrova

Cilj obuke novoprimljenih kadrova je da se oni pripreme za što bolje obavljanje poslova i zadataka na novim radnim mestima, odnosno da im se pruže ili dopune potrebna znanja i veštine, kako bi što uspešnije obavljali svoje poslove.

Obuka, dakle, predstavlja proces dodatnog sticanja i inoviranja znanja i veština primljenih kadrova, da bi oni što lakše i brže mogli da udju u posao i da ga što bolje obavljaju.

Pored stručne obuke za nove kadrove je izuzetno značajna i **posebna priprema** koja im omogućava brže prilagodjavanje u novoj sredini. Od brzine adaptacije zavise i radni rezultati novih kadrova, pa je potrebno da se i ovaj proces pripreme detaljno uradi.

U svakom preduzeću treba da postoje i **stalni programi obuke i inovacije znanja** za sve zaposlene, kroz koji bi oni trebali da prodju makar jednom godišnje.

Ovakvi programi značajno poboljšavaju efikasnost rada zaposlenih, a time i celog preduzeća.

7.6. Ocena rada i nagradjivanje kadrova

Standardna procedura ocenjivanja rada kadrova sadrži najmanje sledeća tri osnovna elementa:

1. odredjivanje kriterijuma za ocenu
2. praćenje obavljanja posla
3. davanje ocene

Jedna od najpoznatijih metoda za ocenu proizvodnog rada je **normiranje rada**. Za obavljene posao radnici dobijaju nagradu, platu i druge nadoknade i beneficije.

Potrebno je definisati takav sistem nagradjivanja zaposlenih, koji će biti adekvatna nagrada za posao koji obavljaju, i time uticati na njih da što bolje i efikasnije obavljaju svoj posao, čime se povećava produktivnost rada i efikasnost poslovanja.

7.7. Napredovanje i razvoj kadrova

Napredovanje je deo procesa kadrovanja u kome se vrši pomeranje kadrova napred na hijerarhijskoj lestvici u organizacionoj strukturi preduzeća.

Napredovanje označava da je čovek dobar u poslu i da zbog toga treba da dobije bolji i odgovorniji posao, da ide na drugo, bolje radno mesto koje donosi više autoriteta i odgovornosti, ali veću platu i druge beneficije.

Napredovanje u karijeri predstavlja poseban motivacioni faktor za svakog čoveka.

Razvoj kadrova predstavlja usavršavanje kadrova u različitim područjima i sticanje novih znanja i veština koje im omogućavaju efikasniji rad i bolje rezultate rada. Time kadrovi ostvaruju povoljne mogućnosti za unapredjenje i napredovanje u karijeri.

8. Proces vođenja (IV faza proc. uprav.)

8.1. Uvod

U ovoj fazi menadžeri vrše usmeravanje i koordinaciju kadrova u izvršavanju planiranih poslova i zadataka.

Vodjenje se definiše i kao odnos izmedju pretpostavljenih, a to su menadžeri, i potčinjenih, a to su radnici, u zajedničkom cilju efikasnijeg obavljanja poslova i zadataka.

Nije dovoljno da menadžer samo pravilno usmerava radnike u radu i daje mu prave naloge i zadatke, već je izuzetno važno da ume da sasluša i, eventualno, usvoji mišljenja i sugestije svojih potčinjenih.

Posedovanje autoriteta koji respektuju kadrovi omogućava mu da usmerava i naredjuje, da koordinira i odredjuje šta će ko da radi i kako će da radi, i da ocenjuje da li je radnik dobro uradio posao ili ne.

Vođenje obuhvata sledeće osnovne aktivnosti:

- 1) Usmeravanje i koordinaciju
- 2) Komuniciranje
- 3) Motivaciju
- 4) Odlučivanje menadžera

8.2. Usmeravanje i koordinacija

Usmeravanje i koordinaciju vrši menadžer tako što obavlja sledeće poslove:

1. vrši rasporedjivanje poslova, odnosno odredjuje šta će koji čovek da radi
2. ukazuje na načine obavljanja poslova
3. prati obavljanje poslova
4. rešava probleme nastale u obavljanju poslova
5. menja načine i metode rada
6. prima sugestije radnika
7. ocenjuje da li radnici rade dobro i dr.

Koordinacija rada obuhvata, pre svega, raspodelu poslova i zadataka na pojedine radnike, odredjivanje načina rada, organizovanje zajedničkog rada radnika, rešavanje organizacionih problema i dr.

Usmeravanje obuhvata pokazivanje načina obavljanja posla, praćenje obavljanja posla, ukazivanje na nastale greške, izmene u načinu rada, dovodjenje celokupnog posla do zajedničkog cilja i dr.

8.3. Komuniciranje

Može biti pismeno i usmeno.

Dobri menadžeri daju otvoreni i fleksibilni stil komuniciranja, gde informacije idu dvosmernim kanalima, od menadžera prema potčinjenima, i od potčinjenih prema menadžeru.

8.4. Motivacija

Motivacija predstavlja unutrašnji proces kod čoveka, koji ga podstiče na obavljanje ili neobavljanje neke aktivnosti.

Kada govorimo o preduzeću i motivaciji, može se reći da radnike za bolji rad najviše motiviše: dobre plate, mogućnost napredovanja, dobri radni uslovi, dobri menadžeri, prijatna okolina, mogućnost uticaja na obavljanje poslova itd.

8.5. Odlučivanje menadžera

Jedna od glavnih uloga menadžera je da bude donosilac odluka.

On je centralna figura u posmatranom procesu, komunicira sa velikim brojem ljudi, prima veliki broj raznovrsnih informacija i, po ovlašćenju i ulozi koju ima, neprekidno donosi veliki broj odluka.

Odlučivanje je dosta složen proces koji zahteva dosta znanja i sposobnosti, a takodje i veliki broj relevantnih informacija.

Menadžer treba da bude sposoban da prihvati veliki broj informacija, da sagleda veliki broj mogućih alternativnih rešenja, i da hrabro i brzo reaguje donoseći pravu odluku.

