



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Menadžment i organizacija

Prof. dr Dejan Petrović



Menadžment se posmatra kao:

- ❖ Posebna naučna disciplina
- ❖ Proces upravljanja poslovanjem
- ❖ Posebna grupa ljudi



- ❖ Menadžment se može posmatrati kao posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima.
- ❖ Menadžment se može posmatrati i definisati kao proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva. U pitanju je veoma složen proces koji se sastoji od skupa povezanih podprocesa.
- ❖ 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.

- ❖ Proces upravljanja organizacijom sastoji se od četiri osnovna podprocesa, a to su:
 - Planiranje
 - Organizovanje
 - Vođenje
 - Kontrolisanje.

- ❖ Svi ovi podprocesi su povezani i međuslovljeni i čine celinu procesa upravljanja organizacijom.



O čemu brinu menadžeri?

❖ Efikasnost:

- “Uraditi stvari na pravi način”
 - Dobijanje najvećeg izlaza od najmanjeg ulaza

❖ Efektivnost:

- “Uraditi prave stvari”
 - Postizanje organizacijskih ciljeva

Efikasnost i efektivnost

Efikasnost (Sredstva)

**Korišćenje
Resursa**

Nisko rasipanje



Efektivnost (Ciljevi)

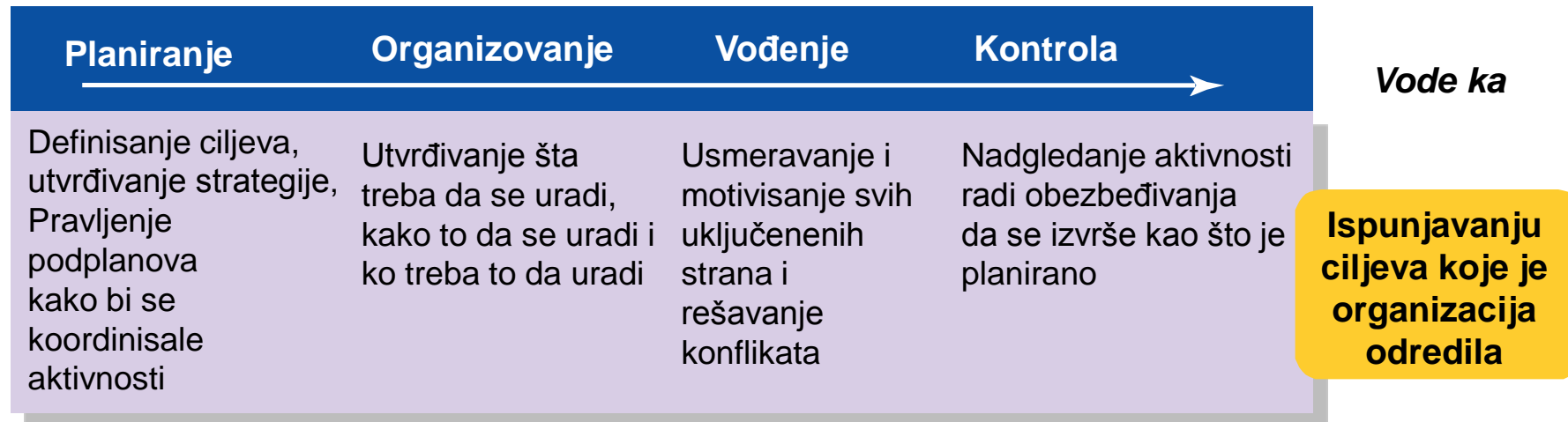
**Postizanje
Ciljeva**

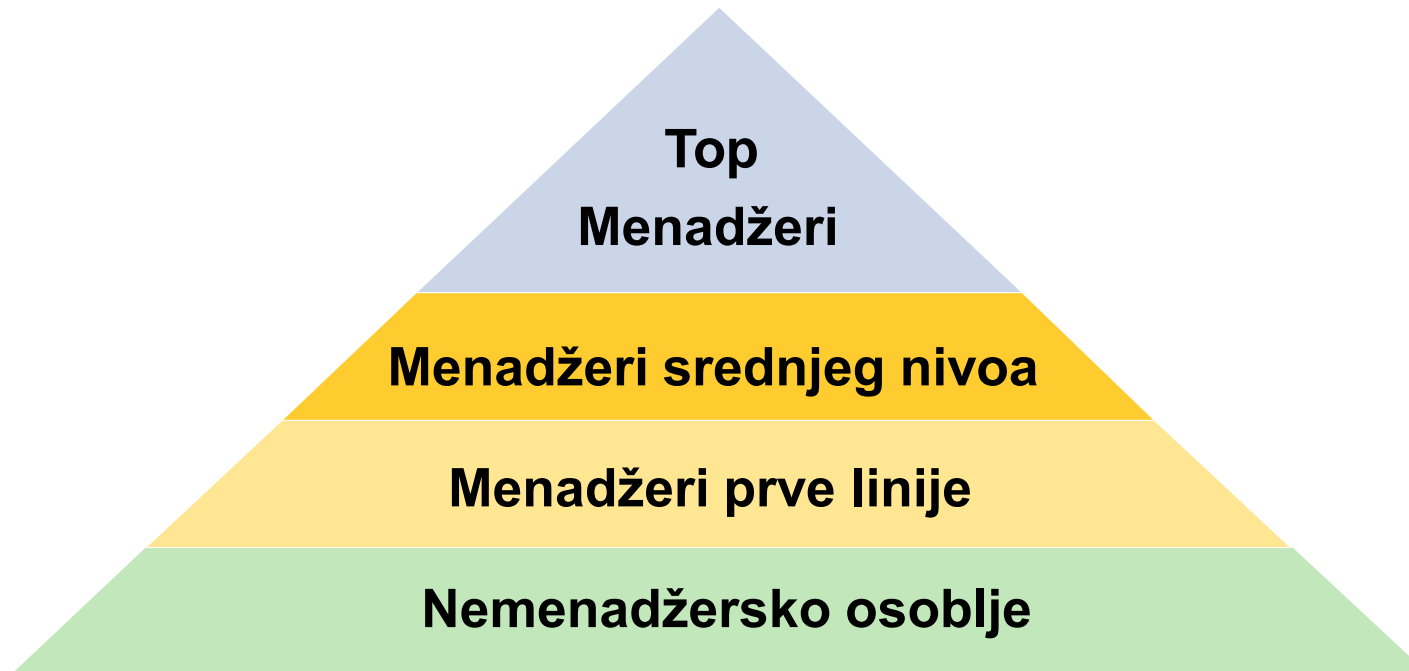
**Visok stepen
postizanja ciljeva**



Menadžment teži :
Pravilno korišćenje resursa (visok stepen efikasnosti)
Visok stepen postizanja ciljeva (visok stepen efektivnosti)

