



Савремени менаџмент и мрежна
организација предузећа

Организација и менаџмент

проф. др Весна Спасојевић Бркић

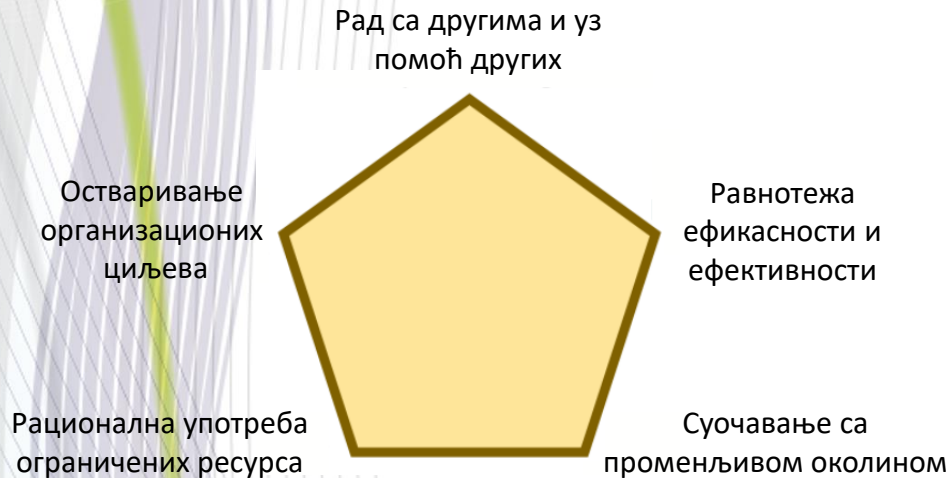
ПОЈАМ ОРГАНИЗАЦИЈЕ



- Сам појам организације изведен је из грчке речи “*органон*”, што дословно значи оруђе, справа.
- „Организација је систем правила, који координира средства у циљу остварења одређеног резултата.“ (F. Taylor)
- „Организација постоји само због једне ствари; да помогне људима да постигну циљ, који као појединци не би постигли.“ (R. Waterman)
- Организација је складан скуп успостављених веза међу њеним деловима која само тако може ефикасно функционисати.
- Организација представља систем који чини композицију природних и друштвених елемената ради остваривања задатих циљева (људска творевина, човек, циљ, динамика и промене, правила).
- Организација је процес стварања организационог система (циљ, елементи, међусобне везе и односи, токови материјала, енергије и информација).
- Организација представља повезивање подсистема у јединствен систем са ефикасним функционисањем.
- Организација као фаза процеса управљања обухвата одређивање посла који треба да се обави, поделу рада међу члановима и постављање механизма координације активности у предузећу.



ПОЈАМ МЕНАЏМЕНТА



Карактеристике менаџмента

- *Енглеска реч „management“ (руковођење) је настала од латинског корена „manus“ (рука).*
- *Назив менаџмент први је употребио Henry Towne 1886. године.*
- *“Пројектант чија конструкција није безбедна и/или машина није исправна јесте лош инжењер. Са друге стране, онај ко испуни критеријум безбедности и/или исправности, али има непотребно скуп финални производ, није ништа бољи. Дакле, само они који одрађују најбољи посао по најнижој цени ће, пре или касније, стајати на врху своје професије.” (H.Towne)*
- *„Менаџмент је процес обликовања и одржавања окружења у којем појединци, радећи заједно у групама, ефикасно остварују одабране циљеве” (Weihrich i Koontz)*
- *„Менаџмент је постизање циљева помоћу људи“ (Follett)*
- **Менаџмент се дефинише као процес планирања, организовања, вођења и контроле.**