9. Proces kontrole (V faza proc. uprav.)

9.1. Uvod

U ovoj fazi se sagledava i ocenjuje da li se proces upravljanja odvija u skladu sa planiranim, i da li se na izlazu dobijaju rezultati koji su planirani i očekivani.

Osnovna obeležja procesa kontrole su da je to proces kojim se vrše merenja, poredjenje, provera i ocena tekućeg stanja i dogadjanja.

Kao standard za obavljanje merenja, uporedjivanje i ocene, služe **planirani rezultati i planirana stanja.**

9.2. Faza kontrole

Osnovne aktivnosti kontrole usmerene su na merenje ostvarenih rezultata i njihovo uporedjivanje s planiranim, utvrđivanje odstupanja izmedju ostvarenih i planiranih rezultata, i preduzimanje korektivnih akcija u cilju ispravljanja eventualnih odstupanja.

Najznačajniji elementi svakog sistema kontrole su :

- 1) Unapred određeni ciljevi, planovi, politike, standardi, norme, pravila odlučivanja i kriterijumi
- 2) Načini merenja tekućih aktivnosti
- 3) Načini upoređivanja tekuće aktivnosti sa određenim kriterijumima
- 4) Korekcija tekućih aktivnosti, u ciju postizanja željenih rezultata

9.3. Principi kontrole

Sedam osnovnih principa kontrole su :

- 1) Strateška tačka kontrole
- 2) Povratna veza
- 3) Fleksibilnost kontrole
- 4) Organizaciona prikladnost
- 5) Samokontrola
- 6) Direktna kontrola
- 7) Humani faktor

1. Strateška tačka kontrole – ovaj princip pravi razliku između važnih i nevažnih stvari, i sugerira da se pažnja usmeri samo na važne stvari. Po ovom principu, **dobra kontrola ne predviđa maksimalnu kontrolu svih tačaka, već samo bitnih ili strateških tačaka.**

2. Povratna veza – zasniva se na određivanju budućih akcija na osnovu stalnih informacija o aktuelnoj situaciji.

3. Fleksibilnost kontrole – zahteva da svaki kontrolni sistem bude osetljiv na promene uslova i spreman na promene i prilagođavanje.

4. Organizaciona prikladnost – kontrolni sistemi u preduzeću moraju biti povezani sa svim delovima preduzeća, da bi bili u stanju da prate i kontrolišu najznačajnije aktivnosti u preduzeću.

5. Samokontrola – podrazumeva da je svaki kontrolni sistem napravljen tako da je u stanju da kontroliše samog sebe.

6. Direktna kontrola – svaki kontrolni sistem treba da bude napravljen tako da podržava direktnu kontrolu između kontrolora i kontrolisanog. Princip direktne kontrole omogućava direktan uvid u aktuelno izvođenje.

7. Humani faktor – on je obično u središtu kontrolnog sistema, jer ovaj sistem ne može da funkcioniše bez ljudi.

9.4. Procesi kontrole u preduzeću

Procesi kontrole u preduzeću, tj. Kontrolni sistemi:

- 1) kontrola kvaliteta proizvoda
- 2) kontrola zaliha
- 3) kontrola tehnoloških procesa
- 4) kontrola odvijanja procesa proizvodnje
- 5) kontrola budžeta
- 6) kontrola troškova
- 7) finansijska kontrola
- 8) kontrola izvođenja projekata

1. kontrola kvaliteta proizvoda

Obezbeđuje da se u svakom delu preduzeća kvalitetno radi i da se valjanim i kvalitetnim obavljanjem svih poslova u preduzeću, na njegovom izlazu dobije kvalitetan proizvod.

2. kontrola zaliha

Osnovni cilj je da se održe takve zalihe materijala i delova koji će omogućiti efikasnu proizvodnju, a istovremeno neće zaletiti velika finansijska sredstva u nepotrebno velike zalihe.

3. kontrola tehnoloških procesa

Osnovni cilj kontrole troškova je da se obezbedi ažurno praćenje trošenja planiranih sredstava, da se pravovremeno utiče i utvrde odstupanja ostvarenih troškova u odnosu na planirane, i da se preduzmu potrebne korektivne akcije da bi se ostvareni

troškovi uskladili s planiranim.

7. finansijska kontrola

Sistem finansijske kontrole bazira se na definisanju, praćenju, poredjenju i oceni jednog broja finansijskih pokazatelja na osnovu kojih se može sagledati uspešnost poslovanja preduzeća.

Neki od pokazatelja su su profit, udeo prodaje na određenom tržištu, stopa profitabilnosti...

Kao standardi za upoređivanje pokazatelja, mogu se uzeti veličine ostvarene u drugim preduzećima ili ostvareni prosek u grani.

9.kontrola izvođenja projekata

Ona se formira s ciljem da se odvijanje realizacije različitih projekata kontroliše i, na taj način, utiče na upravljanje realizacijom projekata i njihovo efikasnije dovodjenje do cilja.

Cilj kontrole izvođenja projekta je da se utvrdi da li se izvođenje projekta na terenu odvija u skladu sa planiranom realizacijom i da se, na osnovu tih podataka, definišu i lansiraju upravljačke akcije kojima bi se uočena odstupanja korigovala i tok realizacije projekta vratio u planirane okvire.

11. Informacioni sistemi za upravljanje preduzećem

11.2. Informacije i informacioni sistem

Informacija – pod informacijom podrazumevamo takvo saznanje ili saopštenje koje predstavlja novost za čoveka, znači novo saznanje o nepoznatim pojavama i događajima.

Podatak – nosilac informacije i predstavlja obaveštenje koje ne mora da bude novost, ali informacija koju podatak nosi predstavlja novo saznanje.

Sva prikupljena obaveštenja do obrade predstavljaju podatke, a nakon obrade informacije. Pri tome se obrada može smatrati procesom pretvaranja podataka u informacije.