Menadžment procesi





Veštine potrebne na različitim nivoima menadžmenta

Top menadžeri

Menadžeri srednjeg nivoa

Menadžeri prvog nivoa

Konceptualne veštine

Ljudske veštine

Tehničke veštine

 Značaj

PROCES PLANIRANJA



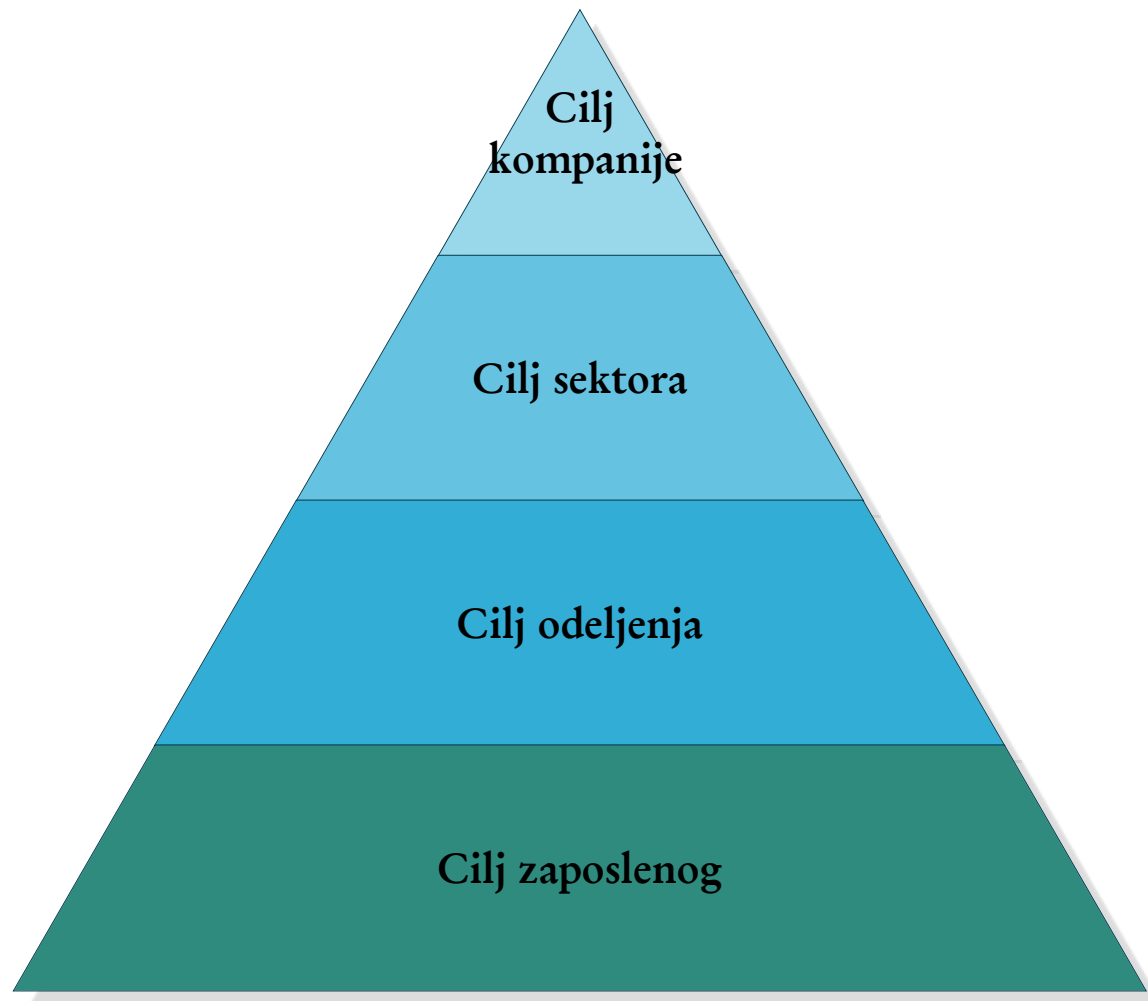


Zašto planiramo?

- ❖ Da bi utvrdili ciljeve i znali šta treba da radimo.
- ❖ Da bi bolje razumeli.
- ❖ Da bi smanjili nepotrebne aktivnosti.
- ❖ Da bi bolje iskoristili vreme, resurse...
- ❖ Da bi smanjili neizvesnost.
- ❖ Da bi mogli da rasporedimo poslove.
- ❖ Da ne bi zaboravili određene stvari.
- ❖ . . .

- ❖ Planiranje predstavlja početni korak procesa upravljanja, u kojoj se definišu ciljevi preduzeća i određuju mere i akcije za dostizanje ovih ciljeva.
- ❖ Planiranje je osnovni proces upravljanja, na osnovu koje se definišu i realizuju i ostale faze procesa upravljanja.
- ❖ Planiranje se sastoji od niza podprocesa, faza i pojedinačnih aktivnosti.

Tradicionalno utvrđivanje ciljeva





Tehnika postavljanja cilja **SMART(ER)**

- ❖ **Specific** - specifičan
- ❖ **Measurable** - merljiv
- ❖ **Action-oriented** – usmeren ka akciji
- ❖ **Relevant** - relevantan
- ❖ **Time-bound** - vremenski određen
- ❖ **Exciting** - podsticajan
- ❖ **Recorded** - zapisan