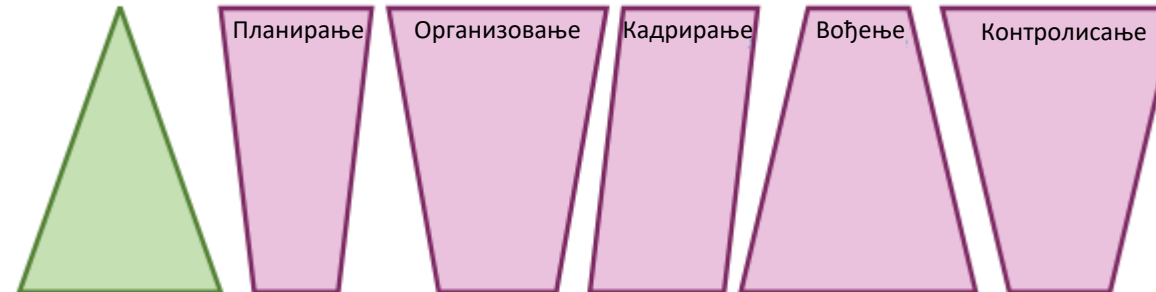
ФУНКЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

- **Планирање** - метод премошћивања јаза између онога где је предузеће сада и где се у будућности жели наћи - одређују се мисија, визија, циљеви и акције за њихово остваривање.
- **Организовање** - продужетак планирања: успостављање адекватне организације (избор адекватне организационе структуре, система менаџмента и осталих односа у предузећу). Организацију предузећа треба стално мењати и унапређивати.
- **Кадрирање** - има задатак да се улоге доделе конкретним људима који ће их најбоље извршавати. Планови и организација остали би само пројекат уколико се не би реализовали задаци кадрирања.
- **Вођење** - сви актери процеса рада треба да се усмере према жељеном циљу. Вође треба да инспиришу запослене да крену и изврше жељене акције. С обзиром да вођство имплицира следбеништво, вођење укључује: мотивацију, стилове вођења и комуницирање с људима.
- **Контролисање** - поступак мерења остварења изабраних циљева и предузимање корективних акција да се ти циљеви остваре - поређење планираних и остварених активности.

