

Uvod u teoriju menadžmenta

-Menadžment predstavlja **veštinu**, a danas sasvim sigurno i posebnu naučnu disciplinu, koja je usmerena ka iznalaženju takvih mera i akcija kojima se poboljšava realizacija različitih aktivnosti i poduhvata i čini efikasnijim funkcionisanje i razvoj različitih privrednih i društvenih sistema.

-**Upravljački pristup** rešavanju raznovrsnih problema osnovna je karakteristika modernog menadžmenta.

-Brzi tehnološki razvoj potencira potrebu korišćenja upravljačkih metoda i pristupa, odnosno upotrebu menadžmenta kao naučne discipline koja se bavi upravljanjem poslovnim sistemima i procesima i upravljanjem svim organizovanim sistemima, radi poboljšanja njihove efikasnosti.

-Menadžment koristi **znanja iz mnogih disciplina**, kao što su: tehnologija, ekonomija, informatika, psihologija, i dr, razvijajući nova znanja i nove upravljačke pristupe, a istovremeno ove discipline koriste menadžment pristup u rašavanju sopstvenih aktuelnih problema i tako proširuju svoje domete.

Definisanje menadžmenta

-Termin **menadžment** se najčešće vezuje za pojam upravljanja određenim poslom, poduhvatom ili sistemom. Jedan od pionira menadžmenta, **Henri Fayol**, predstavlja **menadžment** kao proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. To je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem.

-Menadžment se takođe prikazuje kao **složen proces usmeravanja grupe** ljudi u izvršavanju određenih poslova i zadataka radi postizanja unapred utvrđenih, zajedničkih ciljeva, pri čemu ovaj proces obuhvata više različitih podprocesa, npr: planiranje, organizovanje, kontrola itd.

-Menadžment ima **trojaku funkciju**, odnosno pojavljuje se u tri osnovna aspekta. Prvo, menadžment se posmatra i definiše kao **proces upravljanja određenim poslovima**, poduhvatima ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva. Drugo, menadžment se može posmatrati i kao **posebna grupa ljudi** čiji je posao da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi efikasnog dostizanja predviđenih, zajedničkih ciljeva. Treće, **menadžment je posebna naučna disciplina**, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima.

-Menadžment se u teoriji i praksi često posmatra kao **sistem vlasti**, odnosno kao grupa ljudi koji imaju određena ovlašćenja u upravljanju poslova. U ovakvom pristupu ključno pitanje je identifikovati i odrediti ljude koji će biti nosioci ovlašćenja, zatim određivanje njihovih ovlašćenja i određivanje delokruga poslova na koje se njihova ovlašćenja odnose.

-**Takođe, menadžment se može posmatrati i kao:**

(1) **Ekonomski resurs** – odnosno poseban resurs kao što su zemlja, rad i kapital. Menadžerski resursi značajno mogu da utiču na povećanje produktivnosti.

(2) **Sistem vlasti** – odnosno ovlašćenja koja ima grupa ljudi u realizaciji poslova

(3) **Sistem elite** – sa sociološkog stanovišta menadžment se posmatra kao klasni i statusni simbol.

Razvoj teorije menadžmenta

Klasična teorija

-**Frederik Tejlor i Henri Fajol**, smatraju se pionirima menadžmenta kao naučne discipline i utemeljivačima klasične teorije menadžmenta.

-Istražujući, teorijski i praktično, nove mogućnosti poboljšanja proizvodnje i povećanja produktivnosti rada, Tejlor je razvio principe tzv. **naučnog upravljanja** (scientific management), čime je postavio temelje klasične teorije menadžmenta.

-Početni i osnovni Tejlorov doprinos je u tome što se on zalagao za **primenu naučnih metoda** u istraživanju i planiranju proizvodnje, nasuprot dotadašnjim metodama koje su se bazirale na iskustvu. On je prvi uveo primenu naučnih metoda u proučavanje ljudskog rada i mnoge metode je sam razvio i primenio. Smatrao je da za izvođenje svakog posla postoji jedan najbolji put, do koga treba doći preciznom analizom.

-U teoriji se smatra da je Taylor osnivač **studije vremena**, s obzirom da je uveo raščlanjivanje svakog rada na sitne delove i merenje vremena za izvršavanje tih poslova.

-Najvažniji Taylorovi principi su:

- (1) Razvijanje i primena **novih 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

-Tejlor 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. Tejlor se zalaže za uvođenje više posebnih službi ili ljudi koji bi organizovali pojedine usko specijalizovane poslove vezane za pripremu rada, organizovanje, praćenje izvršenja, kontrolu itd.

Bračni par Gilberth su sledbenici Tejlora i oni su nastavili rad na proučavanju i analizi rada. Oni su pioniri na polju istraživanja pokreta i smatra se da su oni razvili studiju pokreta.

-**H. Gantt** je tkđ. Jedan od Tejlorovih sledbenika koji je zastupao tezu da u proizvodnji treba upotrebljavati i razvijati naučne metode. Posebno je poznat po **tabelarnom sistemu za planiranje i praćenje proizvodnje** koji se upotrebljava i danas (**gantogrami**).

-Tejlor i njegovi sledbenici zastupaju jedan pravac u klasičnoj teoriji menadžmenta koji se odlikuje time što polazi od proučavanja manjih elemenata posla, pa ide ka celini organizacije preduzeća, znači od proučavanja operacije, procesa proizvodnje, pa do upravljanja celokupnim preduzećem.

-Drugi pravac klasične teorije menadžmenta, koji se naziva **administrativno upravljanje**, odlikuje se globalnim prilazom organizaciji preduzeća. On polazi od ukupnog poslovanja preduzeća i teži da najpre reši globalne upravljačke probleme na nivo preduzeća. Predstavnik je **Henri Fajol**.

-Ovaj pravac još podrazumeva jedinstvenu teoriju upravljanja i rukovođenja preduzećem.

-Fajol se zalagao za hijerarhijsku organizaciju preduzeća, koja predstavlja organizaciju upravljačke strukture u preduzeću.

-Pored navedenih pravaca u teoriji menadžmenta, treba pomenuti i **birokratski pristup** čiji je tvorac **Maks Veber**.

-Veberov birokratski pristup se zasniva na racionalnom pristupu organizaciji. **Racionalna organizacija**, po njemu, predstavlja najbolji tip organizacije, koji je jedinstven i primenjiv u svakom preduzeću.

-**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 pojedinaca, ljudi.

Bihevioristička teorija

-Novi pristup u teoriji menadžmenta, koji se bavi **istraživanjem uticaja ponašanja ljudi** u procesu rada, a koji, poštujući svu složenost ljudskog ponašanja i međučjudskih odnosa, nastoji uneti u teoriju menadžmenta nove principe i predloge. Ovaj pristup je u teoriji poznat kao bihevioristički.

-Bihevioristička teorija okuplja skup pravaca i pogleda koji u svojoj osnovi imaju istraživanje čoveka – istraživanje njegovih potreba i unutrašnjih pobuda, odnosno motivacije za rad, istraživanje složenog uticaja ljudskog ponašanja i ljudskih odnosa u povećanju efikasnosti rada.

-Jedan od pionira ove teorije je **Elton Majo**, koji je zastupao pravac „**ljudskih resursa**“ (**human relations**) i bio rukovodilac čuvenog **Hawthorne – eksperimenta**. Na osnovu ovog eksperimenta bilo je utvrđeno da psihološki faktori najviše utiču na poćanje produktivnosti. Iz toga je izveden zaključak da su psihološka priprema radnika i njihovo raspoloženje, odnosno ljudski odnosi, odlučujući faktor povećanja produktivnosti.

-Ova teorija predlaže određene **promene u rukovođenju**, tehnologiji proizvodnje i organizacionoj strukturi preduzeća, nastojeći da ublaži autoritarno rukovođenje klasične teorije i istakne čoveka kao ličnost.

Teorija sistemskog pristupa

-Ovaj pristup se 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 oji se nalazi u tesnoj međuzavisnosti sa okolinom u kojoj egzistira.

-Primena sistemskog pristupa se svodi na **teorijske razrade** i parcijalne pokušaje koji bi trebalo da stvore metodološke puteve za praktičnu primenu.

-Kod sistemskog pristupa je **pojedinač ponovo potisnut u drugi plan**, i proučava se organizacija kao celina.

Kontingencijski pristup

-U ovom pristupu se smatra da **ne postoji jedna teorija** ili jedan princip koji može da garantuje efikasnost organizacije, već se mora izabrati **skup pristupa** koji obuhvataju unutrašnje faktore i spoljašnje veze organizacije.

-Kontingencijski pristup uvela su dva američka istraživača **Lawrence i Lorsch**, 1967. godine. Njihova istraživanja su pokazala da nema jednog najboljeg puta za organizovanje preduzeća.

-Unačajan doprinos razvoju kontingencijske teorije dali su i engleski istraživači **Burns i Stalker**. Njihova istraživanja su pokazala da postoje dva karakteristična **idealna tipa menadžment sistema**. To su **mehanicistički sistemi i organski sistemi**.

-Mehanicistički sistemi koriste principe i metode klasične teorije organizacije dok su organski sistemi mnogo fleksibilniji u ponašanju i korišćenju odgovarajućih principa i metoda. Kod ovih sistema se uloge mogu redefinisati, kontrola i autoritet su povezani, a uzajamni uticaj je više poprečni nego vertikalni.

-Utvrđeno je da postoji određena veza između organizacione strukture preduzeća i njegovog proizvodnog sistema, odnosno tehnologije. **Pri tome se vrši klasifikacija u tri osnovne vreste proizvodnje:**

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

-Oblast istraživanja utvrdila su 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**.

-Među najpoznatije protagoniste kontingencijskog pristupa spada i takozvana Aston grupa sa Univerziteta Aston u Birminghamu. Istraživači ove grupe istraživali su efekte jednog broja **strukturnih varijabli, kao što su:**

- (1) **Specijalizacija**
- (2) **Standardizacija**
- (3) **Formalizacija**
- (4) **Centralizacija**
- (5) **Konfiguracija**

-**Ove varijable se uzimaju u obzir u različitim organizacionim kontekstima, koji uključuju:**

- (1) **Veličinu organizacije**
- (2) **Tehnološke osobine**
- (3) **Lokaciju**
- (4) **Tržište i dr.**

-Osnovni **zaključak** ovih istraživanja bio je da je moguće predvideti pogodan strukturni profil jedne organizacije na osnovu informacija dobijenih od kontekstualnih varijabli.