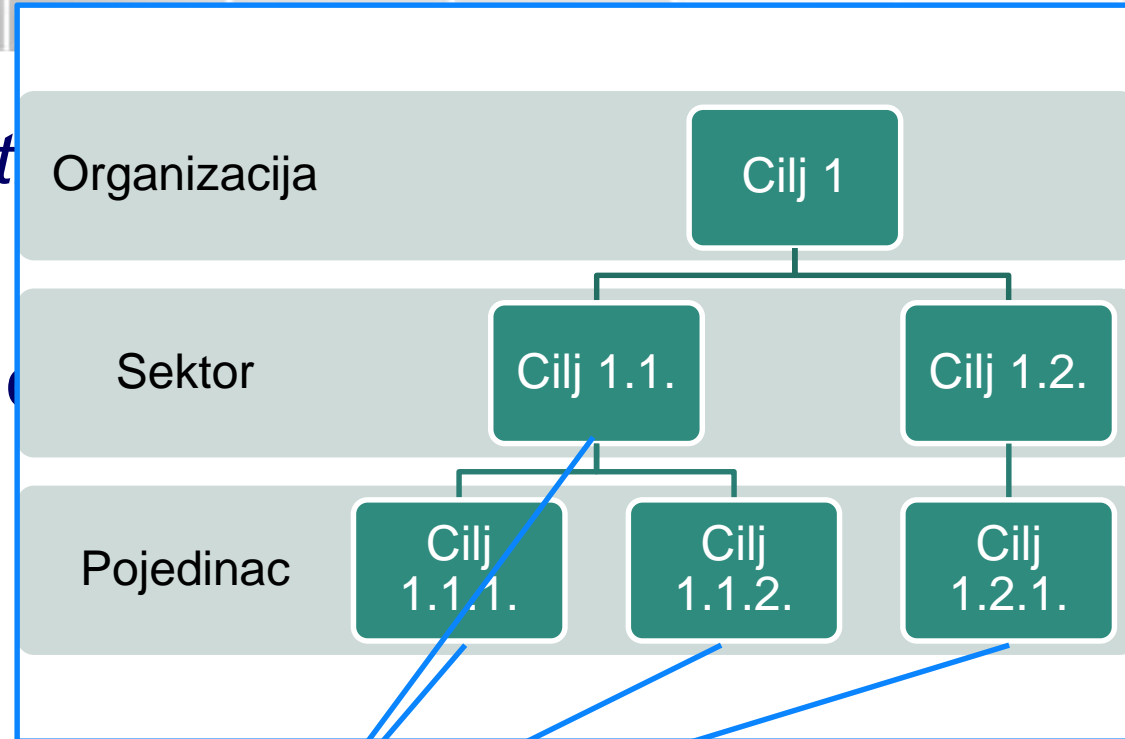
Upravljanje pomoću ciljeva (*Management by Objectives*)

❖ *Drucker 1954 – The Practice of Management*

❖ Zasniva se na definisanju ciljeva i njihovom usklađivanju sa ciljevima organizacije

❖ Osnovni principi:

- hijerarhija ciljeva
- posebni ciljevi za svakoga
- participativno odlučivanje
- jasno određen vremenski rok
- evaluacija rezultata i povratna informacija