Top
Management

Middle
Management

Lower
Management



Функције и нивои
менаџмента

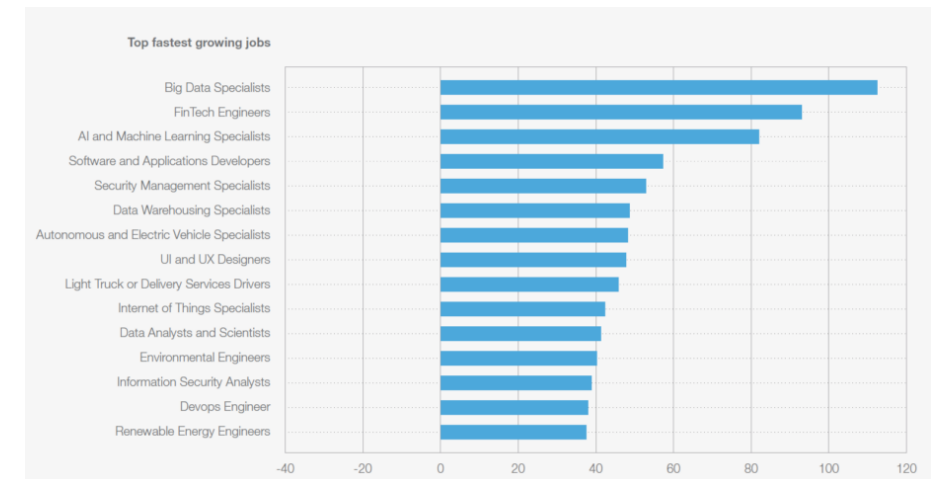
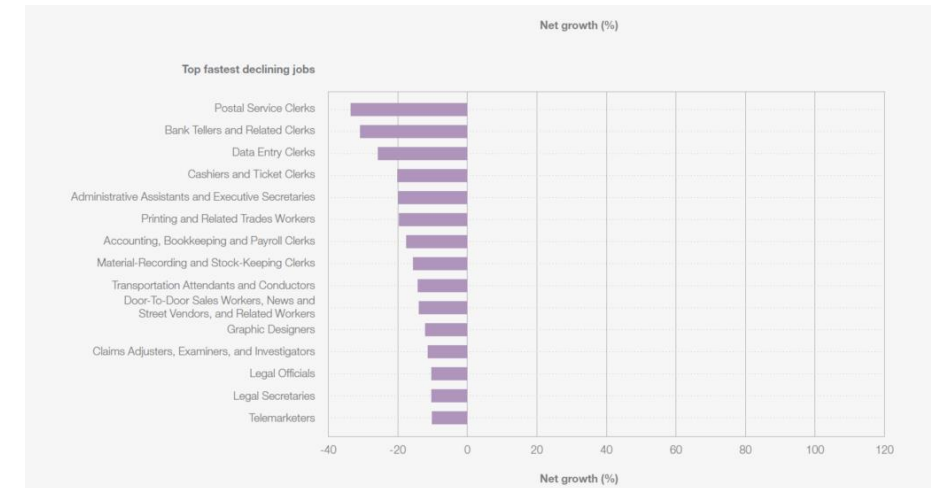
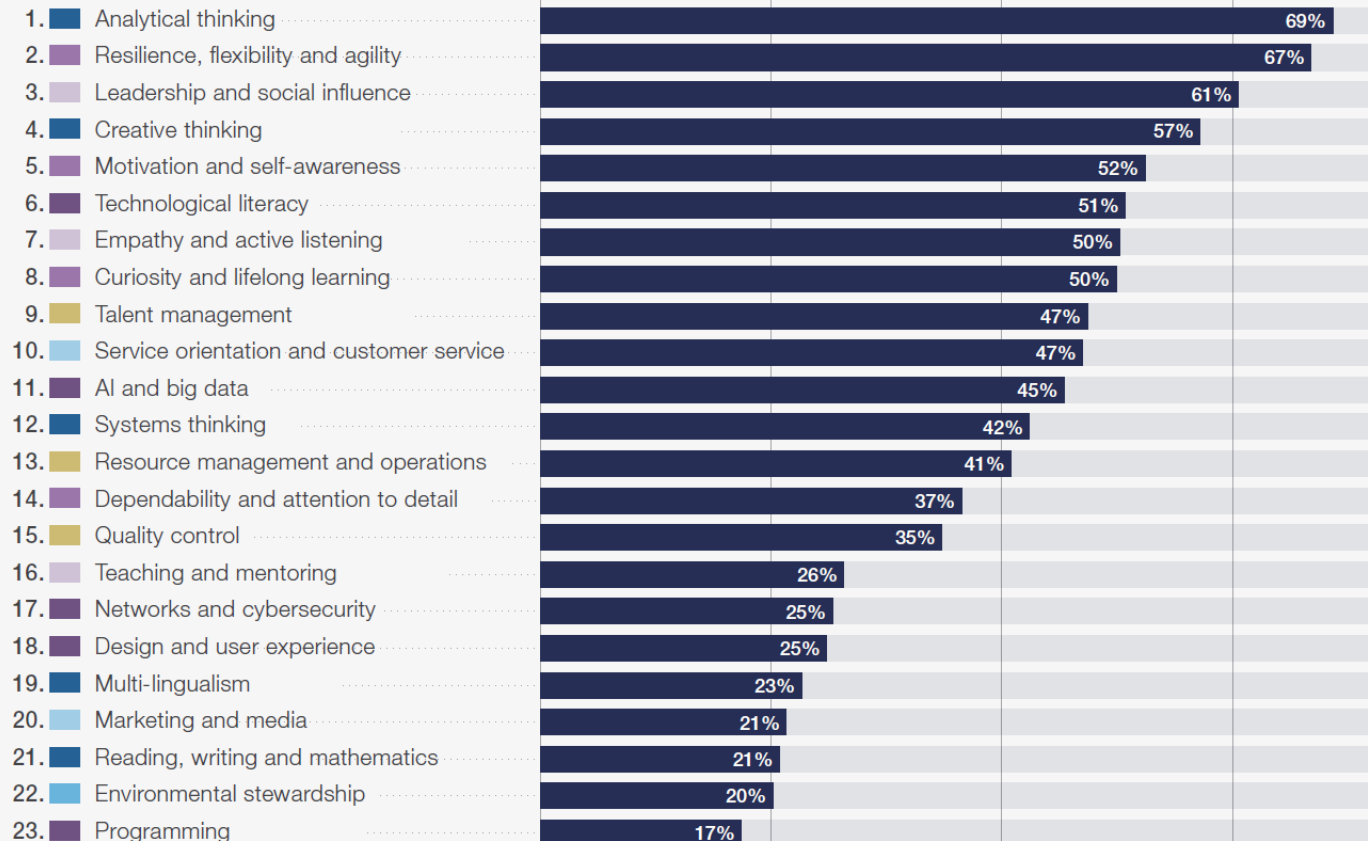