Menadžment procesi

Podela procesa upravljanja

-Pod uticajem **H. Fajola**, veliki broj teoretičara tretira upravljanje kao jednu od osnovnih funkcija preduzeća.

-Upravljanje, za razliku od poslovnih funkcija, koje imaju **statički karakter**, predstavlja **dinamički proces** kojim se određene aktivnosti, poslovi ili procesi dovode do unapred definisanog cilja. To je skup aktivnosti i akcija kojima se deluje na odnosnu organizaciju da bi se ona iz postojećeg stanja prevela u neko novo, željeno stanje.

-U razmatranju upravljanja preduzećem, **Fajol polazi od grupisanja svih poslova preduzeća u šest 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

-Funkcije upravljanja se, prema Fajolu, sastoji iz sledećih osnovnih elemenata:

- (1) **Predviđanja** – koje obuhvata sagledavanje mogućih budućih stanja i definisanje budućih akcija (znači obuhvata predviđanje i planiranje)
- (2) **Organizovanja** – koje obuhvata obezbeđivanje preduzeća svim faktorima neophodnim za njegovo efikasno funkcionisanje
- (3) **Komandovanje** – koje omogućava početak funkcionisanja, davanjem određenih naređenja
- (4) **Koordinacije** (usklađivanja) – koja obuhvata usklađivanje svih aktivnosti i faktora u cilju održavanja efikasnog funkcionisanja
- (5) **Kontrole** – koja omogućava nadgleanje i proveravanje da li se sve aktivnosti odvijaju u skladu sa naredbama.

-Jednu, nešto detaljniju, podelu predlaže J.L. **Massie**. On navodi **sedam sledećih funkcija ili podprocesa koji čine proces upravljanja:**

- (1) **Odlučivanje** – proces izbora najbolje akcije između više raspoloživih alternativa.
- (2) **Organizovanje** – proces određivanja strukture i raspodele poslova.
- (3) **Kadrovanje** – proces odabiranja, obuke i promocije kadrova.
- (4) **Planiranje** – proces predviđanja budućnosti
- (5) **Kontrolisanje** – proces merenja tekućih izvođenja i vođenja prema određenim ciljevima.
- (6) **Komuniciranje** – proces u kome se ideje prenose na ruže, u svrhu dobijanja željenog cilja.
- (7) **Vođenje** – proces u kome se potčinjeni vode prema zajedničkim ciljevima.

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

- (1) **Planiranje**
- (2) **Organizovanje**
- (3) **Rukovođenje**
- (4) **Kontrola**

-Varijanta predhodne podele koja je interesantna za praktičnu primenu:

- (1) **Planiranje**
- (2) **Organizovanje**
- (3) **Koordinacija**
- (4) **Kontrola**

-Podela koju daje G.A. Cole:

- (1) **Planiranje**
- (2) **Organizovanje**
- (3) **Motivisanje**
- (4) **Kontrolisanje**

Osnovni procesi menadžmenta

-Prema Fajolu, proces upravljanja se sastoji iz pet osnovnih potprocesa ili faza:

- (1) **Planiranje**
- (2) **Organizovanje**
- (3) **Kadrovanje**
- (4) **Vođenje**
- (5) **Kontrolisanje**

Funkcionalne oblasti menadžmenta

Upravljanje istraživanjem i razvojem

-Upravljanje istraživanjem i razvojem podrazumeva **upravljanje svim poslovima i zadacima** jednog preduzeća koji čine istraživačko-razvojnu funkciju. **Istraživačko-razvojna funkcija** obuhvata sve istraživačko-razvojne poslove kojima se obezbeđuje efikasno poslovanje i razvoj celokupnog preduzeća, i kojima preduzeće prati tekovine i rezultate naučno-tehnološkog progressa čijom primenom nastoji da sebi

obezbedi stalno povećanje produktivnosti rada i profita, a na taj način i efikasnije funkcionisanje i razvoj u celini.

-Istraživačko-razvojna funkcija u preduzeću obuhvata sledeće grupe poslova i tadataka:

- (1) **Predviđanje, planiranje i realizaciju** razvoja preduzeća,
- (2) **Istraživanje, razvoj i uvođenje proizvoda** i proizvodnih programa
- (3) **Istraživanje i razvoj tehnike**
- (4) **Istraživanje i razvoj tehnologije**
- (5) **Istraživanje i razvoj organizacije**
- (6) **Istraživanje i razvoj kadrova**

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

- **Istraživanje i razvoj programa** – obuhvata poboljšanje postojećih programa i razvoj i uvođenje novih programa,
- **Istraživanje i razvoj proizvoda** – obuhvata poboljšanje i inoviranje postojećih proizvoda i istraživanje, razvoj i uvođenje novih proizvoda.

-Osnovna uloga **istraživačko-razvojne jedinice** je da stalno radi na istraživanju, planiranju i realizaciji celokupnog razvoja preduzeća, da obavlja sve pojedinačne poslove kojima se ostvaruje razvoj. Znači, uloga joj je da neprekidno planira, programira, priprema, realizuje i kontroliše pojedinačne istraživačko-razvojne zadatke, te da objedinjava i usklađuje razvoj preduzeća u celini.

Marketing menadžment

-Marketinški orijentisano preduzeće usmereno je prvenstveno na **potrebe potrošača**. Po ovom savremenom pristupu, aktivnosti preduzeća treba da budu usmerene pre svaga na iznalaženje potreba i želja kupaca, a zatim i napronalaženje načina kako da se ove želje i potrebe kupaca zadovolje na najbolji način. Prema tome, marketing koncept je takav poslovni koncept u kome preduzeće svoju ukupnu poslovnu aktivnost usmerava ka zadovoljavanju potreba kupca.

-Postoji više koncepcija kojima preduzeće može da ostavri svoje marketinške aktivnosti. To su:

- (1) **Koncepcija proizvodnje** – prema ovoj koncepciji, prduzeća polaze od pretpostavke da su za potrošače najprihvatljiviji oni proizvodi koji su im raspoloživi i koji imaju niske cene.

- (2) **Koncepcija proizvoda** – preduzeća polaze od pretpostavke da su za potrošače najprihvatljiviji oni proizvodi koji imaju najbolje karakteristike i koji su najboljeg kvaliteta.
- (3) **Koncepcija prodaje** – polazi se od pretpostavke da potrošači, po pravilu neće kupiti dovoljno proizvoda ako se na bilo koji način ne utiče na njih.
- (4) **Koncepcija merketinga** – smatra se najboljom koncepcijom; bazira se na ideji da je najpre potrebno utvrditi potrebe i želje kupaca, a zatim ići u pravcu njihovog efikasnijeg zadovoljavanja.

-Osnovni elementi svake marketinške strategije je marketing mix. **Marketing mix** se definiše kao posebna grupa varijabli, ponuđenih tržištu u posebno vreme (**The Four P's**). To su sledeće varijable:

- **Proizvod** (karakteristike, kvalitet, ime marke, pakovanje)
- **Cena** (osnovna cena, popusti, uslovi kvaliteta)
- **Promocija** (reklama i propaganda, lična prodaja, promocija ponude, publicitet)
- **Distibucija** (kanali, pokrivenost, transport)

-Generalno gledano, **marketing menadžment** predstavlja jednu od funkcionalnih oblasti menadžmenta, koja je usmerena na organizovanje i vođenje svih potrebnih poslova vezanih za pronalaženje želja i potreba kupaca, pretvaranje potreba kupaca u finalne proizvode, dopremanje proizvoda do kupca, i na ostvarenje željenog profita za kompaniju.

-Prema tome, marketing menadžment obuhvata procese planiranja, organizovanja, praćenja i kontrole.

-Zadatak marketing menadžmenta je a 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 se sastoji od **4 posebne jedinice: prodaje, marketing istraživanja, reklame i propagande i distribucije.**

Upravljanje proizvodnjom

- Upravljanje proizvodnjom **usmereno je na obezbeđenje nesmetane i efikasne proizvodnje proizvoda** koji se nalaze u proizvodnom programu posmatranog preduzeća. Osnaovan uloga upravljanja proizvodnjom uključuje planiranje, obezbeđivanje svim potrebnim resursima i kontrolu odvijanja svih procesa koji čine ukupan proces proizvodnje određenog proizvoda. Podproces upravljanja proizvodnjom su , npr, planiranje, praćenje i kontrola odvijanja procesa proizvodnje.

- **Proizvodna funkcija može obuhvatiti sledeće podfunkcije:**

(1) **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:

- **Projektovanje i razrada tehnologije** – odnosi se na usavršavanje tehnoloških postupaka izrade i montaže proizvoda i delova,

- **Proučavanje i poboljšavanje procesa proizvodnje,**
- **Proučavanje i određivanje vremena rada.**

(2) **Operativna priprema** – najčešće obuhvata sledeće grupe poslova:

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

- **Planiranje i obezbeđenje materijala i alata** – obuhvata poslove planiranja i obezbeđenja materijala i alata da bi proizvodna, prema razređenom operativno 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 raspoređivanje poslova i zadataka u proizvodnji kako bi se izvršili u predviđenim rokovima

(3) **Neposredna proizvodnja** – obuhvata poslove vezane za direktnu izradu i montažu delova i proizvoda. Obavlja se u proizvodnim pogonima, a pojedine operacije izrade i montaže proizvoda obavljaju se na radnim mestima.

(4) **Kontrola kvaliteta** obuhvata skup poslova vezanih za utvrđivanje da li proizvodnja i gotovi proizvodi odgovaraju unapred definisanim karakteristikama koje su propisane prilikom konstrukcije i tehnološke razrade proizvoda. Kontrola kvaliteta obuhvata kontrolu materijala i sirovina, kontrolu procesa proizvodnje i kontrolu gotovih proizvoda i delova. Osnovni zadatak kontrole kvaliteta je da obezbedi što ekonomičniju i efikasniju proizvodnju.