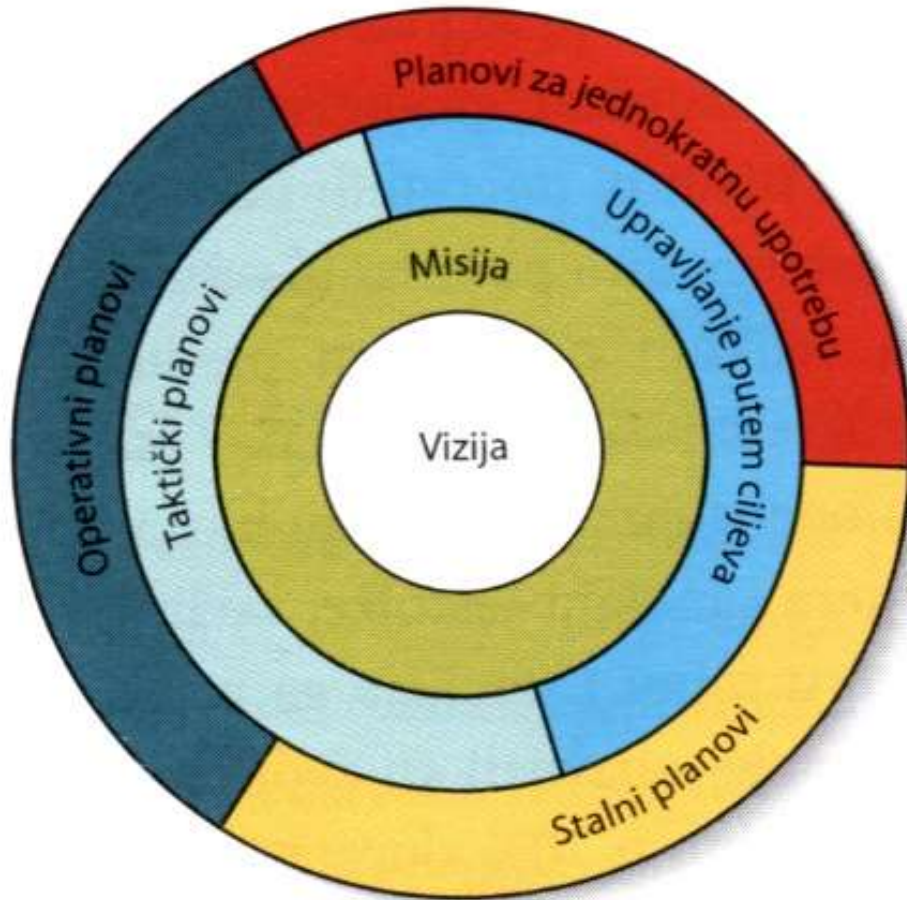




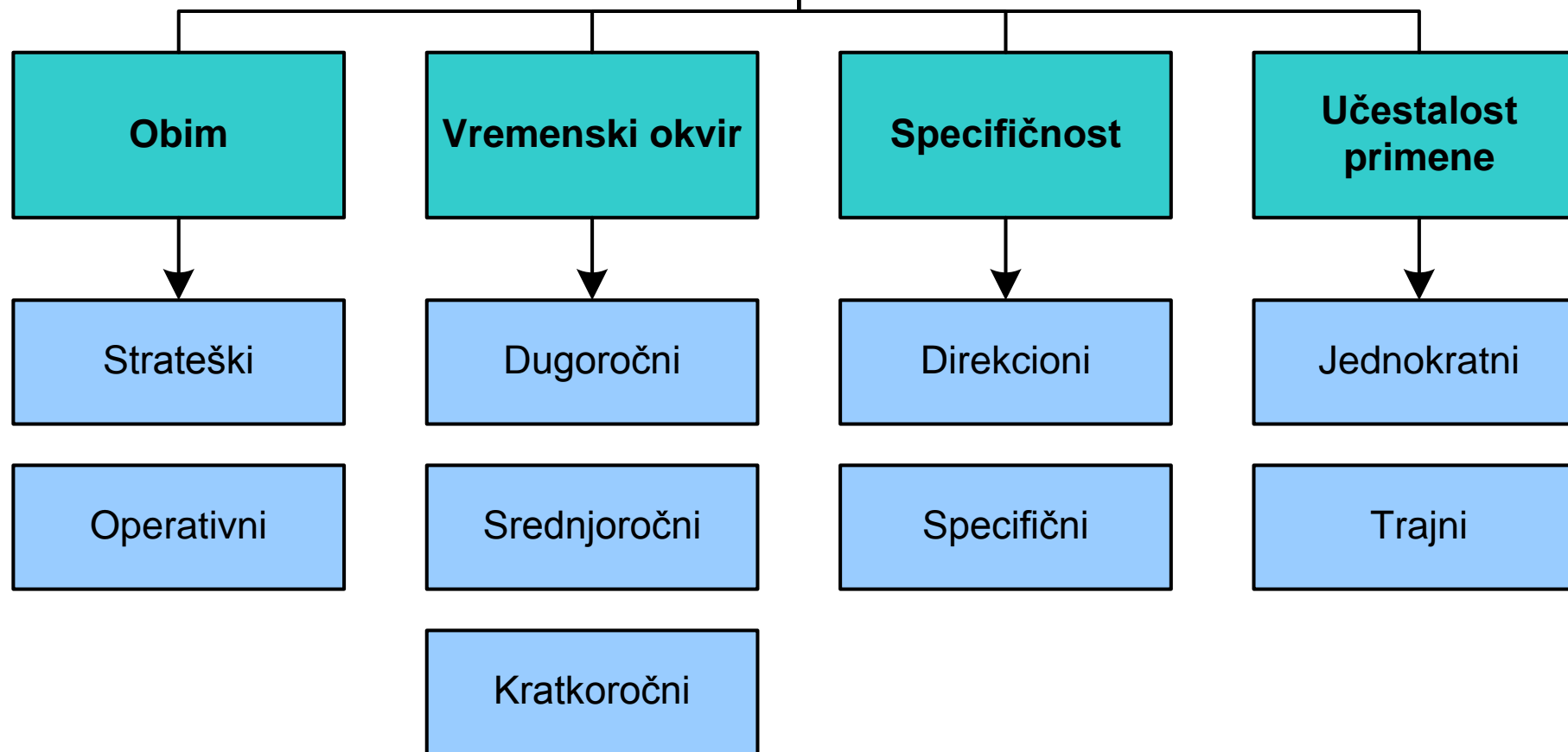
Upravljanje pomoću ciljeva

- ❖ Formulišu se ukupni ciljevi i organizacione strategije
- ❖ Glavni ciljevi se dostavljaju službama i odeljenjima
- ❖ Menadžeri jedinica u saradnji sa svojim menadžerima utvrđuju specifične ciljeve za svoje jedinice
- ❖ Specifični ciljevi se utvrđuju zajedno sa ostalim članovima odeljenja
- ❖ Planira se postupak, definisanje načina postizanja ciljeva, usaglašavaju se menadžeri i zaposleni
- ❖ Primjenjuju se planovi
- ❖ Napredovanje i dostizanje ciljeva se periodično nadgleda