РАДНА МЕСТА БУДУЋНОСТИ

- Извештај Светског економског форума у 2025.год.
- Кључни подаци из Извештаја за Србију указују:
 - Потреба за преквалификацијом и усавршавањем радне снаге је висока: 57% запослених ће морати да се преквалификује у наредних 5 година.
 - Кључне препреке за трансформацију пословања укључују недостатак вештина на тржишту рада (67%) и отпор према променама у организационој култури (49%).
 - Очекује се да ће доступност талената при запошљавању погоршати (36%), док ће развој и задржавање постојећих запослених бити отежани.
 - Улагање у вештине и преквалификацију радника за боље коришћење AI-а је кључна стратегија за 58% организација у Србији.
 - 83% компанија у Србији изложено је утицају AI-а . Светски просек је 88%.
- Најтраженије радне вештине у 2025. години:
 - Аналитичко размишљање
 - Резилијентност, флексибилност и агилност
 - Лидерство и друштвени утицај
 - Креативно размишљање
 - Мотивација и самосвесност
 - Технолошка писменост
 - Емпатија и активно слушање
 - Знатижеља и доживотно учење
 - Управљање талентом
 - Разумевање клијената.



РАДНА МЕСТА БУДУЋНОСТИ - трендови



<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>



Организација производње 2

Развој теорије организације

проф. др Весна Спасојевић Бркић



Савремени менаџмент и мрежна
организација предузећа

Класична теорија организације

проф. др Весна Спасојевић Бркић

Рани приступи организовању



- Изградња египатских пирамида и кинеског зида су импресивни примери великих пројеката који су запошљавали хиљаде људи.
- Вавилонски краљ Хамураби (око 1700. године пре нове ере) - велики број зграда и канала са циљем побољшања живота људи у Месопотамији - постоје записи са смерницама за изградњу канала, дистрибуцију хране, грађевинске пројекте...
- Стари Грци су оставили записе где се анализирају организациони облици управљања у њиховим градовима-државама - Ксенофонт (Ксенофонт, око 400. године пре нове ере).
- Стари Римљани су познати по својој веома доброј војној организацији, захваљујући којој су освојили и држали велике територије под својом влашћу - забележена су разматрања ефикасности рада.
- Средњи век - Венеција је имала снажно предузетништво - имали су неку врсту функције управљања људским ресурсима и рачуноводствени систем за праћење прихода и расхода; Леонардо да Винчи и Галилео Галилео истраживали су радну активност са циљем проналажења могућих рационализација.
- Адам Смит је 1776. године објавио дело „Богатство народа“, где разматра поделу рада и наводи предности за организације и друштво од примене ове праксе; време индустријске револуције – напредак у области технологије и организације рада имплицира фабрички систем, који омогућава производњу већих серија.
- У 19. веку, пре појаве класичне теорије организације, бројни истакнути теоретичари (Babbage - рачунар и опер. истр., Daft - прој.орг., Durkheim – подела рада и уговор...) дали су свој допринос организационој теорији и пракси.

РАЗВОЈ ТЕОРИЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ



Развој теорије организације почиње почетком прошлог века, са циљем да се приближи решење проблема оптималног организовања, долазећи до поделе организационе теорије (обзиром на улогу човека и утицај окружења) на:

- **класична теорију (1886-1930г.),**
 - **неокласична теорију (1930-1950г.),**
 - **модерна теорију (1950г. - данас).**
- Класична теорија обрађује саме основе организације,
 - Неокласична теорија се бави утицајем човека, и
 - Модерна теорија обрађује утицајне факторе на организацију.