Pod informacionim sistemom se podrazumeva organizovan način (sistem) sakupljanja, obrade, memorisanja, prenošenja i korišćenja informacija, u cilju donošenja potrebnih odluka.

Osnovni zadatak informacionog sistema je da obezbedi potrebne informacije za upravljanje određenim procesima ili sistemima.

Inform. Sistem koji služi za potrebe upravljanja određenim sistemom zove se **upravljački informacioni sistem**.

Savremeni upravljački inf. Sistemi bi trebalo da sadrže informacije relevantne za upravljanje i odlučivanje, odnosno: informacije o prošlim stanjima i događajima, koji će služiti za prognozu budućih stanja a zatim i prognoziranje podataka o budućnosti.

Osnovni zadatak upravljačkih informacionih sistema je da donosiocima odluka prezentuju informacije potrebne za odlučivanje i uopšte za odvijanje celokupnog upravljanja.

Obavljanje ovog zadatka se se odvija na sledeći način:

1. **Prikupljanje podataka** – polazna osnova za ovu fazu su definisane informacione potrebe koje bi trebalo u okviru informacionog sistema sakupiti, obraditi i prezentirati korisnicima da bi mogli da donose valjane odluke.
2. **Obrada podataka** – pretvaranje podataka u informacije relevantne za upravljanje i odlučivanje.
3. **Korišćenje** – u ovoj fazi se informacije prezentiraju korisnicima, da bi se na osnovu njih donele odluke.

11.3. Informatični sistem za upravljanje preduzećem

Sistemi za automatsku obradu podataka obuhvataju sakupljanje, čuvanje i obradu podataka i obezbeđenje i distribuciju informacija uz korišćenje računara.

Upravljački informatični sistemi obuhvataju iste osnovne funkcije kao i sistemi za automatsku obradu podataka, međutim, oni se značajno razlikuju u stepenu razvoja, zadacima kod kojih se primenjuju, složenosti, strukturi i korišćenoj tehnologiji. Upravljački IS je znatno složeniji.

Osnovni zadatak upravljačkih informatičnih sistema je da obezbedi potrebne informacije za donošenje odluka u preduzeću.

Upravljački informatični sistemi se sastoje od međusobno povezanih podsistema. Struktuiranje na podsisteme se vrši prema osnovnim funkcijama u preduzeću, i ovi podsistemi predstavljaju zaokružene celine u kojima mogu funkcionisati odvojeno. Podsistemi su međusobno povezani.

Struktuiranje upravljačkih informatičnih sistema na informacione podsisteme prema osnovnim funkcijama može se uraditi na sledeći način:

- 1) podsistem proizvodnje
- 2) podsistem marketinga
- 3) podsistem istraživanja i razvoja
- 4) podsistem finansija
- 5) podsistem kadrova

COPICS – proizvodno orjentisano preduzeće

Upravljački nivoi IS-a se najčešće odredjuju prema hijerarhiskim nivoima upravljanja u preduzeću.

Osnovna podela nivoa obuhvata:

1. Operativno upravljanje (na dnu hijerarhije)
2. Taktičko upravljanje
3. Strategijsko upravljanje (na vrhu hijerarhije)

Sistemi za podršku odlučivanju predstavljaju moderne informacione sisteme bazirane na računaru, koji pružaju pomoć rukovodiocima kod donošenja odluka.

Sistemi za podršku odlučivanju su interaktivni sistemi koji omogućavaju korisnicima lak pristup podacima i modelima odlučivanja uz pomoć odgovarajućeg softvera koji omogućava komunikaciju između korisnika i baza modela odlučivanja. Prema tome, sistem za podršku odlučivanju obuhvata baze podataka, baze modela odlučivanja, specijalan sistemski softver i korisnike.

Ekspertni sistemi su računarski programi opšte namene koji imitiraju ljudsku inteligenciju i služe kao intelektualna podrška rešavanju problema za koje je neophodno ekspertno znanje.

Formiranje baze podataka

U osnovi skup bi trebalo da sadrži dve globalne grupe podataka interne i eksterne podatke.

Interni podaci se dobijaju iz samog sistema, odnosno preduzeća, a **eksterni** iz okoline.

Interni podaci bi trebalo da omogućé sagledavanje sopstvenih mogućnosti preduzeća za dalji razvoj i funkcionisanje.

Eksterni podaci omogućavaju pribavljanje potrebnih informacija o vezama i odnosima preduzeća sa okolinom, posebno o budućim vezama i odnosima.

Skup internih podataka čine:

- 1) podaci o proizvodima i proizvodnom programu
- 2) podaci o tehnici
- 3) podaci o tehnologiji
- 4) podaci o organizaciji
- 5) podaci o kadrovima
- 6) ekonomsko-finansijski podaci

Skup eksternih podataka čine:

- 1) podaci o tržištu
- 2) podaci o naučno-tehničkom razvoju
- 3) podaci o društveno-ekonomskim uslovima
- 4) podaci o konkurenciji i drugim povezanim preduzećima

Obrada podataka i korišćenje informacija

Obradu podataka definišemo kao proces u kome se vrši pretvaranje podataka u potrebne informacije, ili proces pretvaranja osnovnih u kompleksne – izvedene informacije.

Korišćenje informacija – u ovoj fazi se određuju tokovi informacija, od mesta obrade do pojedinih korisnika.

12. Menadžer

12.1. Uloga i zadaci menadžera

Menadžer upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova i zadataka, poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili cele firme.

On rukovodi odredjenom grupom ljudi koji izvršavaju poslove i zadatke koji su im dodeljeni na osnovu mesta koje zauzimaju u organizacionoj strukturi preduzeća.

Menadžer je osoba koja je zaduzena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva organizacije ili nekog njenog dela. Osnovni zadatak menadžera je da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, odnosno da obezbedi realizaciju osnovnih i strateških ciljeva preduzeća.