- ❖ Uspeh postizanja ciljeva poboljšava se nagrađivanjem

PLANIRANJE OD VRHA KA DNU



VRSTE PLANOVA





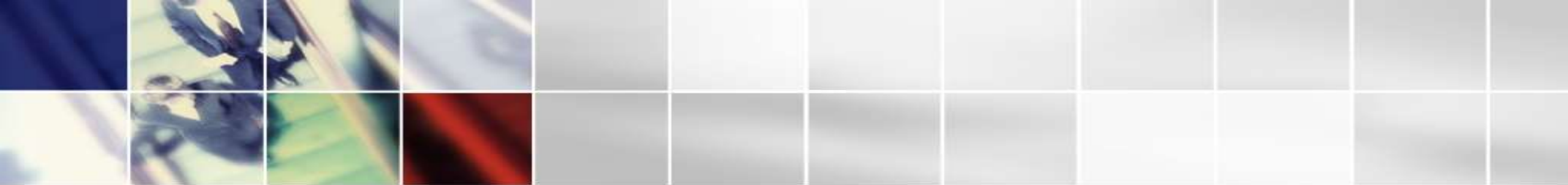
ŠTA JE PLAN?

- ❖ Plan predstavlja proizvod procesa planiranja, dokument u kome su definisani ciljevi koji se žele postići i mere čijom se realizacijom ovi ciljevi ostvaruju.
- ❖ Plan izražava jedno određeno buduće stanje, u tačno ograničenom i fiksiranom vremenskom preseku.
- ❖ Plan bi trebalo da bude fleksibilan, podložan stalnim promenama koje diktira okruženje i koje se moraju neprekidno unositi da bi se dostiglo najbolje buduće stanje.