Класична теорија организације



Представници ове теорије:

1) Fayol

2) Taylor

Fayol је дефинисао **6 класичних функција**:

- техничка функција,
- комерцијална функција,
- рачуноводствена функција,
- финансијска функција,
- безбедоносна функција, и
- административна функција.



Организациона структура предузећа (по Fayol-у)

Класична теорија организације



- Техничка функција – циљ је реализација производа и зато је ова функција на првом месту приоритета,
- Комерцијална функција – бави се набавком и продајом,
- Рачуноводствена функција – бави се праћењем токова новца у предузећу, обзиром да сваки рад (или нерад) носи одређен трошак,
- Финансијска функција – бави се обезбеђењем потребних средстава за производњу (сопствени капитал, кредити банака,...),
- Безбедоносна функција – пре свега се односи на заштиту и обезбеђење приватне својине (треба имати на уму да је у време настанка ове теорије положај радника био прилично занемарен),
- Административна функција – обухвата:
 - а) предвиђање,
 - б) организовање,
 - в) командовање,
 - г) усклађивање,
 - д) контролу.

Класична теорија организације



Fayol је дефинисао и **14 принципа**:

1. Циљ – основни циљ предузећа је остваривање **профита**; профит се изражава као , односно као разлика цене продаје и цене коштања; основни циљ се реализује кроз више циљева нижег нивоа (нпр. у оквиру општег циља реализовања неког производа, подциљ може бити представљен као циљ радника да успешно уради задату операцију); постоје и циљеви сваког запосленог; усклађеност основног циља и циљева појединаца.
 2. Ауторитет,
 3. Ред,
 4. Дисциплина,
 5. Хијерархија,
 6. Централизација,
- } Показатељи строге контроле рада у предузећу.
7. Јединство управљања,
 8. Јединство командовања,
 9. Јединство особља,
 10. Сталност особља,
 11. Правичност,
 12. Подређивање појединачних циљева општим циљевима,
 13. Систем награђивања,
 14. Иницијатива.

Класична теорија организације



Taylor је оформио **4 принципа**, и то су:

- а) усавршавање метода рада и постављање норми на бази **студија времена, покрета и услова рада**,
- б) **избор и усавршавање радника** за одређена радна места,
- ц) одвајање **припремних од извршних** радова и
- д) усклађивање **односа између руководиоца и радника**.

Дати принципи могу се сажети у следећа **два**:

1. Замена емпирије научним поставкама и
2. Избор и усавршавање кадрова.

Пре Taylor-а све је рађено на основу искуства (емпирије), а он се заложио за научно побољшање посла. Taylor је први **нормирао посао** тако што је узео најбољег радника и време за које он обави посао постављао као норму. Такође, Taylor је уочио и значај **селекције радника** (једноставно, не може свако да ради било који посао). Једна од новина које је такође увео Taylor је и потреба **сталног усавршавања кадрова** (може се рећи да је Јапан најбољи пример прихватања овог става).

Од осталих аутора, могу се споменути **Ford**, који је увео **производну траку** и тиме усавршио аутоматизацију производње, затим брачни пар **Gilbert**, и **Veber** који је увео **бирокуратску теорију**.