(5) **Održavanje osnovnih sredstava** – obuhvata skup poslova vezanih za održavanje osnovnih sredstava u ispravnom stanju. Osnovni zadatak održavanja osnovnih sredstava je a se stalnom 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.

(6) **Unutrašnji transport** obuhvata skup poslova i zadataka vezanih za kretanje, odnosno transportovanje svih elemenata radnog procesa – materijala, delova, proizvoda, alata i dr. u okviru preduzeća.

(7) **Savremeno upravljanje proizvodnjom** – treba posebno pomenuti sledeće kompijuterske sisteme koji se u savremenim uslovima koriste u upravljanju proizvodnjom.

- CAD (Computer Aided Design) sistemi za kompijutersko konstruisanje i projektovanje

- CAM (Computer Aided Manufacture) sistemi za kompijutersko upravljanje proizvodnjom

- CIM (Computer Integrated Manufacture) sistemi koji predstavljaju kompijuterski integrisanu proizvodnju.

Upravljanje kadrovima

-U opštem smislu, upravljanje kadrovima predstavlja funkcionalnu oblast menadžmenta koja se odnosi na **upravljanje ljudima**. Drugim rečima, to je jedna od funkcionalnih oblasti menadžmeta koja se odnosi na jednu izuzetno značajnu funkciju svakog menadžmenta, a to je upravljanje ljudima radi efikasnijeg izvršavanja planiranih poslova i zadataka.

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

(1) **Pribavljanje i selekciju kadrova** – obuhvataju utvrđivanje potrebe za kadrovima, oglašavanja, razgovori i odabiranje kadrova, izbor i prijem kadrova itd

(2) **Plaćanje i beneficije** – obuhvataju aktivnosti vrednovanja učinka zaposlenih na svim nivoima, definisanje sistema njihovog plaćanja, posebnog nagrađivanja za potrebne rezultate, sticanje penzije i druge pogodnosti.

(3) **Povezivanje sa sindikatom i udruženjem zaposlenih** – obuhvata aktivnosti vezane za način ulaska zaposlenih u navedene asocijacije, i prava i obaveze koje oni po tj osnovi stiču.

(4) **Razvoj karijere** – obuhvata sve aktivnosti u vezi sa napredovanjem zaposlenih u službi.

- (5) **Obuku kadrova** – tu su obuhvaćene sve aktivnosti vezane za utvrđivanje potreba za obukom zaposlenih, istraživanje novih znanja, organizovanje kurseva i seminara iz različitih oblasti, ocenu izvođenja kurseva, planiranje novih kurseva itd.
- (6) **Zdravstvenu zaštitu i sigurnost**
- (7) **Prava zaposlenih** – prava koja proističu iz ugovora sa poslodavcem i zakonska prava.

Upravljanje finansijama

-Finansijska funkcija obuhvata sve poslove vezane za **obezbeđenje potrebnih novčanih sredstava** za normalno poslovanje preduzeća.

-Finansijska funkcija obuhvata sledeće globalne grupe poslova:

- Izradu potrebnih finansijskih **planova**
- Obezbeđenje **finansijskih sredstava** u skladu sa planom predviđenim potrebama
- Obezbeđenje **racionalnog korišćenja** i cirkulacije finansijskih sredstava
- **Prikazivanje i analiziranje rezultata** poslovanja
- Vođene **potrebne dokumentacije**, kojom se obezbeđuje poslovanje u skladu sa zakonom
- Obezbeđenje **stalne kontrole** finansijskog poslovanja preduzeća, kako bi se ono odvijalo u skladu sa postojećim zakonskim i drugim propisima
- **Registrowanje i evidentiranje stanja** i promena stanja imovine preduzeća,
- **Registrowanje i evidenciju stanja sirovina**, materijala i gotovih proizvoda
- **Izradu godišnjih bilnsa** itd

-Upravljanje finansijama predstavlja funkcionalnu oblast menadžmenta čiji je zadatak upravljanje novčanim tokovima u preduzeću, u skladu sa tim, *ono obuhvata:*

- **Planiranje potrebnih** novčanih sredstava,
- **Organizovanje prikupljanja** potrebnih novčanih sredstava,
- **Donošenje odluka o raspoređivanju** novčanih sredstava,
- **Kontrolu načina korišćenja** novčanih sredstava.

Proces planiranja

-Planiranje predstavlja početnu fazu procesa upravljanja, u kojoj se **definišu ciljevi preduzeća** i određuju 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 **predviđanje budućih stanja i događaja**. Predviđanje omogućava da se definišu ciljevi koje u budućnosti želimo dostići, što predstavlja jedan od osnovnih zadataka procesa planiranja.

-Planiranje **mora da bude fleksibilno**, spremno da unosi promene i da, eventualno, menja definisane ciljeve i akcije. Sve to dovodi do toga da se proces planiranja definiše kao neprekidan i stalno ponavljajući proces, koji nema svoj kraj.

Planiranje u preduzeću

-Posmatrano u sklopu globalnog procesa upravljanja preduzećem, planiranje predstavlja primarnu i osnovnu fazu ovog procesa.

-Planiranje predstavlja **sagledavanje mogućih budućih stanja** u kojima se preduzeće može naći, i određivanje aktivnosti čijom bi realizacijom zauzelo u budućnosti najbolje stanje.

-**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 proseku. Kroz stalne promene i dopune plana izražava se i neprekidnost procesa planiranja.

-Pored **kontinualnosti**, vrlo bitna karakteristika je **integralnost planiranja**. Integralnost planiranja ogleda se u neophodnosti da se planiranjem obuhvati celokupan sistem, sa svim podsistemima i elementima, vezama i odnosima koji ga čine.

-Planovi se **koriguju i prilagođavaju novim promenama** u uslovima koji su nastali u toku njihove realizacije, i ova korekcija obično obuhvata pronalaženje novih načina i sredstava za realizaciju postavljenih ciljeva, a ponekad čak i promenu i prilagođavanje samih ciljeva preduzeća.

-**Revizija plana** je stalna i zahteva uništenje svih promena koje u međuvremenu nastaju. Stalno pomeranje horizonta planiranja unapred, iz godine u godinu, može izazvati i potrebu za odgovarajućim promenama u ciljevima.

- Neophodnost neprekidnog prilagođavanja plana novim uslovima zahteva **dobar informacioni sistem** i posedovanje odgovarajućih programa kojima bi se ostvarili dinamičnost stalne revizije i poboljšanje plana.

Vrste planova

- Plan predstavlja proizvod procesa planiranja, dokument u kome su definisani ciljevi koji se žele postići i mere čijom se realizacijom ovi ciljevi ostvaruju. Preduzeća u procesu planiranja izrađuju svoje planove, i to: na osnovu detaljne analize prethodnog stanja i analize dosadašnjeg poslovanja; na osnovu ocene postojećeg stanja, tj. trenutnih mogućnosti; i na osnovu analize faktora iz okruženja i predviđenih opštih budućih stanja i sopstvenih mogućnosti u budućnosti. Po vremenu, postoje 3 vrste planova

(1)**Dugoročni planovi** – se izrađuju za period od **deset i više godina**, i njima se utvrđuje dugoročna razvojna orijentacija, odnosno dugoročni ciljevi i pravci razvoja preduzeća. Dugoročni planovi imaju zadatak da predvide kretanje proizvodnje, odnosno poslovanja preduzeća u budućem, dužem vremenskom periodu, i na taj način globalno opredele i usmere, odnosno orijentišu dugoročni razvoj preduzeća.

(2)**Srednjoročni planovi** – utvrđuju se za period od **5 godina** i predstavljaju osnovne planove razvoja preduzeća. Ovi planovi imaju zadatak da, prema prognozama iz dugoročnih planova, predvide kretanje proizvodnje, odnosno poslovanja u kraćem budućem periodu i da efinišu i usmere realizaciju razvoja određenog preduzeća u tom vremenskom periodu. Mnogo su detaljniji i precizniji od dugoročnih planova.

(3)**Kratkoročni planovi** imaju sasvim konkretne zadatke – da definišu i obezbede odvijanje procesa proizvodnje i poslovanja u kraćem vremenskom periodu. Kratkoročni planovi rade se za period od **godinu dana** ili za još kraći period, i rade ih sva prduzeća

- Planovi mogu biti **ukupni i pojedinačni**. Ukupni planovi su globalni planovi koji obuhvataju celinu odnosnog preduzeća, dok pojedinačni, odnosno komponentni planovi, obuhvataju samo jedno područje poslovanja. Kada je u pitanju proizvodno preduzeće, ono može imati sledeće pojedinačne planove.

Sadržaj pojedinačnih planova

- Ukupan plan određenog preduzeća se sastoji od skupa međupovezanih pojedinačnih palnova.

(1) **Plan prodaje** pruža podatke o predviđenim mogućnostima prodaje proizvoda ili usluga na domaćem i inostranom tržištu u narednom planskom periodu; predstavlja polazni plan na kome se baziraju ostali planovi. Ideja se zasniva na marketing koncepciji, po kojoj bi trebalo proizvoditi samo ono što se može prodati, odnosno ono što tržište i kupci traže. **Plan prodaje bi trebalo da sadrži sledeće osnovne elemente:**

- Naziv proizvoda ili usluge
- Jedinicu mere
- Planiranu količinu prodaje na domaće i inostranom tržištu
- Dinamiku planirane prodaje
- Planiranu prodajnu cenu

- Planirane uslove prodaje
- Ukupnu vrednost planirane prodaje
- Mere koje bi trebalo preduzeti radi realizacije plana prodaje

(2) **Plan proizvodnje** daje podatke o količinama pojedinih vrsta proizvoda koje bi trebalo proizvoditi u narednom planskom periodu. ***Osnovni elementi:***

- Naziv proizvoda ili usluge
- Jedinica mere
- Planirana količina pojedinih vrsta proizvoda
- Normativa materijala, energije, rada, itd
- Vrednost proizvodnje
- Planirano korišćenje kapaciteta
- Mere potrebne za realizaciju plana proizvodnje.