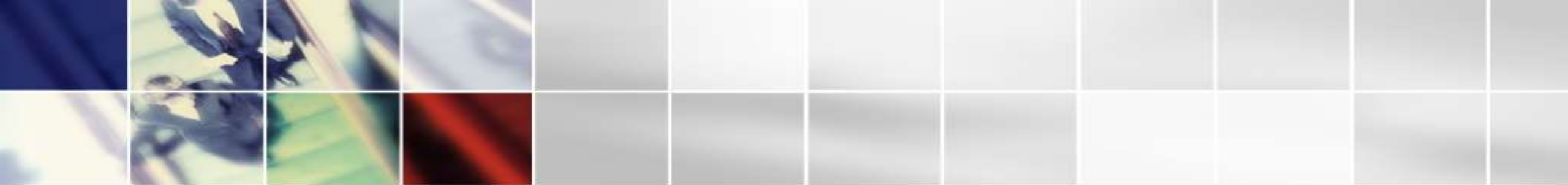


PLANIRANJE U PREDUZEĆU

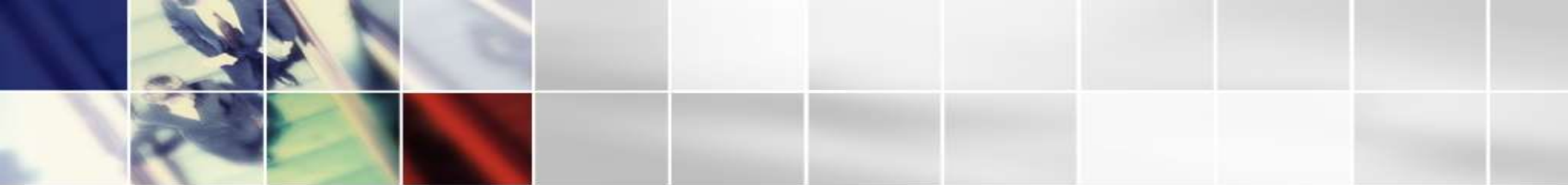
- ❖ Planiranje obuhvata sagledavanje budućih stanja sistema, odnosno budućih aktivnosti koje bi sistem trebalo da kontinualno realizuje da bi se u budućnosti našao u najboljem stanju i tako dostigao svoje ciljeve.
- ❖ Planiranjem poslovni sistem pokušava da odredi svoja buduća ponašanja u stalno promenljivom okruženju, kako bi na najbolji način realizovao svoje ciljeve.
- ❖ Kao faza procesa upravljanja preduzećem, i planiranje, dakle, ima vremenski kontinuitet koji je uslovljen neprekidnošću procesa upravljanja preduzećem.
- ❖ Kontinuitet planiranja zahteva da ono bude dinamično i fleksibilno, kako bi se preduzeće moglo prilagoditi stalnim promenama iz okruženja.



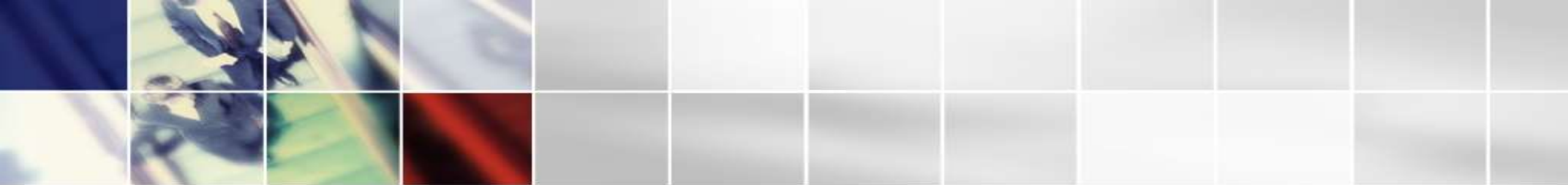
- ❖ Svi organizacioni delovi preduzeća izrađuju svoje planove koji se odnose na zadatke koje je potrebno izvršiti u budućnosti da bi se postigli planirani ciljevi preduzeća u celini.
- ❖ Svi menadžeri, počevši od onih na operativnom nivou pa do vrhovnih menadžera, obavezno planiraju izvršenje zadatka za koje su zaduženi, i svi zajedno objedinjavaju proces planiranja, kao globalni proces i deo ukupnog procesa upravljanja preduzećem.



- ❖ 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;
 - na osnovu ekstrapoliranih prošlih stanja, izvedenih iz prethodne analize; i
 - na osnovu analize faktora iz okruženja i predviđenih opštih budućih stanja i sopstvenih mogućnosti u budućnosti.



- ❖ Kada je u pitanju proizvodno preduzeće, ono može imati sledeće pojedinačne planove:
 - plan prodaje,
 - plan proizvodnje,
 - plan nabavke materijalnih sredstava,
 - plan istraživačko-razvojnog rada,
 - plan investicija,
 - plan ljudskih resursa,
 - plan troškova,
 - plan sticanja i raspodele prihoda, rashoda i dobiti,
 - plan pokazatelja rezultata poslovanja i dr.

- 
- ❖ Plan prodaje pruža podatke o predviđenim mogućnostima prodaje proizvoda ili usluga na domaćem i inostranom tržištu u narednom planskom periodu.
 - Plan prodaje bi trebalo da sadrži sledeće osnovne elemente:
 - naziv proizvoda ili usluge,
 - jedinicu mere,
 - planiranu količinu prodaje na domaćem i inostranom tržištu, i na pojedinim segmentima tržišta,
 - dinamiku planirane prodaje,
 - planiranu prodajnu cenu,
 - planirane uslove prodaje,
 - ukupnu vrednost planirane prodaje,
 - mere koje bi trebalo preduzeti radi realizacije plana prodaje i dr.



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Menadžment i organizacija