Основне карактеристике класичне теорије о организацији

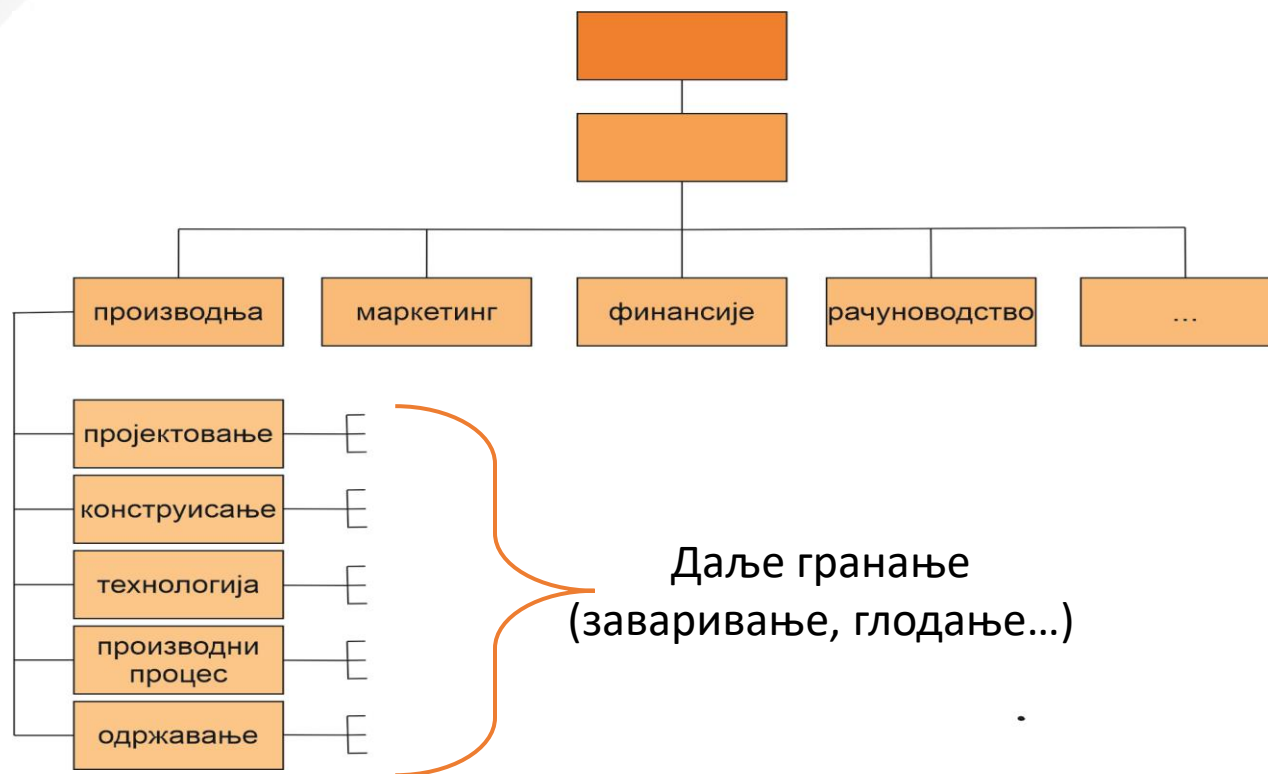
1. Циљ,
2. Подела рада,
3. Хијерархија,
4. Распон руковођења,
5. Координација.

1. Циљ – Иако је профит основни циљ, постоје и подциљеви везани за квалитет, продуктивност, освајање тржишта, диверзификацију производа ...