(3) **Plan istraživačko-razvojnog rada** predstavlja bazu za realizaciju razvoja svakog preduzeća. Plan istraživačko-razvojnog rada trebalo bi da sadrži ***sledeće osnovne elemente:***

- Nazive istraživačko-razvojnih projekata po pojedinim područjima
- Planirano ukupno vreme i dinamiku realizacije projekta
- Nosioce istraživačko-razvojnih projekata i planiran broj saradnika
- Preduzeća zajedno s kojima će se realizovati projekti
- Naučno-istraživačke i druge specijalizovane organizacije
- Finansijska sredstva potrebna za realizaciju projekta
- Načine uspostavljanja veza s naučno-istraživačkim organizacijama
- Mere za realizaciju plana istraživačko-razvojnog rada

(4) **Plan investicija** – planom investicija vrši se definisanje konkretnih investicionih zahteva, odnosno investicionih projekata čijom se realizacijom ostvaruje ukupan razvoj. Plan investicija trebalo bi da sadrži ***sledeće osnovne elemente:***

- Podelu i naziv pojedinih investicija
- Skup investicionih poduhvata koje bi trebalo realizovati
- Osnovne podatke o pojedinim investicijama
- Planirano ukupno vreme i dinamiku realizacije investicija
- Ukupna finansijska sredstva potrebna za realizaciju investicija
- Potrebna devizna sredstva za realizaciju investicija
- Pregled sadašnjih obaveza po kreditima
- Načine obezbeđenja sredstava
- Obrazloženje društvene i ekonomske opravdanosti realizacije investicija
- Mere potrebne za realizaciju plana investicija

(5) **Plan nabavke materijalnih sredstava** trebalo bi da sadrži ***sledeće osnovne elemente:***

- Naziv pojedinih vrsta sirovina, materijala, energije
- Jedinice mere
- Planirane ukupne potrebe za pojedini vrstama sirovina, materijal, energije
- Vremensku dinamiku planiranih potreba za pojedinim vrstama sirovina, materijala, energije
- Početne i minimalne zalihe
- Količinu i dinamiku nabavljanja pojedinih vrsta sirovina, materijala, energije
- Kalkulaciju planske cene sirovina, materijala, energije
- Ukupnu vrednost planskih potreba za pojedinim vrstama sirovina, materijala, energije
- Ukupnu vrednost planiranih nabavki
- Vrednost zaliha
- Mere za realizaciju plana nabavke

(6) **Plan kadrova** – obuhvata utvrđivanje potrebnih kadrova po kvalifikacijama, neophodnim za realizaciju proizvodnje i celokupnog poslovanja u planskom periodu. Plan kadrova se izrađuje na osnovu plana proizvodnje, plana istraživačko-razvojnog rada i plana investicija. Plan kadrova sadrži ***sledeće osnovne elemente:***

- Proračun ukupnog potrebnog radnog vremena za izvršenje plana proizvodnje
- Utvrđivanje potrebnih kadrova, po strukturi i dinamici, za realizaciju proizvodnje i poslovanja u celini
- Utvrđivanje manjka (viška) kadrova, po strukturi i dinamici, za realizaciju planiranih zadataka
- Utvrđivanje načina pribavljanja novih kadrova
- Utvrđivanje potreba i načina prekvalifikacije postojećih kadrova
- Utvrđivanje potreba i načina obrazovanja i stručnog usavršavanja postojećih i budućih kadrova
- Oblike i nosioce obrazovanja i stručnog usavršavanja
- Potrebna sredstva za školovanje i stručno usavršavanje

(7) **Plan troškova** – obuhvata utvrđivanje ukupnih troškova koje će izazvati realizacija planirane proizvodnje. Troškovi se dele na direktne i indirektno. U okviru plana ukupnih troškova radi se i plan troškova amortizacije. Plan ukupnih troškova sadrži ***sledeće osnovne elemente***:

- Utvrđivanje pojedinih vrsta materijalnih troškova
- Visinu pojedinih vrsta materijalnih troškova
- Raspored indirektnih troškova na proizvode
- Kalkulaciju troškova po jedinici proizvoda
- Dinamiku materijalnih troškova u toku planskog perioda
- Amortizaciju, po propisnim i uvećanim stopama, za pojedine vrste osnovnih sredstava
- Amortizaciju, po propisnim i uvećanim stopama, za pojedine organizacione jedinice

(8) **Plan pokazatelja rezultata poslovanja** obuhvata utvrđivanje pokazatelja rezultata poslovanja koji će se ostvariti u planskom periodu, i njihova poređenja sa sopstvenim, ranije ostvarenim rezultatima, kao i sa pokazateljima rezultata drugih preduzeća iz iste grane ili grupacije.

Proces organizovanja

-Organizovanje je druga faza ili podproces menadžmenta, koja sleduje nakon planiranja i obuhvata **definisanje i formiranje** takve organizacije preduzeća koja omogućava realizaciju planiranih ciljeva i zadataka postavljenih u okviru faze planiranja.

-Organizovanje i planiranje su povezani **povratnom vezom**. U okviru planiranja određuju se ciljevi i zadaci koje želimo postići, a u okviru organizovanja – logička struktura svih resursa, koja omogućava da se definisani planovi realizuju.

-Organizovanje znači definisanje i uspostavljanje optimalne kombinacije ljudskih i fizičkih resursa; odvija se prema standardima i unapred propisanim procedurama.

Principi organizovanja

-Definisanje osnovnih principa organizacije potiče od Fajola; **njegovi najznačajniji principi** su:

- **Jedinstvo komandovanja** – neophodno je da svaki zaposleni prima naređenja samo od jednog rukovodioca.
- **Jedinstvo ciljeva** – svi zaposleni treba da rade na ostvarivanju istih, zajedničkih ciljeva.
- **Raspon komandovanja** – govori o broju zaposlenih kojima rukovodi jedan šef.
- **Hijerarhija** – potrebno je da postoji neki red kojim se regulišu nadležnosti u pogledu rukovođenja
- **Centralizacija** – na svakom stupnju hijerarhijske lestvice postoji određeni rukovodilac koji ima sve kompetencije.
- **Autoritet** – osnovna osobina svakog rukovodioca treba da bude autoritet.

-Razmatranje organizovanja, kao osnovne faze procesa upravljanja preduzećem, i postupka definisanja organizacione strukture preduzeća zahteva da se posebno razmotre neki od **osnovnih principa organizovanja kao što su**:

(1) **Specijalizacija** – odnosi se na raščlanjivanje ukupnog zadatka, odnosno misije preduzeća, naveći broj manjih ciljeva, zadataka i poslova. Specijalizacija obuhvata odvajanje i grupisanje određenih poslova i zadataka, a zatim njihovo usmeravanje ka pojedincima i organizacijama koji će ih realizovati; odnosi se na čoveka, ali i na mašine; omogućava bolje korišćenje kapaciteta i radnog vremena, bolje korišćenje materijala, bolji kvalitet proizvoda; omogućava usavršavanje i poboljšanje tehnologije i organizacije rada.

(2) **Standardizacija** – predstavlja proces sužavanja raznovrsnosti i ujednačavanja različitih elemenata proizvodnje i poslovanja; standardi imaju univerzalni karakter i najčešće se zakonski propisuju; u proizvodnji se standardizacija koristi kod: sirovina i materijala, delova, podskupova i sklopova, gotovih proizvoda, mašina, uređaja i alata, metoda rada i postupaka, radnih uslova itd; definiše se kao delatnost kojom se vrši utvrđivanje i uvođenje standarda u razne oblasti proizvodnje i poslovanja; omogućava proizvodnju u većim serijama, poboljšanje tehnoloških procesa, poboljšano planiranje i nabavku materijala i delova, zatim olakšava razmenu i kooperaciju s drugim organizacijama, omogućava smanjenje zaliha gotovih proizvoda, poboljšava kontrolu kvaliteta itd. Nedostaci standardizacije su što ograničava asortiman proizvoda i sužava tržište, ograničava moguću inicijativu radnika itd.

(3) **Kooperacija** – predstavlja oblik zajedničkog rada pojedinaca ili organizacija, koji nastaje u situaciji kada pojedinac ili organizacija nisu u mogućnosti da samostalno obave posao; najčešće se javlja kada više organizacija učestvuje u realizaciji zajedničkog, najčešće složenog proizvoda.

(4) **Integracija** – predstavlja povezivanje i spajanje pojedinih delova ili celokupnih organizacija radi ostvarenja boljih poslovnih rezultata; najčešći razlozi za integraciju su poboljšanje, usavršavanje i zaokruživanje proizvodnje i postizanje povoljnije pozicije na tržištu; može biti horizontalna i vertikalna. Ako se povezuju organizacije iz istih oblasti proizvodnje – to je horizontalna, ako se povezuju organizacije koje se nalaze u određenom proizvodnom lancu – onada je to vertikalna integracija.

(5) **Centralizacija i decentralizacija** – vezane su za određivanje organizacionog nivoa na kome će se rukovodiocima delegirati ovlašćenja za donošenje odluka. Centralizacija znači sužavanje, a decentralizacija proširivanje ovlašćenja za donošenje odluka. *Osnovne prednosti decentralizacije:*

- Oslobađa top menadžment donošenja velikog broja operativnih odluka
- Omogućava menadžmentu fleksibilnost
- Usmerava pažnju na važne profit centre i centre troškova
- Doprinosi motivaciji mlađih rukovodioca jer im daje odgovornost za donošenje odluka

Nedostaci decentralizacije:

- Zahteva poseban sistem kontrole i sistem komunikacije
- Zahteva veću koordinaciju starijih menadžera
- Može dovesti do situacije da pomoćne jedinice gledaju samo svoje potrebe
- Zahteva veći broj sposobnih menadžera

Postoje tri uobičajena tipa decentralizacije:

- Centri troškova
- Centri profita
- Centri investiranja

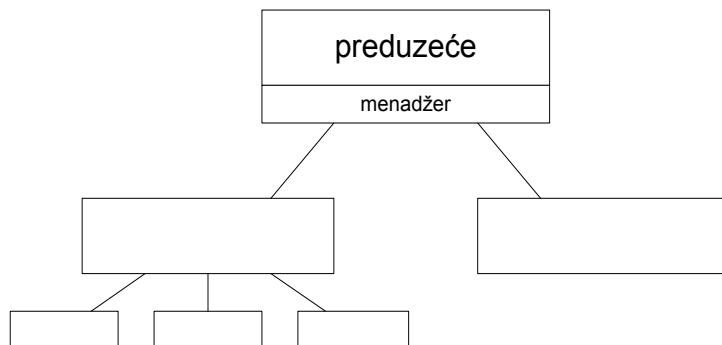
Definisanje organizacione strukture

-Organizaciona struktura predstavlja logički povezanu celinu, sastavljenu od organizacionih jedinica zaduženih za obavljanje pojedinih vrsta poslova.