Generalno gledano poslovi i zadaci koje menadžeri obavljaju svode se na 5 osnovnih menadžment procesa:

- planiranje
- organizovanje
- kadrovsku politiku
- rukovodjenje
- kontrolu

Tri osnovna nivoa menadžera:

- vrhovni nivo menadžera (top management),
- srednji nivo menadžera i
- niži (operativni) nivo menadžera

Vrhovni menadžeri se bave planiranjem i kontrolom poslovanja celokupne organizacije.

Srednji nivo menadžera se bavi sa svih pet menadžment procesa, ali najviše organizovanjem, kadrovanjem i rukovodjenjem.

Operativni nivo menadžera se bavi rukovodjenjem, ali u određenim slučajevima i organizovanjem i kadrovanjem.

Menadžer ima sledeće glavne uloge:

1. integrator,
2. kominikator,
3. vođa,
4. donosilac odluka,
5. kreator atmosfere

Mintzberg je uloge menadžera grupisao u tri osnovne :

- 1) interpersonalne uloge (čelnik, lider, poveziavač)
- 2) informatičke uloge (savetodavac, distributer informacija, predstavnik)
- 3) uloge donosioca odluka (preduzetnik, čovek koji rešava probleme, alokator resursa, pregovarač)

12.2. Osobine menadžera

Velika znanja, dobre sposobnosti i osobine su osnovni element koje mora da poseduje jedan menadžer da bi bio uspešan.

Menadžer treba da poseduje kvalitetne ljudske osobine i da bude autoritet za svoje saradnike ,kako bi mogao da im se nametne kao čovek koji će rukovoditi njihovim radom i da ih vodi ka ostvarenju zajedničkog cilja.

Dobar mendžer treba da bude:

1. vredan
2. inteligentan
3. pošten
4. ambiciozan
5. energičan
6. entizijasta
7. fleksibilan
8. maštovit
9. optimista
10. hrabar
11. agresivan
12. jaka i stabilna ličnost i dr.

Menadžer mora da poseduje inteligenciju koja će mu omogućiti da uoči šanse i opasnosti za preduzeće ili određeni poslovni poduhvat, i da na vreme i na adekvatan način reaguje donošenjem pravih odluka.

12.3. Znanja i sposobnosti menadžera

Znanja koja treba da poseduje (generalno):

- 1) **tehnička znanja** (specijalizovana znanja koja omogućavaju obavljanje poslova korišćenjem određenih tehnika i procedura)
- 2) **znanja iz oblasti društvenih nauka** (znanja koja omogućavaju menadžeru da vodi kadrove kojima rukovodi, da uspostavlja kooperaciju između kadrova i koordinira obavljanje njihovih zadataka)
- 3) **konceptijska znanja** (ona omogućavaju menadžeru da analizira i razmatra organizaciju kao celinu, kao poseban sistem koji se sastoji od skupa podsistema i koji je povezan sa okolinom)

Uspešno obavljanje menadžerske funkcije pretpostavlja da menadžer poseduje potrebna znanja iz planiranja, organizacije, vođenja poslova i kadrova i iz kontrole.

Sa stanovišta realne prakse, menadžer mora posedovati širok skup znanja iz različitih oblasti , kao što su:

1. tehnika
2. informatika
3. organizacija
4. upravljanje
5. planiranje
6. finansije
7. marketing
8. psihologija
9. kadrovi
10. pravo i dr.

Znanja koja treba da poseduje (savremene teorije):

- 1) **funkcionalna znanja** (omogućavaju menadžeru da koristi osnovne menadžerske f-je: planiranje, organizovanje, rukovodjenje i kontrolu, za rešavanje menadžerskih problema i funkcionisanje menadžment sistema)
- 2) **sistemska znanja** (omogućavaju menadžeru da analizira i upravlja poslovanjem kao skupom delova koji funkcionišu kao celina u cilju postizanja planiranih ciljeva)
- 3) **znanja iz situacione analize** (omogućavaju menadžeru da koristi funkcionalna i sistemska znanja za analizu i rešavanje pojedinačnog, posmatranog menadžerskog problema)

Generalno gledano, da bi bio uspešan menadžer bi trebalo da poseduje sledeće sposobnosti:

- 1) **upravljačke sposobnosti** (omogućavaju menadžeru da upravlja pojedini delovima preduzeća i pojedinim procesima, odnosno preduzećem u celini, kako bi se dostigli planirani ciljevi preduzeća)
- 2) **organizacione sposobnosti** (su neophodne menadžeru dabi uspeo da na efikasan način organizuje i iskoristi ljudske i druge resurse za postizanje povoljnih rezultata)
- 3) **rukovodilačke sposobnosti** (su potrebne menadžeru da uspešno komunicira sa ljudima, koordinira njihov rad i usmerava ih ka efikasnom završetku planiranih zadataka)
- 4) **liderske sposobnosti** (omogućavaju menadžeru da vodi ljude napred, da svojim primerom i inicijativom pokaže kako treba savladati teškoće na putu ka efikasnom razvoju i da bude pokretač uvođenja inovacija i promena koje omogućavaju razvoj preduzeća)

Postoji jedan širi spektar sposobnosti koje su od veoma bitnog značaja za menadžera:

1. sposobnost vizionarstva
2. sposobnost predviđanja
3. sposobnost komuniciranja
4. sposobnost inicijative
5. retoričke sposobnosti
6. sposobnost selekcije važnog i nevažnog
7. analitičke sposobnosti
8. dijagnostičke sposobnosti
9. sposobnost prilagodjavanja novim situacijama i dr.