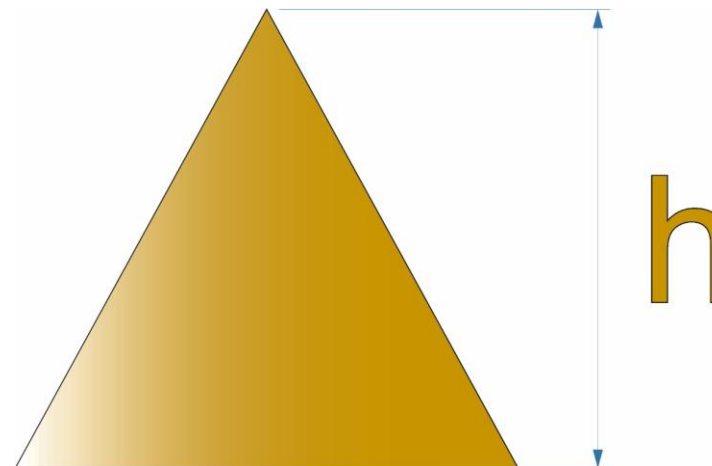
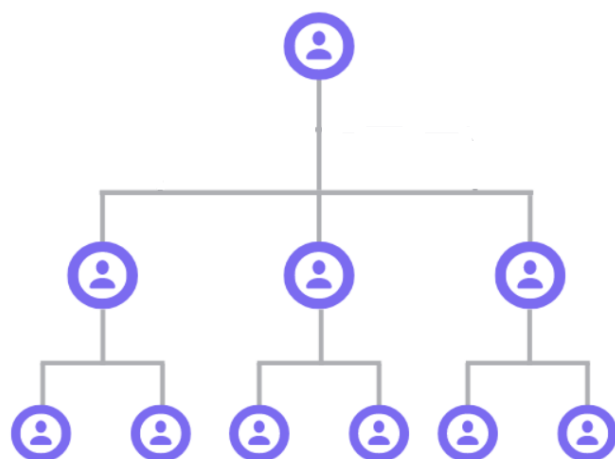
2. Подела рада – циљ је да се активност предузећа подели на целине, тако да оно ефикасније функционише. Подела рада може бити:

- груписање на основу просторног разграничења (хале, погони, машине, радна места),
- груписање на основу садржаја - по функцијама,
- груписање на основу објекта - по производима, пројектима.

Подела рада доводи до груписања послова и указује на потребу ка дефинисању хијерархијских нивоа.



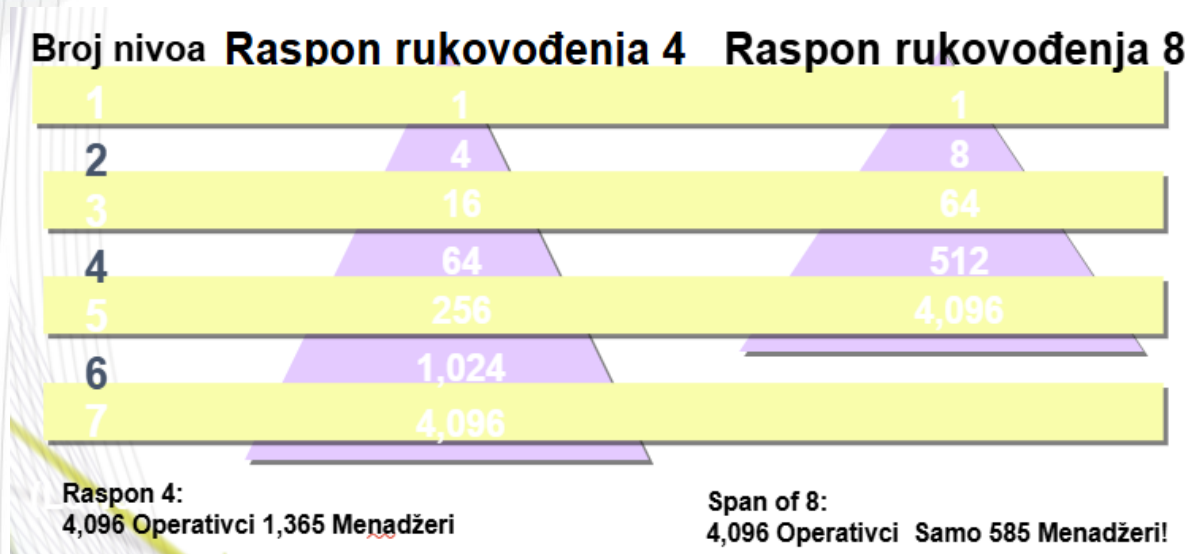
3. **Хијерархија** – подела рада доводи и до хијерархијских нивоа.



Висина троугла или пирамиде h одређује број хијерархијских нивоа и императив је да се постигне .

4. Распон руковођења – одређује број подређених у односу на једног надређеног ~ ширина троугла или пирамиде.

По Fayol-у, за више нивое хијерархије тај однос је 4-5, а за ниже нивое хијерархије је 10-15.



5. Координација – координација представља динамичко усклађивање по хоризонтали.