-Svaka organizaciona jedinica obavlja deo ukupnog zadatka preduzeća i u realizaciji svojih poslova povezana je sa ostalim organizacionim jedinicama.

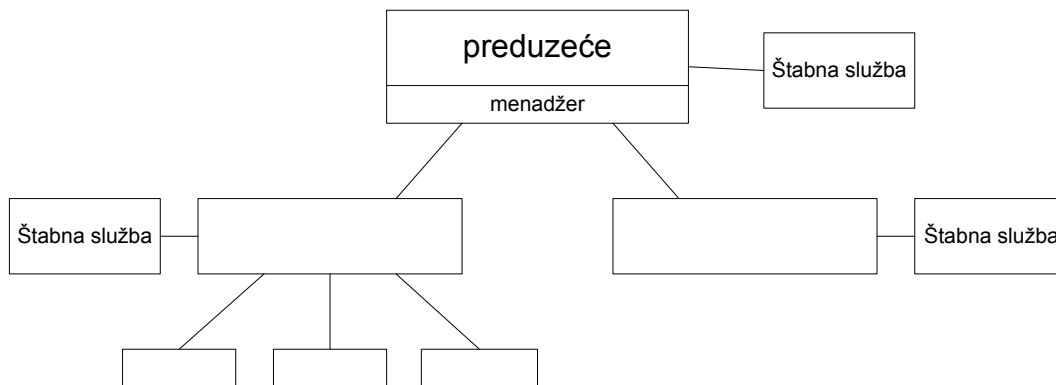
-Prema klasičnom pristupu postoje tri osnovna tipa organizacione strukture:

(1) **Linijaska organizaciona struktura** – bazira se na jedinstvu komande, odnosno na principu da svaki podređeni ima jednog nadređenog.



(2) **Funkcionalno-linijska struktura** – bazira se na principu da ima više nadređenih jednom podređenom.

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



-Ove organizacione strukture su zastarele i veoma se retko koriste u praksi. Savremeni pristupi predlažu **sljedeće tipove organizacionih struktura:**

(1) **Organizovanje prema funkcijama** – formiranje organizacione strukture prema funkcijama predviđa grupisane 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 sljedeće osnovne funkcije:**

- a. Funkcija istraživanja i razvoja
- b. Funkcija marketinga
- c. Funkcija proizvodnje
- d. Funkcija računovodstva i finansija
- e. Kadrovska funkcija

(2) **Organizovanje prema proizvodima** – formiranje organizacione strukture prema proizvodima predviđa da se organizacione jedinice formiraju za svaku vrstu proizvoda. Ova organizaciona struktura se najčešće formira kod velikih organizacija koje u svom asortimanu imaju nekoliko različitih proizvoda.

- Prednost ovakve organizacione strukture je što ona može da usmeri sve resurse i sve aktivnosti na jedan proizvod, čime se može specijalizovati proizvodnja.

- Osnovni nedostatak organizacione strukture prema proizvodima je što se kod nje dupliraju organizacione jedinice i kadrovi, što je posebno neprihvatljivo za manje firme. Autonomnost organizacionih jedinica može dovesti do situacije da se jedna razvija na štetu drugih ili suprotno interesima firme u celini. Problemi mogu nastati i u slučaju kada između proizvoda ne postoje dovoljno jasne razlike, pa može doći do njihove međusobne konkurencije.

(3) **Organizovanje prema procesima** – formiranje organizacione strukture prema procesima predviđa da se organizacione jedinice definišu za svaku vrstu procesa ili za svaku fazu rada, koja postoji u preduzeću.

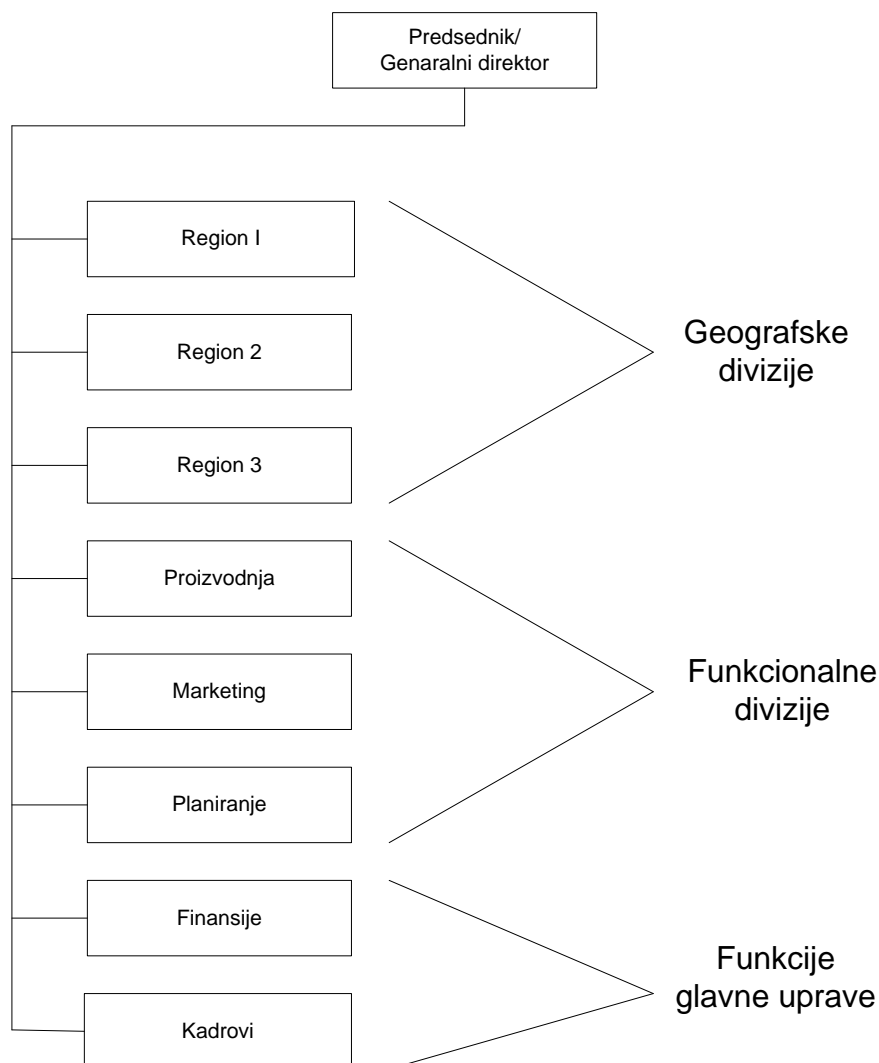
- Prednosti ovog načina organizovanja su u tome što se grupišu specijalisti za jedan proces ili fazu rada i što su oni usmereni na realizaciju ovog procesa. Nedostaci se ogledaju u postojanj potrebe u većom koordinacijom celokupnog posla, da problemi u jednom procesu ne bi izazvali probleme u celokupnom poslu.

(4) **Organizovanje prema teritoriji** – formiranje organizacione strukture prema teritorijalnom ili geografskom principu podrazumeva da se organizacione jedinice formiraju prema geografskim područjima koja opslužuju.

- 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 organizaciona struktura predstavlja jednu mešovitu organizacionu strukturu kao kombinaciju strukture formirane na geografskom, proizvodnom i funkcionalnom principu. Kod ovog oblika, organizacionu strukturu čine divizije koje su formirane na proizvodnom i/ili geografskom principu. Divizije se formirane na funkcionalnom principu, a glavna uprava kompanije zadržava neke ključne funkcije (planiranje, finansije i kadrovi). Ovakva organizaciona struktura se koristi kod većih firmi koje imaju veliku proizvodnu diverzifikaciju i posluju u više zemalja.

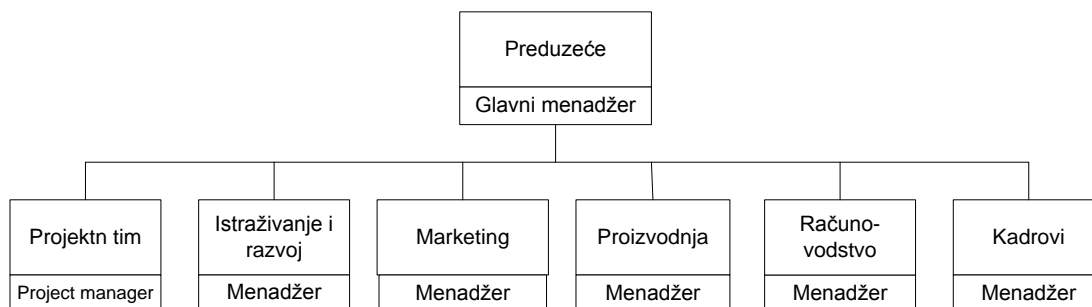
- Regionalne divizije posluju samostalno kada su u pitanju proizvodnja i marketing proizvoda koji su razvijeni od strane matične kompanije, a funkcionalne divizije kontrolišu standarde poslovanja. Glavna uprava sprovodi zajedničku politiku kompanije preko finansija i kadrova.



(6) **Projektna organizacija** – kod formiranja projektne organizacione strukture stvara se posebna privremena organizaciona jedinica, projektni tim, čiji je zadatak da realizuje određeni poduhvat ili projekat.