12.4. Selekcija i izbor menadžera

Slekcija i izbor (opšti postupak):

- 1) Određivanje skupa menadžera koje biramo
- 2) Određivanje skupa pojedinaca potencijalnih menadžera
- 3) Definisanje zahteva – kriterijuma za selekciju i izbor menadžera
- 4) Određivanje težinskih faktora za svaki kriterijum
- 5) Analiza kako pojedinci ispunjavaju pojedine zahteve
- 6) Definisanje šireg izbora na osnovu rezultata analize
- 7) Formiranje užeg skupa specifičnih zahteva za određeno menadžersko mesto
- 8) Pravljenje nove analize
- 9) Rangiranje pojedinaca i izbor najboljih
- 10) Definisanje i organizovanje dodatne obuke za odabrane pojedince

Zahtevi za selekciju i izbor menadžera:

1) zahtevi u pogledu osobina:

1. vrednoća,
2. inteligencija,
3. poštenje,
4. ambicioznost,
5. energičnost,
6. entuzijazam
7. fleksibilnost,
8. maštovitost
9. optimizam,
10. hrabrost
11. stabilnost i dr.

2) zahtevi u pogledu znanja:

znanja iz:

1. tehnike,
2. upravljanja,
3. organizacije,
4. informatike,
5. finansija
6. marketinga
7. psihologije
8. oblasti kadrova
9. oblasti prava i dr.

3) zahtevi u pogledu sposobnosti:

1. upravljačke,
2. organizacione
3. liderske,
4. rukovodilačke
5. predviđanje,
6. inicijative
7. vizionarstva
8. komuniciranja
9. retoričke

10. sposobnosti prilagodjavanja
11. analitičke
12. sposobnosti selekcije i dr.

12.6. Menadžer i vođenje sastanka

Najčešći uzroci neefikasnog sastanka su :

1. nije precizno i jasno definisan cilj sastanka
2. nije dobro pripremljen sastanak
3. nije precizno utvrđen dnevni red sastanka
4. nisu dobro utvrđeni učesnici sastanka
5. vodja sastanka ne usmerava i vodi dobro sastanak
6. previše uopštenih i dugih diskusija
7. nedostatak pravih ideja i predloga
8. neprecizni i slabo definisani zaključci

12.6.2. Priprema sastanka

Priprema sastanka je od izuzetne važnosti za efikasno vođenje i dobar završetak sastanka. Dobra priprema na odredjeni način garantuje brzo i efikasno odvijanje sastanka.

Da bi se dobro pripremio sastanak treba odrediti najpovoljnije vreme, mesto, pripremiti prostorije za održavanje sastanka, odrediti broj i sastav učesnika, definisati probleme koji će se razmatrati na sastanku, a takodje veoma je važno da se menadžer koji vodi sastanak pripremi za vođenje.

12.6.3. Održavanje – vođenje sastanka

Menadžer koji vodi sastanak treba da izabere dominantno mesto u Sali kako bi imao jasam pregled svih ucesnika imogao i vizuelno da prati odvijanje sastanka.

On treba da bude jasan i autoritativan i da celo vreme drži sastanak pod kontrolom.

Vremenska ograničenja sastanka i pojedinih diskusija su veoma bitna za pravilno vođenje sastanka.

12.6.4. Zatvaranje – završavanje sastanka

Treba objasniti i obrazložiti da su svidobri predlozi uzeti u obzir, i da su predloženi zaključci plod zalaganja i diskusije svih učesnika. Takodje treba pomenuti da zaključci sastanka obezbedjuju realizaciju ciljeva kompanije i svih zaposlenih i da idu u pravcu napretka i razvoja kompanije.

12.6.5. Kako sastanak učiniti efikasnijim

Predlozi za efikasniji sastanak:

- 1) Unapred odrediti ili ograničiti vreme trajanje sastajanja
- 2) Tražiti da svi učesnici sastanka dodju tačno na vreme
- 3) Kao vođa sastanka organizujte i usmeravajte diskusiju
- 4) Ogranišite vremensko trajanje diskusije, a preduge diskusije prekinite
- 5) Odredište da svako može o jednom pitanju da govori dva puta
- 6) Obezbedite i tražite korišćenje audio i vizualnih sredstava (šeme, tabele, grafikoni...)
- 7) Tražite od saradnika da se dobro pripreme za sastanak i da izlažu kratko i jasno
- 8) Usmeravajte sastanak na ključne stvari, a ograničite ili eliminišite raspravu o detaljima
- 9) Kad postignete ciljeve radi kojih je sastanak organizovan, završite sastanak

12.6.6. Redovni i povremeni sastanci

Uopšteno gledano sastanci mogu biti povremeni i redovni.

Redovni ili stalni sastanci su sastanci koji se redovno održavaju u određenim vremenskim periodima.
Povremeni ili neplanirani (ad hoc) sastanci su sastanci koji se zakazuju po ukazanoj potrebi.

12.7. Menadžer i pregovaranje

Pregovaranje predstavlja jednu od osnovnih oblasti delovanja menadžera.

Pregovaranje predstavlja proces u kome se dolazi do prihvatljivog sporazuma za dve strane koje imaju najčešće različite ciljeve. To je proces dolaženja do zajedničkog rešenja putem razgovora i dogovora.

Sa stanovišta menadžera postoje interni i eksterni pregovori.

Interno pregovaranje menadžer obavlja sa ljudima iz preduzeća i to su najčešće pregovori sa vrhovnim menadžmentom oko razvoja poduhvata i budžeta, oko raspodele resursa između različitih odeljenja, pregovori između uprave i sindikata oko plata i uslova rada.

Sa pozicije menadžera smatra se da su interni pregovori teži od eksternih.

Eksterno pregovaranje menadžer obavlja sa subjektima iz okoline i oni su vezani za prodaju određenih proizvoda ili usluga, zatim za kupovinu određenih sirovina ili materijala, zatim pregovori o obezbeđivanju finansijskih sredstava, o zajedničkom radu i realizaciji određenih poduhvata.

Tri osnovna tipa pregovaranja:

1. **poziciono** (učesnici u ovom procesu imaju ograničena ovlašćenja)
2. **principijelno** (ovde se najpre utvrde osnovni ciljevi i principi pregovaranja i kada se ucesnici oko njih slože onda se ide na postizanje dogovora)
3. **situaciono** (on prethodi pozicionom i principijelnom pregovaranju, ili se može obaviti u pauzama, pa i u toku pregovaranja (odnosi se na posredni uticaj na pregovarača putem medija, štampe...)

Zavisno od stavova koje u pregovaranju zauzmu pregovaračke strane, mogu se definisati **dva ključna oblika pregovaranja:**

1. **konkurentsko** (pobeda-poraz,tj jedna strana dobija a druga gubi) i
2. **dogovorno** (pobeda-pobeda,tj niko ne gubi vec obe strane dobijaju).

Osnovne faze procesa pregovaranja:

- 1) Uvodni razgovori
- 2) Definisane predmeta pregovaranja
- 3) Odvijanje procesa pregovaranja
- 4) Smanjenje razlika i pravljenje kompromisa
- 5) Postizanje dogovora

12.8. Liderstvo

Liderstvo se danas definiše kao sposobnost jednog čoveka, lidera ili vodje, da vodi druge ljude da utiče na njih da ga slede u ostvarenju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promena.

Lider je čovek koji ima sposobnosti da navede druge ljude da ga slede, da rade ono što on predlaže.

Efikasno vodjenje zahteva od lidera da budu dobri psiholozi, dobri komunikatori i animatori, da bi znali da rade s ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Oni moraju da budu i dobri vizionari i prognozeri, da bi mogli da predvide buduće ciljeve i potrebne promene i akcije za njihovu realizaciju.

Karakteristike liderstva:

- 1) Liderstvo je odnos između pojedinca i grupe ljudi
- 2) Liderstvo predpostavlja postojanje lidera, odnosno čoveka koji vodi grupu i ima posebne sposobnosti

- 3) Liderstvo predpostavlja postojanje grupe ljudi koju vodi lider
- 4) Lider postavlja viziju preduzeća prema kojoj vodi grupu ljudi
- 5) Liderstvo zahteva da se utvrde promene koje treba izvršiti da bi se dostigla postavljena vizija
- 6) Postoji određena specifična situacija u kojoj se obavlja vođenje
- 7) Vođenje se obavlja u okruženju u kome preduzeće egzistira

12.8.2. Menadžer i lider

Za svako preduzeće, odnosno za svaku organizaciju, veoma je bitno da ima menadžere s osobinama lidera, odnosno – lidere na menadžerskim poslovima.

Menadžer teži da ostvari stabilne uslove poslovanja i, na toj osnovi, efikasnije rezultate, dok lider teži isključivo uvodjenju promena koje donose bolji položaj u budućnosti i efikasnije rezultate.

12.8.3. Stilovi vođenja

Tipovi lidera:

- 1) **harizmatički lider** (čovjek čiji uticaj i sposobnost vođenja proističu iz njegove ličnosti)
- 2) **tradicionalni lider** (čovjek koji lidersku poziciju stiče rođenjem ili nasleđem)
- 3) **situacioni lider** (čovjek koji je sposoban da u određenom periodu, u različitim situacijama, prihvati ulogu vodje)
- 4) **formalni ili birokratski lider** (čovjek čija liderska pozicija proističe iz položaja na koji je postavljen)
- 5) **funkcionalni lider** (čovjek koji svoju lidersku poziciju ne obezbeđuje položajem u organizaciji, već sopstvenim radom i obavljanjem određenih poslova.)

Tri osnovna stila vođenja:

- 1) **autokratski stil vođenja** (lider samostalno odlučuje i rukovodi organizacijom)
- 2) **participativni (demokratski) stil vođenja** (radnici uzimaju učešće u donošenju odluka što dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnijeg poslovanja)
- 3) „laissez faire“ (slobodni) **stil vođenja** (slobodni način vođenja kod koga radnici imaju punu slobodu delovanja)

13. Menadžer i timski rad

13.1. Uvod

Tim predstavlja novi, moderan i fleksibilan način organizovanja koji se zasniva na zajedničkom, timskom radu grupe specijalista, čiji je zadatak realizacija određenog posla ili poduhvata i kojima upravlja menadžer, odnosno rukovodilac tima.

Najčešća definicija tima je da **tim predstavlja** grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja.

Efikasan tim predstavlja:

- 1) grupu ljudi koji imaju iste ciljeve i želju da završe zajednički posao
- 2) grupu ljudi koja uživa u zajedničkom radu i pomoći koju jedni drugima pružaju
- 3) grupu ljudi koja je pristala na zajednički rad i dostizanje određenih ciljeva

- 4) grupu različitih specijalista koji su koncentrisani na ostvarenje zajedničkih ciljeva
- 5) grupu ljudi koja pokazuje lojalnost zajedničkom poslu i vodi tima
- 6) grupu ljudi koji ostvaruju timski duh i visok timski moral

Koristi timskog rada:

- 1) rezultat tima nadmašuje individualne rezultate
- 2) složeni problemi mogu biti valjano rešeni
- 3) kreativne ideje se podstiču od strane drugih članova tima koji imaju isti fokus i način rada
- 4) podrška raste među članovima tima
- 5) timovi ulivaju znanje
- 6) timovi promovišu organizaciono učenje u postavljanju posla
- 7) timovi promovišu samo-otkazivanje i preispitivanje
- 8) timovi cene prednost diverzifikacije

Najznačajnije karakteristike efikasnog tima (by Hunsaker):

- 1) mala veličina
- 2) komplementarne veštine
- 3) zajednički ciljevi
- 4) specifični ciljevi
- 5) zajednički pristup
- 6) zajednička odgovornost

Smatra se da su manji timovi bolji i efikasniji.
Efikasan tim zahteva komplementarne veštine članova.

Visoko efikasan tim treba da ima viziju i veoma značajan cilj koji ukazuje na pravac, zamah i obaveze za članove tima. On prevodi zajedničku svrhu u specifične merljive ciljeve izvođenja.

Ciljevi su kraj koji tim želi da dostigne. Definisanje i saglasnost oko zajedničkog pristupa uverava da je tim saglasan oko načina za postizanje ciljeva koje tim treba da dosegne.