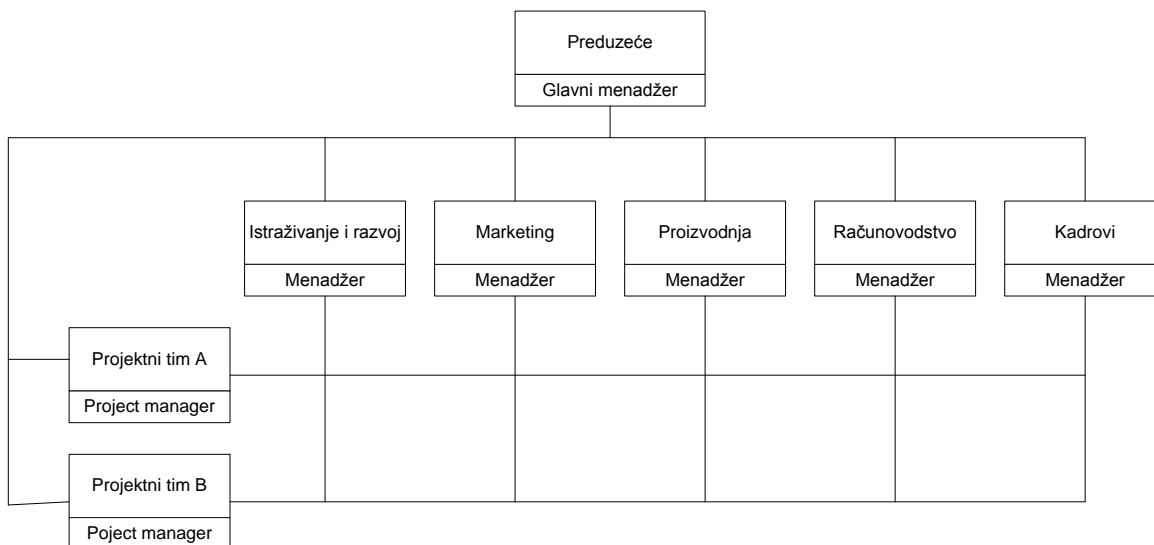
- Ovakva organizaciona struktura obično se formira kod realizacije vojnih programa (gde je i nastala), zatim kod građevinskih i inženjering organizacija, i kod istraživačko-razvojnih projekata.

- Prednost ovakve organizacione strukture je u tome što je ona direktno usmerena na realizaciju projekta i omogućava efikasniju realizaciju projekta i upravljanje projektom, a nedostaci su, pre svega, vezani za dupliranje kadrovskih resursa i probleme sa karovima nakon raspuštanja projektnog tima.

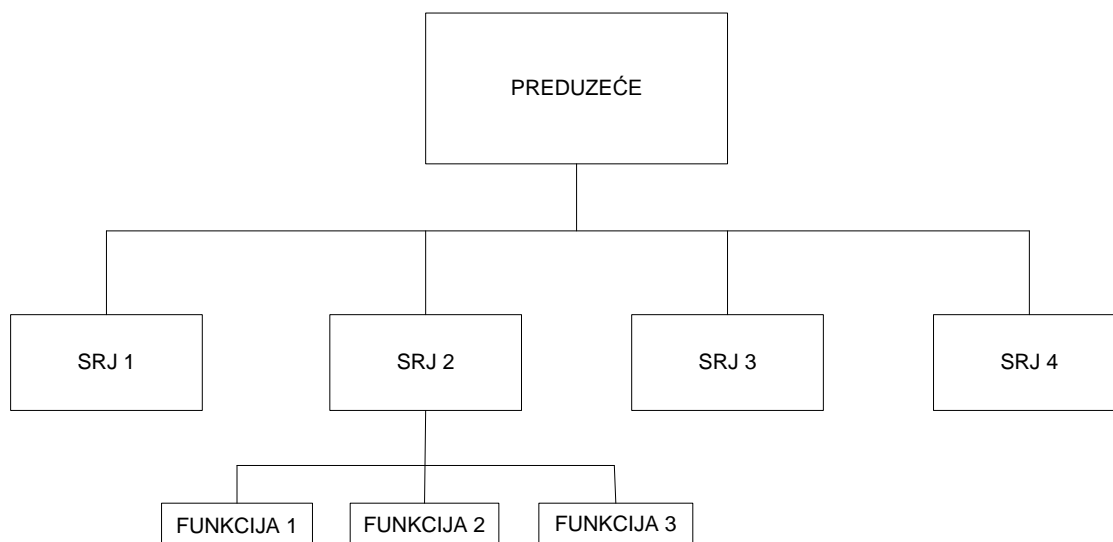


(7) **Matrična organizacija** – matrična organizaciona struktura predstavlja kombinaciju funkcionalne i projektne organizacije. Ideja je da se iskoriste prednosti, a smanje nedostaci projektne i funkcionalne organizacije.

- Matričnu organizacionu strukturu koriste ona preduzeća koja imaju na raspolaganju nekoliko projekata koje treba realizovati, a nemaju dovoljno kadrova da formiraju čitu projektnu organizaciju. Prednosti su što omogućava efikasno upravljanje velikim brojem projekata i efikasno korišćenje resursa, i smanjuje konflikte između rukovodilaca. Nedostaci su vezani za složenije komuniciranje i izveštavanje o realizaciji projekta, kao i za mogućnosti pojave konflikta između rukovodioca projekta i funkcionalnih rukovodioca.

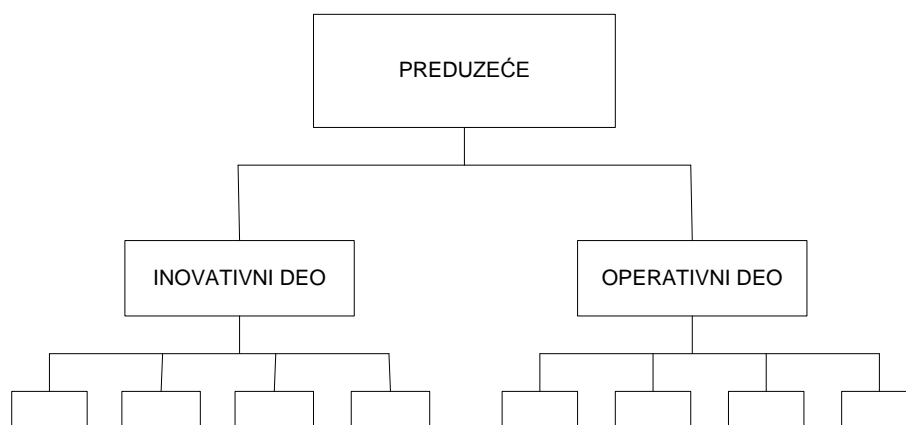


(8) **Organizaciona struktura po strateškim poslovnim jedinicama** – ova organizaciona struktura predstavlja modifikaciju divizionarne organizacione strukture. Razlikuje se utoliko što su osnove za ovu organizacionu strukturu strateška poslovna područja. Ova struktura se formira od relativno samostalnih delova preduzeća – to su strateške poslovne jedinice. Strateške poslovne jedinice su delovi vezani za neki proizvod ili proizvodnu liniju, koji samostalno upravljaju, proizvode i realizuju na tržištu. Za formiranje organizacione strukture po strateško poslovnim jedinicama, bitno je da se uoče delovi preduzeća koji mogu biti strateške poslovne jedinice. Kod savremenih preduzeća to je veoma teško zbog velike povezanosti pojedinih delova preduzeća.



(9) **Inovativna organizaciona struktura** – u osnovi inovativne strukture leži inovativna strategija – uraditi nešto novo, drugačije i bolje. Kod ove organizacije odvajaju se inovativni rad od tekućeg rada.

- Inovativna jedinica je posebna organizaciona struktura koja može da bude različito organizovana – funkcionalno, projektno i matrično. Operativni deo treba da realizuje ideje i programe nastale u inovativnom delu. Inovativni deo je centar troškova, a operativni deo centar profita. Osnovni problem inovativne organizacije je koordinacija aktivnosti između inovativnog i operativnog dela



(10) **Kontingencijska organizaciona struktura** – po ovom pristupu ne treba govoriti o organizaciji prema šemi, već o organizaciji u konkretnom slučaju, u konkretnoj situaciji. *Prema Minzbergu postulati za modeliranje organizacione strukture, u skladu sa kontingencijskim pristupom su:*

- a. Organizaciona struktura se projektuje **u skladu sa datom situacijom**
- b. Uspešna organizaciona struktura znači **internu konzistentnost svojih delova**
- c. Efikasna organizaciona struktura je **sinergetski efekat interne konzistentnosti** i situacione prilagodivosti.

- Kontingencijski pristup smatra da organizacionu strukturu treba prilagoditi konkretnoj situaciji, koja se izražava preko situacionih faktora. Najvažniji **situacioni faktori** su: veličina i starost preduzeća, okruženja, tehnologija, strategija, faktori moći idr.

(11) **Reinženjering** – predstavlja moderni pristup u projektovanju organizacionih struktura. To je originalan, jednostavan i veoma radikalni koncept. Bazira se na ideji – poruši sve postojeće i gradi potpuno novu organizaciju. Reinženjering se zalaže za ukidanje klasičnih principa poslovanja i za uvođenje nove filozofije; redizajnira ključne poslovne procese analizirajući postojeće veze među aktivnostima i procesima.

Projektovanje i razvoj organizacije

-Organizaciona struktura preduzeća se **mora menjati** u skladu sa promenama u okolini, odnosno poboljšavati i razvijati i prilagođavati izmenjenoj okolini, kako bi preduzeće i u tim izmenjenim uslovima moglo efikasno da posluje.

-Razvoj organizacije preduzeća predstavljaj poboljšanje postojeće organizacije ili definisanje potpuno nove organizacije koja je bolja i efikasnija od predhodne. Znači, razvoj organizacije predstavlja **niz promena** koje se vrše u organizacionoj strukturi preduzeća.

-U teoriji menadžmenta smatra se da poboljšanje organizacije treba posmatrati kao kompleksan proces koji obuhvata formiranje strategije poboljšanja organizacije, pri čemu treba koristiti **bihejvioristički pristup i spoljnog konsultanta**.

-Izvori ili uzroci promena u organizaciji se dele na:

(1) **Unutrašnje** – nastaju u samom preduzeću; najčešći su: uvođenje novog proizvoda, nove tehnologije, povećanje proizvodnje, veće zapošljavanje kadrova, veći obim menadžera itd

(2) **Spoljašnji** – različiti faktori iz okoline; vezani su za tržište i konkurenciju, razvoj nauke i tehnologije, političko okruženje, zakone, ekonomski sistem itd

-Promene u organizacionoj strukturi preduzeća kod zaposlenih najčešće **izazivaju veliki otpor**.