Efikasan tim mora imati pojedinačnu i zajedničku odgovornost za cilj tima, specifične ciljeve tima i zajednički pristup.

Glavni simptomi neefikasnog i lošeg funkcionisanja tima:

- 1) frustracija
- 2) konflikt i nezdrava konkurencija
- 3) neproductivni sastanci
- 4) nedostatak poverenja u vođu tima

13.2. Vrste timova

Osnovna podela je na:

1. **stalne timove** - oni predstavljaju organizacione jedinice stalnog karaktera, čije je trajanje permanentno. Oni obavljaju specifične radne zadatke neprekidno i deluju kao stalne funkcionalne jedinice
2. **privremene timove** – predstavljaju privremene org. jedinice koje traju dok ne završe zadatak ili posao za koji su osnovane.

Vrste timova po Yukl-u:

- 1) funkcionalni timovi
- 2) multifunkcionalni timovi

- 3) samoupravni timovi
- 4) samodefinišući timovi
- 5) timovi top menadžmenta

13.2.1. Funkcionalni timovi

Funkcionalni timovi obavljaju specifične i specijalizovane zadatke koji predstavljaju deo iste funkcionalne oblasti.

Ovi timovi obično imaju dugo trajanje, a članovi tima imaju relativno stabilne pozicije.

Za efikasan rad funkcionalnih timova veoma je bitno da su članovi tima dobro motivisani, da su dobro obučeni i da razumeju svoje uloge i zadatke i da su dobro organizovani da mogu da upotrebe svoje veštine i znanja.

Takodje potreban je i visok stepen kooperacije, kohezije i poverenja izmedju članova tima.

Rezultati tima takodje zavise i od toga da li su obezbedjeni resursi koji su potrebni za obavljanje poslova, zatim potrebne inostrane veze i često i politička podrška.

13.2.2. Multifunkcionalni timovi

Multifunkcionalni timovi se koriste da se poboljša koordinacija nezavisnih aktivnosti izmedju različitih specijalizovanih jedinica u okviru iste organizacije.

Tim je zadužen za planiranje i vođenje složenih poslova i projekata koji zahtevaju koordinaciju, kooperaciju i zajedničko rešavanje problema nastalih u realizaciji. Oni se koriste, recimo, kod razvoja novog proizvoda.

Timovi mogu imati stalni i privremeni karakter.

Značajni **problem** u vođenju multifunkcionalnih timova je i činjenica da članovi tima moraju biti lojalni i rukovodiocima funkcionalnih jedinica, što otežava vodji tima efikasno vođenje i efikasno završavanje zadataka tima. Najveći broj multifunkcionalnih timova ima formiranog vodju koji je postavljen od strane višeg rukovodstva, mada tim može biti i samovodjen.

13.2.3. Samoupravni timovi

Kod samoupravnih ili samovodjenih radnih timova odgovornost i autoritet se prenosi sa menadžera na članove tima, tako da oni sami upravljaju svojim poslovima.

Samoupravni timovi obavljaju aktivnosti koje su nezavisne i članovi tima su relativno stabilni tokom veka trajanja tima.

Funkcionisanje samoupravnih timova se bazira na definisanju i podeli nadležnosti i odgovornosti u okviru matične organizacije u kojoj timovi funkcionišu.

Samoupravni timovi donose značajne prednosti kao što je veće zalaganje članova tima u radu, poboljšanje kvaliteta, povećana efikasnost i zadovoljstvo u radu, smanjena odsutnost sa posla.

Specifičnost samoupravnih timova je lakša zamena članova tima i smanjene potrebe za menadžerima i administrativnim osobljem.

Kod samoupravnih timova treba razlikovati **interne i eksterne liderske uloge**.

Interne liderske uloge uključuju dodeljivanje upravljačkih odgovornosti članovima tima. Samoupravni tim ima internog vodju tima koji koordinira aktivnostima tima.

Eksterna liderska uloga uključuje odgovornosti koje nisu dodeljene timu. Eksterni lider ne radi na nadgledanju poslova, već pre svega kao konsultant, trener i pomagač.

Da bi samoupravni timovi dokazali svoje prednosti oni moraju ispuniti sledeće uslove:

1. jasno definisani ciljevi
2. složeni i merljivi zadaci

3. mala veličina i stabilno članstvo u timu
4. značajna ovlašćenja i sloboda izbora
5. pristup informacijama
6. odgovarajuća priznanja i nagradjivanje
7. jaka podrška vrhovnog rukovodstva
8. kompetentan eksterni lider
9. adekvatne međuljudske veštine

13.2.4. Samodefinišući timovi

Oni su takva vrsta timova koji imaju najveći stepen autonomije i ovlašćenja. Oni imaju poseban status, status posebnog preduzeća, koje ima pravo za donošenje potrebnih odluka za vođenje poslova u manjim preduzećima.

Samodefinišući timovi sa velikim ovlašćenjima i autonomijom se obično stvaraju u manjim preduzećima, klubovima i dr.

13.2.5. Timovi top menadžmenta

Tim top menadžmenta čini ekipa vrhovnih menadžera koji zajednički upravljaju nekim preduzećem ili organizacijom. Ovaj tim čine generalni direktor ili predsednik neke kompanije i njegovi zamenici ili pomoćnici.

Ovaj model se koristi kod velikih i složenih kompanija kod kojih je zbog velikog obima i složenosti poslova, veoma teško da jedan menadžer upravlja, pa je pogodnije da se jedan deo ovlašćenja prenese na grupu menadžera koji zajednički upravljaju preduzećem.

Generalni direktor predstavlja vodju ovog tima koji ima veliki uticaj na članove tima.

13.3. Faze u razvoju projektnih timova

Svaki tim prolazi kroz određene faze u svom razvoju.