-S obzirom na odbojnost zaposlenih prema promenama, potrebno je da se usklade zajednički i pojedinačni ciljevi, i da se zaposleni uvere u neophodnost promena i pozitivan uticaj promena organizacije na preduzeće u celini i sve zaposlene.

-Procedura uvođenja promena u organizaciju preduzeća zahteva da se utvrdi i način kako privoleti zaposlene da prihvate promene. Zaposleni mogu lakše prihvatiti promene ako su aktivni učesnici njihovog uvođenja i ako, na određen način, i oni utiču na uvođenje promena.

Projektovanje organizacione strukture

-Kada je potpuno jasno da treba pristupiti poboljšanju i razvoju organizacije, postavlja se pitanje kako obaviti ovaj posao, odnosno kako poboljšati postojeću ili projektovati novu organizacionu strukturu preduzeća.

-**Prvo**, moguće je razumeti postupak projektovanja i uvođenja organizacione strukture za novu organizaciju ili preduzeće koje se upravo formira.

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

Poboljšanje postojeće organizacije

- Poboljšanje postojeće organizacije se može definisati na sledeći način:

(1) **Definisanje ciljeva poboljšanja postojeće organizacije** – opšti cilj poboljšanja organizacije je da se projektuje takva organizaciona struktura koja će omogućiti efikasno poslovanje u novim, izmenjenim uslovima, i on važi za sve situacije. Nekada će biti potrebno da se, nakon sledećih faza, određeni ciljevi preispitaju, pa čak i redefinišu.

(2) **Snimak i analiza postojećeg stanja** organizacije preduzeća obično se izvode uz pomoć različitih organizacionih metoda i tehnika. Zavisno od postavljenih ciljeva, tu se koriste različite vrste snimaka i autosnimaka listova, zatim metod grupnog i pojedinačkog intervjua, metod analize i komparacije postojeće dokumentacije, metoda trenutnog zapažanja i dr. Pro treba dati detaljan prikaz postojećeg stanja preko odgovarajućih organizacionih šema, tabela i objašnjenja, a zatim izvršiti detaljnu analizu svih relevantnih snimljenih materijala. Analiza treba da pokaže kakva je postojeća organizaciona struktura preduzeća, koje su joj glavne prednosti i nedostaci, kakve su mogućnosti prilagođavanja, da li se može i kako koristiti u promenjenim situacijama i dr.

(3) **Dijagnoza i ocena postojećeg stanja** treba da ukažu na slabosti u organizacionoj strukturi preduzeća i nedostatke koji onemogućavaju prilagođavanje promenama u samom preduzeću i okolini. Dijagnoza i ocena se baziraju na rezultatima snimka i analize. Zaključci koji proizilaze iz dijagnoze i ocene stanja su, ujedno, i sugestije šta i kako treba menjati u organizacionoj strukturi preduzeća.

(4) **Predlaganje i izbor novih rešenja**

(5) **Utvrđivanje novih rešenja**

Proces kadrovanja

-Kadrovanje predstavlja upravljački proces kod koga se kadrovi postavljaju na ogovarajuća radna mesta definisana u organizacionij strukturi preduzeća, s ciljem da obavljaju poslove koji su im dodeljeni.

-Kadrovanje obuhvata sledeće osnovne zadatke

(1) **Utvrđivanje potrebe za kadrovima** – predstavlja početnu fazu u procesu karovanja. U ovoj fazi utvrđuje se koliko ljudi i koje stručnosti preduzeće treba da primi da bi moglo da obavi sve postavljene ciljeve i zadatke. Pri utvrđivanju potreba za kadrovima treba poći od utvrđivanja slučajeva kada nastaju potrebe za kadrovima. To su, najčešće, **sledeći slučajevi**:

- Stvara se **nova organizaciona jedinica**,
- **Povećava se obim poslovanja** postojeće organizacione jedinice,
- **Uvode se novi poslovi** i zadaci u postojeće organizacione jedinice,
- **Kadrovi napreduju** ili prelaze na druga radna mesta,
- **Kadrovi odlaze** – sele se, daju otkaz, idu u penziju itd

-Kod formiranja novog preduzeća treba poći od ukupnog zadatka, ukupne misije preduzeća i definisati šta sve firma treba da radi i u kom obimu i na osnovu toga odrediti potrebe za kadrovima.

(2) **Pronalaženje kadrova** - Cilj je da se istraže mogući izvori, pronađu i privuku kandidati koji, po svim traženim karakteristikama, odgovaraju za tražena radna mesta. 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 izvori 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 idr.
- **Eksterni izvori** su izvori i van preduzeća, i tu se, pre svega, misli na ljude iz drugih preduzeća ili na nezaposlene. Korišćenje eksternih izvora se najčešće vrši oglašavanjem, kontaktiranjem sa agencijama za zapošljavanje, sa školama, fakultetima, profesionalnim udruženjima itd.

-**Korišćenje kadrova iz internih izvora**, znači – iz samog preduzeća, predstavlja dobar način, jer omogućava da se koriste valjani kadrovi koji znaju procedure i tehnike koje se koriste i koji su bliski radnoj sredini u kojoj će nastaviti da rade. Nedostaci korišćenja kadrova iz preduzeća ogledaju se u postojanju mogućnosti da se preduzeće zatvori u svoje uske okvire, kao i da se za neka mesta biraju neodgovarajući kadrovi.

-**Korišćenje ljudi iz eksternih izvora** predstavlja dobar način pronalaženja kadrova, jer omogućava uvođenje novih ljudi s novim idejama, ljudi koji žele da se dokažu i napreduju u novoj sredini. Međutim, prijem kadrova iz eksternih izvora može da stvori određene probleme u preduzeću, koji su vezani za otpor zaposlenih prema novim ljudima, a tkđ, i za smanjenje njihove motivacije za rad i napredovanje u preduzeću.

(3) **Odabiranje i prijem kadrova** – U ovoj fazi treba izvršiti selekciju prijavljenih kandidata i izabrati najbolje, odnosno one koji najbolje odgovaraju traženim zahtevima za određena radna mesta. Jedan od starijih metoda, koji se i danas koristi, je **metod intervju**a, odnosno pribavljanja raznovrsnih podataka o kandidatima i razgovora sa njima. Metod predviša pismenu prijavu sa određenim podacima, zatim intervju sa svakim kandidatom, proveru i upoređivanje podataka, a ponekad i zdravstveni pregled kandidata.

-Danas se dosta koristi i **metod testiranja**, koji predviđa da se svaki kandidat podvrgne pismenom testu i odgovori na određen broj pitanja koja se smatraju relativnim za ocenjivanje i selekciju kandidata. Treba pomenuti da se, ponekad, zakonskim i drugim propisima testiranja uvodi kao obaveza prilikom selekcije i izbora kandidata za zapošljavanje.

-Danas se za selekciju kandidata dosta koriste i odgovarajuće kvantitativne metode, i to, pre svega, metoda ponderencije i metoda višekriterijumske optimizacije.

-Kod **metoda ponderacije** najpre se izabira jedan skup zahteva ili kriterijuma koji na najbolji način omogućava selekciju i izbor kandidata, a zatim određuju težinski ili kvantitativni faktori za svaki pojedini kriterijum. Nakon toga, vrši se prikupljanje podataka i analizira kako svaki kandidat ispunjava kriterijume.

-**Metod višekriterijumske optimizacije** je 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.

(4) **Obuka kadrova** – Cilj je da se novi kadrovi pripreme za što bolje obavljanje poslova na novim radnim radnim mestima, odnosno da im se pruže i dopune potrebna znanja i veštine. Obuka, dakle, predstavlja proces dodatnog sticaja i inoviranja znanja i veštine primljenih kadrova, da bi oni što lakše i brže mogli da uđu u posao i da ga što bolje obavljaju.

-Kod sprovođenja obuke treba prvo **analizirati i utvrditi** koje će poslove kadrovi obavljati na svojim radnim mestima, i koja znanja su im otrebna da bi efikasno obavljali te poslove.

-Danas bi trebalo da u svakom preduzeću postoje i programi obuke za sve zaposlene, kroz koje bi oni trebalo da prođu bar jednom godišnje. Ovakvi programi značajno poboljšavaju effikasnost rada zaposlenih, pa samim tim i celog preduzeća.

(5) **Ocena rada i nagrađivanje kadrova** – Za obavljanje poslova kadrovi treba da prime određenu nagradu – **platu**. Da bi se odredilo koliku platu treba da prime, potrebno je pratiti, analizirati i oceniti da li su kadrovi obavili posao koji im je dodeljen u traženom kvantitetu i kvalitetu.

-Standardna procedura ocenjivanja rada kadrova sadrži sledeće elemente:

- Određivanje kriterijuma za ocenu,
- Praćenje obavljanja posla i
- Davanje ocene.

-Određen broj traženih kadrova, izuzetno bitnih za preduzeće i poslodavca, već prilikom zapošljavanja ugovara visinu plate i druge nadoknade.

(6) **Napredovanja i razvoj kadrova** – Napredovanje je deo procesa kadrovanja u kome se vrši pomeranje kadrova napred na hijerarhijskoj lestvici u organizacionoj strukturi preduzeća. Napredovanje označava a je čovek dobar u poslu i da zbog toga treba da ide na još složeniji i odgovorniji posao za koji će dobijati i veću platu i druge beneficije.

-Napredovanje jeste **stalan kadrovski proces** koji predstavlja poseban motivacioni faktor za svakog čoveka.

Proces vođenja

-Nakon kadrovanja, sledi četvrta faza procesa upravljanja preduzećem, a to je vođenje ili rukovođenje (directing), u kojoj menadžeri vrše **usmeravanje i koordinaciju kadrova** u izvršavanju planiranih poslova i zadataka. Vođenje **obuhvata** raspoređivanje poslova na radnike, određivanje načina obavljanja poslova i tadataka, koordinacija kadrova, praćenje i usmeravanje načina obavljanja posla, motivisanje radnika da efikasnije bolje rade.

-Vođenje se definiše i kao **odnos između pretpostavljenih i potčinjenih** u zajedničkom cilju efikasnijeg obavljanja poslova i zadataka.

-Proces vođenja odnosno rukovođenja, predstavlja **složeni proces dvosmerne komunikacije** između rukovodioca i radnika. Stalno komuniciranje, koordinacija i usmeravanje zahtevaju od menadžera kontinualno donošenje velikog broja odluka, što predstavlja posebnu i izuzetno značajnu dimenziju rukovođenja.

-Vođenje podrazumeva timski rad i zahteva od menadžera sposobnost za timski rad. U ovom timu postoji menadžer koji vodi ljude, kao pretpostavljeni, i kadrovi koji se vode, kao potčinjeni.

-Vođenje obuhvata sledeće osnovne aktivnosti:

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

Usmeravanje i koordinacija

-Usmeravanje i koordinacija predstavljaju jedan skup organizaciono-upravljačkih poslova, koji se oslanja na znanja i veštine menadžera koji vrši usmeravanje i koordinaciju radnika, a obavlja korišćenjem mnogih procesa, metoda i tehnika.

-Problemi usmeravanja i koordinacije, pa i vođenja u celini, povezani su sa problemima komuniciranja, informacionih veza i tokova, organizovanja obavljanja poslova i zadataka, zatim motivacije kadrova, menadžerskog odlučivanja i mnogim drugim.

-Usmeravanje i koordinaciju vrši menadžer tako što radi sledeće poslove:

- Vršiti **raspoređivanje poslova**, tj određuje ko će šta da radi
- Ukazuje na **načine obavljanja poslova**
- **Prati** obavljanje poslova
- **Rešava probleme** nastale u obavljanju poslova
- **Menja načine** i metode rada
- **Prima sugestije** radnika
- **Ocenjuje** da li radnici rade dobro, itd.

-Pri tome, treba reći da koordinacija rada obuhvata **raspodelu poslova** i zadataka na pojedine radnike, određivanje 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 itd.

-Usmeravanje i koordinacija se obavljaju **zajednički**, kako bi se poslovi efikasno doveli do cilja, što je i glavni zadatak celokupnog procesa vođenja.

Komuniciranje

-Komuniciranje predstavlja jedan od bazičnih podprocesa procesa vođenja. Bez komuniciranja nema vođenja, pa ni upravljanja u celini.

-Komuniciranje može biti **pismeno i usmeno**. Koji će način biti izabran zavisi od konkretne situacije.

-Dobar menadžer mora da bude i **dobar komunikator**. Dobri menadžeri daju otvoreni i fleksibilni stil komuniciranja, gde informacije idu dvosmernim kanalima, od menadžera prema potčinjenima, i od potčinjenih prema menadžeru.

-Komuniciranje je usko povezano sa pripremom i korišćenjem informacija odnosno sa informacionim vezama i tokovima. Dobra komunikacija nije moguća bez valjanih informacija.

-Proces komunikacije sastoji se od više podprocesa (faza):

- (1) **Slanje** poruke (usmeno, pismeno, neverbalna komunikacija)
- (2) **Filtriranje** poruke
- (3) **Primanje** poruke
- (4) **Tumačenje i razumevanje** poruke

-Kanali komunikacije mogu biti **formalni** ili **neformalni**. **Najčešće se pominju tri kanala komunikacije:**

- (1) Komunikacija **nadole** (pet kategorija: direktive i uputstva, informacije za bolje razumevanje zadataka, informacije o pravilima i procedurama, povratne informacije i informacije o strategiji)
- (2) Komunikacija **nagore**
- (3) **Horizontalna** komunikacija

Motivacija

-Motivacija predstavlja unutrašnji proces kod čoveka, koji ga podstiče na obavljanje ili neobavljanje neke aktivnosti. Motivacija je povezana sa ponašanjem čoveka, pa se može reći da ona uzrokuje određeno ponašanje. Poznata je **Maslovljeva teorija** po kojoj su ljudske potrebe ono što ljude motiviše na određeno ponašanje. **On je ukazao da postoji hijerarhijska podela podela:**

- (1) **Fiziološke** potrebe
- (2) Potrebe **sigurnosti**
- (3) Potrebe **pripadnosti**
- (4) Potrebe **poštovanja**
- (5) Potrebe **samorealizacije**

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

-Pošto ovde govorimo o vođenju, treba odmah konstatovati da je **menadžer važan činilac** u motivaciji radnika, i da je motivacija radnika jedan od osnovnih zadataka menadžera u procesu rukovođenja.

Odlučivanje menadžera

- Odlučivanje je srž i osnova svakog upravljačkog procesa, pa i vođenja. Uloga svakog menadžera je da bude donosilac odluka. Donošenje odluka, menadžer mora da izvrši brzo i efikasno da bi i sam proces vođenja bio efikas. Menadžer treba da bude sposoban da prihvati veliki broj informacija, da sagleda veliki broj mogućnosti alternativnih rešenja, i da **hrabro i brzo** reaguje donoseći pravu odluku.

-Opšti pristup procesu odlučivanja sadrži sledeće osnovne faze:

- (1) Definisavanje **problema**
- (2) Definisavanje **moćnih alternativa**
- (3) **Analiza** i vrednovanje alternativnih rešenja
- (4) **Izbor** najbolje alternative – donošenje odluke

Proces kontrole

-Kontrola predstavlja **poslednju fazu** procesa upravljanja u kojoj 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.

-Bez kontrole nije moguće odvijanje procesa upravljanja, pri čemu je planiranje vezano za ulaze u proces upravljanja preduzećem, dok je kontrola vezana za izlaze iz procesa upravljanja.

-Sve faze procesa upravljanja međusobno su povezane sistemom direktnih i povratnih veza. Kontrola se bazira na **principu povratne veze** bez koje ne može da funkcioniše.

-Osnovna obeležja procesa kontrole su da je to proces kojim se vrše merenje, poređenje, provera i ocena tekućeg stanja i događanja.

Faza kontrole

-Faza kontrole se bazira na **kibernetikom principu povratne veze**, po kome je izlazne rezultate potrebno meriti i porediti sa ulaznim, odnosno planiranim rezultatima, ali sa unapred utvrđenim kriterijumima. Proces kontrole neprekidno funkcioniše u toku celokupnog procesa upravljanja.

-Kontrola je povezana **kanalom povratne veze** sa fazom planiranja kojoj dostavlja informacije o aktuelnim rezultatima.

-Najznačajniji elementi procesa kontrole su:

- (1) **Unapred određeni ciljevi**, planovi, politike, standardi, norme, pravila odlučivanja i kriterijumi.
- (2) **Načini merenja** tekućih aktivnosti, ako je moguće kvantitativni.
- (3) **Načini upoređivanja** tekuće aktivnosti sa određenim kriterijumima.
- (4) **Korekcija** tekućih aktivnosti u cilju postizanja željenih rezultata.

Principi kontrole

-Principi kontrole čine **opštu osnovu** za definisanje i izgradnju odgovarajućih kontrolnih sistema.

-Postoje sedam osnovnih principa kontrole:

- (1) **Strateška tačka kontrole** – odnosi se na ideju da se dobra kontrola može uspostaviti samo onda kada se odredi nekoliko ključnih tačaka kontrole i kontrola usmeri samo prema ovim tačkama. Ovaj princip pravi razliku između važnih i nevažnih stvari
- (2) **Povratna veza** – zasniva se na određivanju budućih akcija na osnovu stalnih informacija o aktuelnoj situaciji. Bez povratne veze nije moguće napraviti bilo koji kontrolni sistem u preduzeću.
- (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. Praćenje aktivnog izvođenja i prikupljanje informacija neophodnih za rad kontrolnih sistema pretpostavljaju da je uzeta u obzir postojeća organizaciona struktura preduzeća.
- (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** – svaki kontrolni sistem u preduzeću podrazumeva učešće ljudi. Humani faktor je obično u središtu kontrolnog sistema jer ovaj sistem ne može da funkcioniše bez ljudi.

Procesi kontrole u preduzeću

-Najčešći procesi kontrole koji se pojavljuju u praksi:

(1) **Kontrola kvaliteta proizvoda** – najpoznatiji i najznačajniji kontrolni sistem u preduzeću. To je jedan kompleksan sistem organizovanja i funkcionisanja preduzeća, koji 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 kontrole zaliha materijala je da se održe takve zalihe materijala i delova koje će omogućiti efikasnu proizvodnju, a istovremeno neće zalediti velika finansijska sredstva u nepotrebno velike zalihe. Najbolji metod kontrole zaliha je ABC metod.

(3) **Kontrola troškova** – osnovni cilj sistema kontrole troškova je da se obezbedi ažurno praćenje trošenja planiranih sredstva, da se pravovremeno uoče i utvrde odstupanja ostvarenih troškova u odnosu na planirane, i da se preduzmu potrebne korektivne akcije da bi se ostvareni troškovi uskladili s planiranim.

(4) **Finansijska kontrola** – bazira se na definisanju, praćenju, poređenju i oceni jednog broja finansijskih pokazatelja na osnovu kojih se može sagledati uspešnost poslovanja preduzeća.

(5) **Sistem kontrole realizacije projekata** – osnovni cilj kontrole vremena realizacije projekta je da se utvrdi da li je ostvareno vreme realizacije projekta u skladu sa planiranim stalnom vremenom, a takođe i da se, ako je to potrebno, pravovremeno interveniše i vreme realizacije pojedinih aktivnosti i projekta u celini vrati u planirane okvire.

(6) **Sistem upravljanja totalnim kvalitetom (TQM)** – TQM se bavi poboljšanjem kvaliteta ukupnog poslovanja jedne organizacije. Ovakav sistem omogućava smanjenje troškova, povećanje efikasnosti i povećanje konkurentnosti proizvoda. TQM se bazira na neprekidnom poboljšanju kvaliteta. U prvi plan se stavlja zadovoljstvo kupaca, koje se posmatra kao mera uspešnosti. Osnovne karakteristike TQM-a su: menadžment pristup, zadovoljstvo kupaca, kontinuirana poboljšanja, poboljšanje kroz procese itd.