Postoji 5 različiti faza u razvoju timova:

- 1) faza formiranja
- 2) olujna faza
- 3) faza normiranja
- 4) faza funkcionisanja
- 5) faza rasformiranja

1. **Faza formiranja** - je početna faza u razvoju tima u kojoj članovi tima tek sagledavaju svrhu i ciljeve tima, načina rada i vođenja itd. U ovoj fazi članovi tima počinju da se ponašaju kao grupa
2. **Olujna faza** - u ovoj fazi dolazi do neslaganja, problema i konflikata, komunikacija slabi i može da se prekine, što ne omogućava rešavanje problema, slabi poverenje i moral među članovima tima i stvara suprotstavljene grupe.
U svemu tome vođa ima glavnu ulogu da usmerava i povezuje ljude, predlaže rešenja, razvija lojalnost i usmerava članove tima na realizaciju zajedničkih ciljeva i zadataka.
3. **Faza normiranja** – u ovoj fazi se uspostavlja saradnja i kooperacija između članova tima. Da bi se prešlo u sledeću fazu razvoja tima potrebno je ostvariti veću integraciju ciljeva, uloga, normi i strukture radi daljeg povećanja produktivnosti tima.

4. **Faza funkcionisanja** – ovo je faza zrelosti tima. Tim je prevazišao konflikte i neslaganja i deluje zajednički i efikasno. U ovoj fazi vodja tima deli odgovornost sa članovima u pogledu izvođenja zadatka i njegov glavni cilj je da održi zadovoljstvo, entuzijazam i pozitivnu radnu klimu članova tima kako bi se postigao dalji razvoj produktivnosti.
5. **Faza rasformiranja** – zadnja faza u razvoju tima i ona je karakteristična za privremene timove, koji se rasformiraju kada završe zadatak ili projekat za koji su osnovani. Članovi osećaju zadovoljstvo zbog uspešno obavljenog posla, ali istovremeno žale zbog rasformiranja tima, prestanka zajedničkog rada i druženja.

13.4. Formiranje tima

Formiranje tima se može definisati kao proces stvaranja grupe ljudi, od različitih pojedinaca, koja će zajednički efikasno da radi na realizaciji zajedničkog zadatka i dostizanju cilja.

Formiranje tima (by Woodcock):

- 1) jasno definisani zajednički ciljevi
- 2) otvorenost i izgladivanje stavova
- 3) podrška i vera u zadatak
- 4) saradnja i rešenje konflikta
- 5) procedure
- 6) adekvatno vođstvo
- 7) regularne kontrole
- 8) inividualni razvoj
- 9) dobri unutrašnji odnosi

Formiranje tima (by Wilemon i Thomhain):

- 1) sakupljanje članova tima
- 2) stvaranje klime za razvoj tima
- 3) definisanje ciljeva
- 4) dodela uloga
- 5) razvoj procedura
- 6) donošenje odluka
- 7) kontrola

Formiranje tima (by Stuckenbruck i Marchall):

- 1) plan za formiranje tima
- 2) pregovori sa članovima tima
- 3) organizovanje tima
- 4) održavanje prvog sastanka
- 5) postizanje lojalnosti članova tima
- 6) izgradnja kanala komunikacije
- 7) usmeravanje aktivnosti
- 8) kontinuirani razvoj tima

Proces formiranja tima otpočinje izradom plana za formiranje tima što predstavlja početni zadatak rukovodioca tima.

U II fazi se vrši dogovor sa potencijalnim članovima tima i izbor članova tima.

U III fazi se otpočinje sa radom na ostvarenju zajedničkih ciljeva.

U IV fazi se održava prvi sastanak i ova faza se smatra kritičnom fazom formiranja tima.

Od **V-te faze** zavisi uspešnost rada tima i efikasnost završetka posla.

VI faza je jako važna faza u procesu formiranja tima.

U **VII fazi** se vrši usmeravanje ovog procesa korišćenjem odgovarajućih iskustava i znanja.

VIII faza se odnosi na realizaciju aktivnosti kojima se održava kontinuitet procesa formiranja tima.

13.5. Kako tim učiniti efikasnim

Poboljšanje efikasnosti tima:

- 1) smanjenje straha i zabrinutosti članova tima
- 2) poboljšanje klime u timu
- 3) postizanje lojalnosti tima
- 4) motivacija članova
- 5) timska komunikacija
- 6) timsko rešavanje problema
- 7) rešavanje konflikta
- 8) sistem nagrađivanja

Pre svega rukovodilac treba detaljno da objasni svim članovima tima ciljeve tima i uskladenost njihovih pojedinačnih ciljeva i ciljeva tima. Takođe treba da objasni tačnu ulogu svakog člana tima i da ih uveri u značaj njihovih uloga u radu tima, odnosno da ih uveri da bez pojedinačnog doprinosa svakog člana tima, tim ne može efikasno da deluje.

Efikasan tim čini grupa specijalista koji su motivisani da zajedno rade.

Postizanje lojalnosti grupe je znatno teži problem od postizanja lojalnosti pojedinca.

Najvažnije akcije za postizanje motivacije tima su:

1. Postavljanje izazova
2. zajedničko razmatranje nerešenih pitanja
3. nagrade
4. mogućnosti za profesionalni razvoj
5. razvoj takmičarske atmosfere
6. obezbedjenje pogodnog okruženja

Za efikasno funkcionisanje tima od izuzetne važnosti je i dobra timska komunikacija, i to komunikacija unutar tima i sa okruženjem.

Postoji više načina pomoću kojih **vodja može da ostvari dobru komunikaciju:**

1. biti dobar komunikator
2. biti ekspeditor komunikacije
3. osloboditi se onih koji blokiraju komunikaciju
4. koristiti „usku matricu“
5. obezbediti prostoriju za sastanke
6. održavati efikasne sastanke

Vodja tima treba da bude dobar komunikator i da održava efikasnu komunikaciju u timu, ali i da bude sposoban da onemogućiti one koji mogu blokirati komunikaciju.

Rešavanje problema u timu je izuzetno značajno za efikasan rad tima. U rešavanju problema treba da učestvuje ceo tim a rukovodilac treba da nadje pravi način da ohrabri traženje najboljeg rešenja i da podstiče inovativnost.